

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**NATÁLIA RIBEIRO CHAVES**

**ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TELECOMUNICAÇÕES: Um estudo de caso na EMPRESA X**

**FLORIANÓPOLIS**

**2008**

NATÁLIA RIBEIRO CHAVES

ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TELECOMUNICAÇÕES: Um estudo de caso na EMPRESA X

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

Professor Orientador: Dr. Luis Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS

2008

NATÁLIA RIBEIRO CHAVES

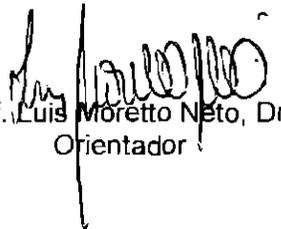
ANÁLISE DO PROCESSO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE  
TELECOMUNICAÇÕES: um estudo de caso na EMPRESA X

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.



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

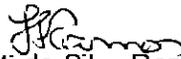
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Luis Moretto Neto, Dr.  
Orientador



Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc.  
Membro



Prof. Ivoneti da Silva Ramos, Msc.  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, por colocar em minha vida pessoas e momentos especiais, por me dar provas todo tempo que com boa vontade e disposição se vai longe, e que nossa vida só depende de nós mesmos para ser maravilhosa.

Agradeço aos meus pais, por toda carinho e atenção que sempre me dedicaram, pela confiança depositada, sem a qual não conseguiria tantas vitórias e alegrias em minha vida.

Agradeço aos meus amigos, aos mais distantes, mas principalmente aos mais próximos, que me ofereceram tempo, alegria, companheirismo e que participaram de tantos momentos importantes da minha vida, aqueles com os quais pude aprender e ensinar, e principalmente amigos que me dão exemplo e estímulo para me tornar melhor a cada dia.

Agradeço a UFSC e a todos os professores que ao longo de nove semestres se esmeraram para oferecer o conhecimento que pudesse transformar cada aluno em um profissional capacitado que pudesse encarar o tão temido mercado de trabalho da forma mais confiante possível, se é que isso é possível...

Agradeço ao meu orientador, Luis Moretto Neto, que me auxiliou ao longo desses seis meses de estudo, e que por vezes, mesmo sem sabermos se conseguiríamos, ainda assim ofereceu seu apoio.

Agradeço a EMPRESA X, e principalmente as pessoas que trabalharam ao meu lado durante os seis meses, as quais tornaram esse tempo mais produtivo, que me ensinaram e apoiaram todo tempo, fazendo com que o meu período de estágio se tornasse fundamental para o início da minha vida profissional.

Agradeço por fim, a VIDA. Aquilo que ela já me ofereceu e ensinou, mas também a tudo que ainda vai me proporcionar, e que com entusiasmo e paciência, será repleta.

Dedico esse trabalho aos meus pais,  
pela confiança e carinho. O meu  
agradecimento eterno.

"Você deve ser a própria mudança que deseja ver no mundo."

**Gandhi**

## RESUMO

CHAVES, Natália Ribeiro. **Análise do Processo estratégico em uma empresa de Telecomunicações**: um estudo de caso na EMPRESA X. 2008. 80f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O mercado de telecomunicações está vivendo uma fase de transição, as tecnologias estão mudando rapidamente e aqueles que não se adaptam e possuem uma estratégia bem definida perdem mercado. Dentro disso este trabalho tem como objetivo analisar o processo estratégico da EMPRESA X, localizada na região metropolitana de Florianópolis no período do primeiro semestre de 2008. A justificativa para a realização do presente estudo seguiu os critérios de importância, originalidade e viabilidade. No que tange a metodologia, o estudo caracterizou-se quanto aos fins como, exploratório, descritivo e aplicado. No que se refere à classificação quanto aos meios o mesmo se mostra: documental, bibliográfico e estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se o método de observação e também entrevistas não estruturadas e não disfarçadas. Para a construção deste trabalho foram analisados os ambientes internos e externos a organização, o que originou em uma análise *SWOT*, além disso, foi realizada uma análise da competitividade e da participação no mercado da organização.

**Palavras chave:** Estratégia. Competitividade. *Market Share*.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1-</b> Organograma EMPRESA X.....              | 55 |
| <b>Figura 2 -</b> Comparativo canais de vendas .....     | 64 |
| <b>Figura 3 -</b> capilaridade assistência técnica ..... | 65 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> – Tipos de ambiente competitivo .....                | 21 |
| <b>Quadro 2</b> - Tipos de ambiente empreendedor .....               | 22 |
| <b>Quadro 3</b> – Diagnóstico da capacidade.....                     | 24 |
| <b>Quadro 4</b> – Pontos positivos e negativos da concorrente A..... | 51 |
| <b>Quadro 5</b> – Pontos positivos e negativos da concorrente B..... | 52 |
| <b>Quadro 6</b> – Pontos positivos e negativos da concorrente C..... | 52 |
| <b>Quadro 7</b> – Pontos positivos e negativos da concorrente D..... | 53 |
| <b>Quadro 8</b> - Valores EMPRESA X .....                            | 56 |
| <b>Quadro 9</b> - Análise SWOT.....                                  | 59 |
| <b>Quadro 10</b> - Análise de parceria com operadoras.....           | 66 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> – Indicadores Econômicos .....                        | 47 |
| <b>Tabela 2</b> - Total de centrais vendidas por ano no mercado ..... | 68 |

## SUMÁRIO

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| LISTA DE FIGURAS .....                                        | 7  |
| LISTA DE QUADROS .....                                        | 8  |
| LISTA DE TABELAS .....                                        | 9  |
| <br>                                                          |    |
| 1 INTRODUÇÃO .....                                            | 11 |
| 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema ..... | 11 |
| 1.2 Objetivos do estudo.....                                  | 12 |
| 1.2.1 Objetivo geral .....                                    | 12 |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                             | 12 |
| 1.3 Justificativa.....                                        | 13 |
| 1.4 Estrutura do trabalho.....                                | 14 |
| <br>                                                          |    |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                  | 15 |
| 2.1 Estratégia .....                                          | 15 |
| 2.2 Planejamento estratégico .....                            | 18 |
| 2.3 Diagnóstico estratégico .....                             | 20 |
| 2.3.1 Visão da empresa .....                                  | 26 |
| 2.3.2 Análise externa.....                                    | 27 |
| 2.3.3 Análise do ambiente interno .....                       | 33 |
| 2.3.3.1 Recursos, Capacidades e competências essenciais.....  | 34 |
| 2.4 Análise de Mercado.....                                   | 36 |
| 2.4.1 Demanda de mercado e potencial de mercado.....          | 37 |
| 2.4.2 Participação de mercado.....                            | 37 |
| 2.5 Competitividade.....                                      | 38 |
| <br>                                                          |    |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                            | 40 |
| 3.1 Abordagem e tipo do estudo .....                          | 40 |
| 3.2 Técnica e coleta de dados .....                           | 42 |
| 3.3 Limitação da pesquisa.....                                | 43 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....                            | 45 |
| 4.1 Caracterização da organização.....                        | 45 |
| 4.1.1 Histórico .....                                         | 45 |
| 4.1.2 Apresentação dos produtos .....                         | 46 |
| 4.2 Análise do Ambiente externo .....                         | 46 |
| 4.2.3 Ambiente Político-Legal .....                           | 50 |
| 4.2.4 Ambiente competitivo .....                              | 50 |
| 4.2.5 Clientes .....                                          | 53 |
| 4.3 Análise do ambiente Interno.....                          | 55 |
| 4.4 Análise SWOT.....                                         | 58 |
| 4.5 Análise da Competitividade dos Produtos.....              | 61 |
| 4.6 Análise da Participação no mercado.....                   | 67 |
| <br>                                                          |    |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                  | 73 |
| <br>                                                          |    |
| REFERÊNCIAS.....                                              | 77 |

## **1 INTRODUÇÃO**

Esse capítulo tratou da contextualização e apresentação do problema de pesquisa, seguido do objetivo geral e dos específicos do estudo. A seguir foi exposta a justificativa para a elaboração desta pesquisa, bem como sua delimitação. Por fim foi apresentada a estrutura que compõe este trabalho.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema**

O ambiente competitivo atual, formado por mudanças ambientais contínuas, inovação constante de produtos e tecnologia, faz com que as organizações se vejam obrigadas a tornarem-se mais ágeis e flexíveis para as mudanças constantes, hoje em dia técnicas como benchmarking e core competence são assuntos corriqueiros em quase todas as grandes organizações

Sob esse contexto, a análise dos gestores com relação as atitudes estratégicas realizadas pela organização torna-se fundamental, para Kluyver e Pearce (2007) o sucesso de uma empresa depende em grande parte da elaboração e implantação e estratégias eficazes, para estes saber aonde se quer ir e descobrir maneiras criativas e cuidadosamente consideradas de como chegar lá é o que define uma estratégia de sucesso. Para Porter (1996) a estratégia é a criação de uma posição única e diferente das dos rivais ou semelhantes mas de um modo diferente.

Dentro desse contexto, a inteligência competitiva torna-se uma grande aliada, na medida em que por meio dela é possível monitorar os ambientes interno e externo e auxiliar o processo de tomada de decisão. A relevância desse tema tem feito com que cada dia mais as empresas se preocupem com esse setor, de acordo com Passos (2007), as 500 maiores empresas americanas têm uma área para monitorar a concorrência que, na maioria das vezes, tem o nome de "Inteligência Competitiva". Ainda segundo o autor, no Brasil, cerca de 20% das 500 maiores empresas têm uma área ou profissional dedicado a acompanhar, monitorar e apresentar relatórios de "Inteligência Competitiva". No entanto, os nomes da função, no Brasil, podem ser: Inteligência Competitiva, Inteligência de Mercado, Serviços de Marketing, Pesquisa e IC, entre outros, com atividades por vezes muito diferentes das dos colegas americanos.

O diagnóstico estratégico visa mostrar a situação em que uma empresa se encontra e fazer com que os profissionais possam agir de maneira pró-ativa e se antecipar aos problemas detectados no mesmo, antes que estes ocorram. Esse diagnóstico deve ser realizado da maneira mais real possível, pois, de acordo com Oliveira (1993, p.72) "qualquer tomada de decisão errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa".

De acordo com o que foi apresentado, este trabalho tratará principalmente desse diagnóstico na empresa de estudo, e tem como problema central:

Como analisar o processo estratégico, com base nos critérios de atratividade, competitividade, e participação no mercado em uma empresa do ramo de telecomunicações ?

## **1.2 Objetivos do estudo**

Esse item trará o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, a fim de responder ao seu problema de pesquisa.

### *1.2.1 Objetivo geral*

Elaborar uma análise de alguns componentes do processo estratégico, com base nos critérios de atratividade, competitividade, e participação no mercado da Empresa x, no primeiro semestre de 2008.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Resgatar os conceitos de estratégia de Porter, bem como os métodos abordados na teoria para realizar um diagnóstico do processo estratégico em uma organização.
- b) Analisar os ambientes interno e externo do setor de PABX, na organização de estudo.
- c) Analisar a participação no mercado das centrais telefônicas da EMPRESA X.
- d) Analisar a competitividade das centrais telefônicas da EMPRESA X.

### **1.3 Justificativa**

Segundo Castro (1978), alguns critérios devem ser atendidos na escolha de um tema de pesquisa, sendo eles: a originalidade, a importância e a viabilidade da pesquisa.

Para o autor, um tema é importante quando está, de alguma forma, ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Para o mesmo autor, um tema também pode ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

O presente estudo mostra-se importante na medida em que entender o processo estratégico de uma empresa é de suma relevância para reconhecer, dentre outras variáveis, seus pontos fortes e fracos, fortalezas e ameaças, e ainda entender seus concorrentes e clientes o que poderá lhe trazer grandes benefícios.

Ainda segundo Castro (1978), um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de surpreender o leitor. A presente pesquisa mostra-se original na medida em que proporcionou informações que até o momento eram inexistentes. Essas informações dizem respeito ao diagnóstico do planejamento estratégico. O conhecimento desses aspectos torna-se um grande diferencial para organizações inseridas no mercado globalizado.

Para Castro (1978), a viabilidade está correlacionada diretamente com os prazos determinados, recursos financeiros, competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado de teorização a esse respeito. A viabilidade dessa pesquisa deve-se ao fato do tempo suficiente para pesquisa, seis

meses, da facilidade de acesso à empresa pesquisada, e ao baixo custo da pesquisa, já que será necessária apenas a mão-de-obra da pesquisadora.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

A estrutura deste trabalho foi dividida em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução, que apresentou uma contextualização do tema e da apresentação do problema, bem como os objetivos do estudo, sua justificativa e como a mesma foi estruturada.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica, que incluiu os conhecimentos teóricos sobre estratégia, planejamento estratégico, a conceituação do diagnóstico estratégico, a análise dos ambientes interno e externo, a participação no mercado e o estudo da competitividade.

O capítulo três tratou da metodologia utilizada para a realização do presente estudo. Para isso foi apresentado o tipo de estudo realizado, as técnicas para coletas de dados, como esses foram analisados, bem como a limitação da pesquisa.

No capítulo de número quatro, foram apresentados os resultados obtidos na pesquisa.

Já o capítulo cinco tratou das considerações finais do estudo, no qual a autora apresentou os principais resultados e suas constatações acerca da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão da literatura sobre os temas relacionados ao diagnóstico de um planejamento estratégico, visando assim esclarecer a teoria que posteriormente será utilizada para a realização da análise.

### 2.1 Estratégia

Percebe-se que as maiores empresas do mercado possuem um diferencial em seus produtos ou serviços que as tornam líderes do mercado onde atuam. Alcançar a liderança ou o comando em um mercado hipercompetitivo, como o qual se vive atualmente, certamente requer estratégia. Hitt (2003) diz que a concorrência globalizada impôs inúmeros padrões de desempenho que estão cada dia mais rigorosos. Esses padrões exigem uma melhoria contínua tanto da empresa quanto de seus empregados, para o autor, no cenário competitivo atual, a competitividade estratégica será alcançada somente por aqueles que conseguirem ultrapassar os padrões globalizados.

No entanto, apesar de existir um consenso entre os autores sobre a importância das decisões estratégicas para o futuro de uma organização, definir estratégia de uma maneira simplificada é um grande desafio, já que não existe uma definição universalmente aceita, em geral, existem diferenças no modo em que cada autor concebe o seu funcionamento ou abrangência.

Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é um plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização. Uma estratégia bem-formulada ajuda à empresa ordenar e alocar os seus recursos para uma postura singular e viável.

Os autores ainda completam que estratégia é a forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, isto com base em um procedimento formalizado e articulado de resultados e em uma programação.

Segundo Porter (1996), estratégia competitiva é constituir ações ofensivas e defensivas, criando uma posição defensável para enfrentar com sucesso as forças competitivas e desse modo conseguir um retorno maior sobre o investimento. De

acordo com o autor, o posicionamento estratégico significa exercer atividades diferentes dos rivais ou exercer atividades semelhantes de um modo diferente.

O mesmo autor ainda alerta para o fato de que hoje em dia está ocorrendo uma confusão entre a eficiência operacional, que visa atingir a excelência nas atividades, e a estratégia propriamente dita, isto porque, cada dia mais, são utilizadas técnicas de gestão que visão aumentar a produtividade, qualidade e velocidade.

Como resultado desse processo, Porter (1996) alega que, muitas vezes, as empresas alcançam uma melhoria operacional, mas sem que para isso se diferenciem dos concorrentes ou criem algo realmente novo, pelo contrário, técnicas como o *Benchmarking*, fazem com que as organizações estejam cada dia mais parecidas.

O mesmo autor ainda argumenta que a concorrência baseada na eficiência operacional é mutuamente destrutiva, gera guerras desgastantes que só acabarão quando diminuir a concorrência.

Já para Ansoff e Mcdonell (1993), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Para Oliveira (2004), a finalidade das estratégias é o de estabelecer caminhos e programas de ações a serem seguidas como forma de se alcançar os objetivos e desafios estabelecidos, o autor ainda completa que a estratégia é um instrumento facilitador e otimizador das atuações das organizações com os fatores ambientais. Esta definição converge com a de Chandler (1962) a qual diz que estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos

De forma a ampliar definição de estratégia vale ressaltar o conceito construído por Porter (1996), sobre as três estratégias genéricas, segundo o autor, a adoção dessas estratégias, que podem ser usadas juntas ou separadas, criam uma posição defensável a longo prazo para superar os concorrentes. No entanto o autor ressalta que a colocação em prática de qualquer uma destas estratégias requer comprometimento e disposição por parte das organizações e que esses serão diluídos se existir mais de um alvo primário.

A primeira estratégia abordada por Porter (1996) diz respeito à **liderança no custo total**, essa estratégia que era muito comum nos anos 70, consiste em adotar um conjunto de políticas funcionais que faça com que uma indústria atinja a liderança no custo total.

Para alcançar essa liderança a empresa precisa possuir uma agressiva produção em escala e uma intensa atenção administrativa para a redução de custos. O autor conclui que a posição de custo dá à empresa uma defesa contra a concorrência já que a empresa ainda poderá obter lucro depois que seus concorrentes tiverem consumido seus lucros no processo competitivo.

Vale ressaltar que de acordo com o autor a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas com equipamentos e instalações mais modernas e com isso manter a sua posição de liderança no mercado.

A segunda estratégia genérica desenvolvida por Porter (1996) é a de **diferenciação**, que significa diferenciar o produto ou serviço oferecido por uma organização.

O autor explica que para isso é necessário que a empresa crie algo que seja considerado único. Os métodos para alcançar essa diferenciação são diversos podendo ser por meio da imagem da marca, da tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, entre outros.

Vale observar que nessa estratégia a preocupação com o custo não deve ser abandonado, no entanto este não deve ser o alvo principal da empresa.

Para o autor, a diferenciação dos produtos proporciona a empresa um isolamento contra a rivalidade competitiva já que a mesma conquista a lealdade dos consumidores com relação à marca o que gera uma menor sensibilidade com relação aos preços praticados pela organização.

A última estratégia genérica abordada por Porter (1996) é a de **enfoque**, que significa focar em um grupo de compradores específico, isto é: Um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico, entre outros.

Essa estratégia de acordo com Porter (1996) tem a premissa de que a empresa deve atender o seu foco estratégico, mesmo sendo ele estreito, mas de maneira mais eficiente ou efetiva que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

O autor observa que com essa estratégia a empresa atinge a diferenciação, já que satisfaz melhor as necessidades de seus consumidores, ou conquista custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. A estratégia de enfoque também pode ser usada para selecionar metas menos vulneráveis a produtos substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

Por fim Porter (1996) trata dos riscos de uma empresa não definir exatamente nenhuma estratégia genérica e optar pelo meio-termo, segundo o autor, essa escolha é quase garantia de uma baixa rentabilidade.

O autor conclui que há uma tendência de as empresas em dificuldades pularem, ao longo do tempo, de uma estratégia genérica a outra devido às inconsistências envolvidas na busca destas três estratégias, esta abordagem, quase sempre, leva ao fracasso.

## **2.2 Planejamento estratégico**

De acordo com Tavares (2000) o planejamento, enquanto atividade gerencial começou com o planejamento financeiro na década de 50 nos EUA, posteriormente na década de 60 surgiu a prática do planejamento a longo prazo, que era uma suposição que os acontecimentos futuros seriam uma extrapolação do presente e do passado, seu papel seria o de suprir as lacunas entre projeções de referência e a planejada ou desejável.

No entanto, de acordo com o mesmo autor, as turbulências ocorridas no mercado fizeram com que nos anos 70 a ênfase no prazo cedesse lugar a estratégia.

De acordo com Ansoff e Mcdonell (1993) o estímulo para o nascimento do planejamento estratégico foi o declínio do crescimento de várias empresas, tornava-se claro então, segundo os autores, que era indesejável e perigoso planejar o futuro da empresa levando em consideração apenas os resultados passados.

Segundo Kotler (2000 p. 86) o planejamento estratégico orientado para o mercado é:

O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de

uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Para Oliveira (2004), o planejamento estratégico é o estabelecimento de um conjunto de providências que devem ser tomadas em uma situação em que se percebe que o futuro tende a ser diferente do passado e a empresa tem condições de agir sobre as variáveis, segundo o autor, o planejamento é um processo contínuo que deve ser executado pela organização independentemente da vontade específica de seus executivos.

Mintzberg e Quinn (2001) constatam que as organizações eficientes se engajam com o planejamento estratégico, isso ao menos quando necessitam da implementação formalizada de suas estratégias, sendo assim, pode-se dizer que a estratégia não é consequência do planejamento, mas sim seu ponto de partida. Para os autores, o planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, este que é o primeiro passo para a implementação.

O propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que tornem possível a avaliação das implicações futuras que podem gerar decisões tomadas no presente, isto tudo de modo mais rápido coerente eficiente e eficaz. O autor conclui que o processo do planejamento é muito mais importante que o seu resultado final (OLIVEIRA, 2004).

Oliveira (2004) diz que o conhecimento da metodologia de elaboração e implementação de um planejamento estratégico nas empresas gera o embasamento teórico necessário para que o executivo possa aperfeiçoar a sua aplicação, já que a teoria serve como base de sustentação para o processo de tomada de decisão tomada de decisão.

O autor resume ainda que o planejamento estratégico possui quatro aspectos de atuação:

- a) o que a empresa pode fazer com relação ao ambiente externo;
- b) o que a empresa pode fazer com relação à capacidade e competência;
- c) o que a alta administração quer fazer, considerando as perspectivas pessoais e das equipes;
- d) o que a empresa deve fazer, considerando as restrições sociais e éticas.

Após conceituar o planejamento estratégico e mostrar a importância do mesmo para uma organização, vale agora tratar do diagnóstico estratégico que é o primeiro passo para realização do planejamento.

### 2.3 Diagnóstico estratégico

Para Costa (2007), um bom diagnóstico, abrangente, metuculoso e sincero é o primeiro passo para o processo de planejamento e gestão estratégica, o autor considera que uma falha no diagnóstico da empresa pode levá-la ao erro de solucionar da maneira correta um problema errado.

De acordo com Oliveira (2004) este é o primeiro estágio do processo do planejamento estratégico e procura mostrar a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, verificando o que a empresa tem de bom e ruim nos seus processos administrativos.

O autor ainda observa que um dos instrumentos que pode auxiliar no processo de diagnóstico estratégico é o *benchmarking* que segundo Kotler (2005, p. 249), é "a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas".

Para Ansoff e Mcdonell (1993) o diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças que deverão ser feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa como forma de garantir o êxito no ambiente futuro.

Costa (2007) relata que um diagnóstico estratégico deve considerar alguns elementos como a competitividade da empresa ou entidade, o portfólio de serviços ou produtos, a flexibilidade com relação às mudanças, o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças, a capacitação da organização para implementar as transformações necessárias, a disponibilidade de recursos estratégicos, o processo de desenvolvimento e inovação, a estrutura de poder e liderança, o tratamento que é dado aos temas societários, o acompanhamento dos temas e dificuldades estratégicos da empresa bem como os processos para projetar o futuro da organização.

Para o autor a resposta satisfatória a todos esses elementos significa que a empresa possui um direcionamento estratégico sadio, entretanto, a ausência de respostas precisas ou a presença de itens duvidosos, indica a existência de problemas que deverão ser investigados e corrigidos.

Ansoff e Declerck (1985) definem a atitude estratégica de uma empresa levando em consideração os modelos de comportamento organizacional, para isso

os autores apresentam dois tipos de comportamento, o competitivo e o empreendedor.

O primeiro comportamento abordado, organizacional, é o que se dirige a propaganda, as vendas a distribuição e as compras e preocupa-se internamente com a produção de bens e serviços.

Já o segundo, o comportamento empreendedor, muda a natureza dos laços ambientais, identifica as áreas de oportunidade, desenvolve produtos e serviços, mede o potencial de mercado, cria novos produtos e tira do mercado aqueles que já estão obsoletos.

Para os autores a diferença entre os dois comportamentos é que enquanto o primeiro visa extrair lucros do meio ambiente o outro se preocupa em construir e manter laços lucrativos.

O primeiro instrumento tratado por Ansoff e Declerck (1985) para se analisar a atitude estratégica é o diagnóstico ambiental, o qual visa definir a intensidade de cada comportamento.

De acordo com os autores, quando uma empresa se encontra "fora do tom" com o ambiente, uma explicação possível está na intensidade de seu comportamento ambiental. Isto é, a mesma pode precisar de maior agressividade, intensificar a sua competição ou ainda procurar campos mais promissores. O quadro 1 retrata os tipos de ambiente competitivo.

| Atributos                                | Estável         | Reativa               | Antecipatória         | Iniciativa        |
|------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| 1-Estrutura de mercado                   | Monopólio       | Oligopólio            | Oligopólio            | Multicompetitiva  |
| 2-Pressão do consumidor                  | Nenhuma         | Fraca                 | Forte                 | Muito Forte       |
| 3-Taxa de crescimento                    | Baixa e estável | Crescente e estável   | Declinante/ oscilante | Rápida/ oscilante |
| 4-Estágios do ciclo de vida da indústria | Madureza        | Início do crescimento | Fim do crescimento    | Nascimento        |
| 5-Lucratividade                          | Alta            | Alta                  | Moderada              | Baixa             |

**Quadro 1 – Tipos de ambiente competitivo**

continua

Fonte: Ansoff e Declerck (1985)

| Atributos                      | Estável             | Reativa                                 | Antecipatória                                    | Iniciativa                                   |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 6-Diferenciação do produto     | Nenhuma             | Baixa                                   | Moderada                                         | Alta                                         |
| 7-Ciclos de vida do produto    | Longo               | Longo                                   | Curto                                            | Curto                                        |
| 8-Freqüência de novos produtos | Muito baixa         | Baixa                                   | Moderada                                         | Alta                                         |
| 9-Economias de escala          | Alta                | Alta                                    | Moderada                                         | Baixa                                        |
| 10-Intensidade de capital      | Alta                | Alta                                    | Moderada                                         | Baixa                                        |
| 11-Fatores críticos de sucesso | Controle de mercado | Segmento de mercado/ custos de produção | Percepção do consumidor/ Serviço de distribuição | Antecipação das necessidades e oportunidades |

**Quadro 1 – Tipos de ambiente competitivo**

conclusão

Fonte: Ansoff e Declerck (1985)

Esse método de diagnóstico para estabelecer a intensidade de cada comportamento, assim como os demais a serem apresentados posteriormente, possui uma escala de mensuração que varia desde *estável*, o que demonstra um modelo tipicamente burocrático, até a escala de Iniciativa ativa, o que indica uma forte característica empreendedora.

O objetivo desta análise consiste em elencar dentre os atributos aqueles que valem mais em um ambiente competitivo particular e determinar depois uma posição sobre a escala de intensidade que seja a médias das estimativas escolhidas.

Como forma de diagnosticar o ambiente empreendedor, o autor apresenta o quadro 2, que deverá ser analisado da mesma forma que o quadro anterior.

| Atributos                  | Estável                          | Reativa               | Antecipatória      | Estável                    |
|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------|
| 1-Estágio do ciclo de vida | Fim do crescimento ou maturidade | Início do crescimento | Fim do crescimento | Aparecimento ou declínio   |
| 2-Taxa de crescimento      | Baixa                            | Acelerada             | Desacelerada       | Aceleração (+ ou -) rápida |

**Quadro 2 - Tipos de ambiente empreendedor**

continua

Fonte: Ansoff e Declerck (1985)

| Atributos                              | Estável      | Reativa  | Antecipatória | Estável     |
|----------------------------------------|--------------|----------|---------------|-------------|
| 3-Mudança tecnológica                  | Lenta        | Baixa    | Rápida        | Descontinua |
| 4-Mudança na estrutura de mercado      | Lenta        | Moderada | Baixa         | Descontinua |
| 5-Probabilidade de ruptura             | Baixa        | Baixa    | Moderada      | Alta        |
| 6-Pressões sociais                     | Inexistentes | Moderada | Forte         | Muito forte |
| 7-Diversidade de tecnologias           | Inexistente  | Pequena  | Moderada      | Grande      |
| 8-Exigências de crescimento do capital | Baixa        | Alta     | Moderada      | Muito alta  |
| 9-Lucratividade                        | Alta         | Alta     | Moderada      | Baixa       |
| 10-Taxa de obsolescência tecnológica   | Baixa        | Baixa    | Alta          | Descontinua |
| 11-Intensidade tecnológica             | Baixa        | Baixa    | Alta          | Alta        |

**Quadro 2** - Tipos de ambiente empreendedor

conclusão

Fonte: Ansoff e Declerck (1985)

Após diagnosticar o ambiente, Ansoff e Declerck (1985) propõem que seja feito o diagnóstico da capacidade, que está descrito no quadro 3.

Esta análise visa esclarecer as aptidões internas de resposta de uma empresa e com isso tornar possível a observação de atributos internos de comportamento, como valores prevalecentes, focos de atenção administrativa, reação a mudança dentre outra.

Os autores ressaltam também a importância das linhas 8, 9 e 10, que visam mostrar a eficiência da empresa, conforme três medidas comuns de desempenho, sendo que a primeira leva em consideração o custo das atividades de compra, produção e distribuição, a segunda trata da eficiência do marketing em gerar vendas, enquanto a terceira indica a eficiência dos órgãos inovadores em gerar potencial lucrativo continuamente promissor, ou seja, novos produtos lucrativos, mercados e tecnologia.

De acordo com Ansoff e Declerck (1985), os melhores custos unitários são obtidos no modelo estável, porque este permite economias de escala, benefícios de aprendizagem processo de automação, já a melhor eficiência competitiva está no modelo reativo-participativo, onde o marketing, não “vende em excesso”, ou seja, responde as necessidades existentes e emergentes sem que ocorram os riscos de uma mudança contínua.

Por fim, quando se trata do desenvolvimento do potencial de lucro futuro, os melhores resultados serão obtidos pelo modelo de iniciativa, que se dedica amplamente a atenção ambiental.

| <b>Tipos de Comportamento</b>                              | <b>Estável</b>             | <b>Reativo</b>                | <b>Antecipador</b>                               | <b>De Iniciativa</b>                     |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>1-Valores administrativos</b>                           | “Não balance o barco”      | “Reaja aos socos”             | “Plano antecipado”                               | Sonho antecipado                         |
| <b>2-Foco de comportamento</b>                             | Nas operações competitivas | Na eficiência                 | Sobre a eficiência sinergia                      | Sobre a eficiência global                |
| <b>3-Estímulo para a resposta organizacional à mudança</b> | Crise                      | Insatisfação com o desempenho | Antecipação das ameaças e oportunidades          | Busca contínua                           |
| <b>4-Reação à mudança</b>                                  | Rejeição                   | Adaptação                     | Antecipada                                       | Procura                                  |
| <b>5-Fonte de alternativas</b>                             | Aleatória                  | Experiência passada           | Experiência passada e extrapolação para o futuro | Totalidade das oportunidades futuras     |
| <b>6-Preferência pelo risco</b>                            | Rejeição                   | Aceitação de risco familiar   | Procura de risco familiar                        | Busca de compreensão entre risco e ganho |

**Quadro 3 – Diagnóstico da capacidade**

Fonte: Ansoff e Declerck (1985)

| Tipos de Comportamento       | Estável                                 | Reativo                                           | Antecipador                             | De Iniciativa                                                                             |
|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7-Metas de resposta          | Restaurar o <i>status quo</i>           | Minimizar a perturbação da eficiência             | Aprimoramento do desempenho passado     | Melhor potencial de desempenho possível                                                   |
| 8-Eficiência produtiva       | Alta                                    | Média                                             | Média                                   | Baixa                                                                                     |
| 9-Eficiência competitiva     | Baixa                                   | Alta                                              | Média                                   | Baixa                                                                                     |
| 10-Eficiência empreendedora  | Baixa                                   | Baixa                                             | Média                                   | Alta                                                                                      |
| 11- <i>Problem solving</i>   | Problema procurado por tentativa e erro | Por Diagnóstico                                   | Otimização antecipadora bem-estruturada | Criatividade livre                                                                        |
| 12-Foco no Poder             | Produção                                | Produção-marketing                                | Marketing e P&D                         | Gerentes empreendedores                                                                   |
| 13-Estrutura da organização  | Funcional                               | Funcional                                         | Divisional/Multinacional                | Estrutura de projeto Divisional, Multinacional, novas fusões.                             |
| 14-Sistema administrativo    | Manuais de políticas e métodos          | Controle, orçamento de capital.                   | Planejamento global, orçamento          | Planejamento estratégico PPBS, planejamento de fusão potencial.                           |
| 15-Participação ambiental    | Nenhuma                                 | Nenhuma                                           | Previsão extrapolativa                  | Análise de tendências                                                                     |
| 16-Tecnologia Administrativa | Engenharia Industrial                   | Análises de índices e de investimentos de capital | PO análise de transação computadorizada | " <i>what if modelling</i> ", análise de aquisição, análise de impacto, Delphi, cenários. |

**Quadro 3 – Diagnóstico da capacidade**

conclusão

Fonte: Ansoff e Declerck (1985)

Ansoff e Declerck (1985) ainda argumentam, que quando uma empresa passa da preocupação competitiva para uma preocupação empreendedora ocorre uma

grande transformação em suas características o que engloba seus objetivos, sistemas de valores e estruturas, na verdade, uma transformação cultural, sendo que o Planejamento estratégico deve ser considerado como um elemento dessa transformação cultural.

Após a apresentação dos conceitos a respeito do diagnóstico estratégico cabe agora tratar de elementos que se mostram pertinentes para análise do planejamento estratégico.

### *2.3.1 Visão da empresa*

Para Hax e Majluf (apud OLIVEIRA, 2004 p. 88) a visão da empresa deve ser sempre clara e demonstrar constantemente a natureza e essência da empresa em termos de seus propósitos, escopo do negócio e da liderança competitiva, isso deve ser feito como forma de prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados bem como para os objetivos gerais de desempenho da empresa.

De acordo com Karlöf (1994), visão é o termo empregado para descrever o quadro de um futuro relativamente remoto em que o empreendimento tenha se desenvolvido sob as melhores condições possíveis e de acordo com os sonhos e esperanças do proprietário ou diretor executivo. A visão fornece uma baliza para aquilo que se espera alcançar nos negócios e pode ser um guia para o nível de ambição do planejamento estratégico.

Na concepção de Kluyver e Pearce (2007 p. 9)

A visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá.

Quigley (apud OLIVEIRA, 2004 p. 88) apresenta uma abordagem a qual tem a premissa de que toda e qualquer estratégia deve ser precedida por uma visão, sua abordagem considera, dentre outras coisas, a disseminação das questões estratégicas da empresa de modo que as mesmas estejam claras para todos os envolvidos.

### 2.3.2 Análise externa

Para Oliveira (2004) a análise externa visa entender a relação entre a empresa e o ambiente externo com relação às oportunidades e ameaças que a cercam.

Conforme Hitt (2003), oportunidade é uma condição no ambiente geral que pode beneficiar a competitividade estratégica de uma empresa, já a ameaça é qualquer condição no ambiente geral que possa prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica.

A análise do ambiente é de fundamental importância, já que uma oportunidade bem usufruída pode gerar grandes lucros a empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar na diminuição dos lucros ou até mesmo em prejuízos para a empresa (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Costa (2007), o ambiente externo pode trazer surpresas e intempéries, ele deve orientar o planejamento estratégico a tomar as providências necessárias quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as conseqüências das possíveis ameaças.

De acordo com Oliveira (2004), as oportunidades podem ser classificadas como:

- a) naturais: são aquelas que já estão incorporadas a natureza da empresa;
- b) de evolução: são aquelas proporcionadas pela formação e consolidação gradativa de condições que tenderão a formar uma vantagem competitiva;
- c) oportunidades sinérgicas: proporcionam situações complementares para organização;
- d) oportunidades de inovação: em geral essas oportunidades modificam as características econômicas e a capacidade da empresa, exigem grandes esforços e recursos, normalmente geram também grandes riscos.

Com relação às ameaças Oliveira (2004) as classifica como:

- a) naturais: são as incorporadas a natureza da empresa;
- b) aceitáveis: são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto isto pode vale a pena;
- c) inaceitáveis: são as que a empresa não aceita devido a sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existe.

Hitt (2003) considera que os componentes da análise externa são: A investigação precoce dos sinais de mudança no ambiente, a interpretação das observações realizadas, o desenvolvimento de projeções com base no acompanhamento das mudanças e tendências, e por fim, a avaliação da importância das mudanças para as estratégias da empresa.

Em complemento, Hitt (2003) diz que o ambiente geral é constituído de segmentos que são externos em relação à empresa. Apesar do grau de impacto variar, esses segmentos afetam todos os setores e as empresas neles inseridas.

O primeiro setor descrito pelo autor é o demográfico no qual possuem grande influência o tamanho da população, a estrutura etária, a distribuição geográfica, o composto étnico e a distribuição de renda.

No segmento econômico o autor trata de como a saúde financeira de um país pode influenciar indústrias por todo mundo e de todos os tipos, o autor cita que diante a essa situação a criação de mercados verdadeiramente globais e a resistência ao protecionismo pode ser positivo para todas as nações.

O segmento político-jurídico trata da forma como as organizações procuram influenciar o governo e como estes as influenciam. Quanto ao segmento sociocultural, o autor ressalta a importância da compreensão por parte das empresas dos efeitos do ambiente sociocultural de cada sociedade, isto é, entender seus valores culturais antes de oferecer-lhes produtos.

No segmento tecnológico é mostrado como novos conhecimentos afetaram a indústria e também como o pioneirismo na adoção de novas tecnologias pode afetar o sucesso dos negócios.

E por último, no segmento global Hitt (2003) diz sobre a importância de reconhecer novos mercados globais críticos, e mercados em fase de mudança, e com isso reconhecer oportunidades e ameaças quem venham desses mercados.

Ainda com relação ao ambiente externo vale apresentar os conceitos dados por Porter (1996) que tratou das cinco forças competitivas e que estão diretamente ligadas com o ambiente externo de uma organização.

A primeira força competitiva abordada pelo autor é a de ameaça de entrada, novas empresas que entram em um segmento trazem nova capacidade e vontade de ganhar mercado e freqüentemente recursos substanciais, esse processo pode fazer com que os preços caiam ou os custos aumentem o que gera uma diminuição da rentabilidade. Porter conclui que a ameaça de entrada está diretamente ligada

com as barreiras de entradas existentes, isto é, quanto maior as barreiras menor será a ameaça.

O autor cita a seis principais fontes principais de barreiras de entrada que são:

- a) economias de escala: referem-se à diminuição dos custos unitários dos produtos;
- b) diferenciação do produto: significa ter uma marca identificada e conquistar um sentimento de lealdade com os clientes;
- c) necessidades de capital: altos investimentos para a entrada no mercado como, por exemplo, os gastos com P & D e publicidade criam uma barreira de entrada;
- d) custos de mudança: são os custos que se defronta um comprador ao mudar de fornecedor como, por exemplo, treinamento com funcionários e custo de novos equipamentos;
- e) acesso aos canais de distribuição: uma barreira se cria diante da necessidade de uma nova empresa encontrar um canal para distribuição para seu produto, considerando que os canais de distribuição mais comuns já são atendidos pelas empresas estabelecidas, uma empresa novata precisa persuadir os canais a comprarem seu produto por meio de descontos, publicidade entre outros, o que, logicamente, gera a redução de lucros;
- f) desvantagens de custos independentes de escala: são vantagens de custo impossíveis de serem alcançadas pelos concorrentes, são exemplos disso à tecnologia patenteada do produto, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência e política governamental.

Porter (1996) também trata da retaliação prevista dos concorrentes existentes, segundo ele as expectativas do entrante com relação à reação dos *players* também influenciará a ameaça de entrada.

Com relação à segunda força competitiva de Porter (1996) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, o autor observa que a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição.

Para Porter (1996), enquanto a concorrência por preços são instáveis e geram conseqüências maléficas para todas as empresas, a batalha publicitária pode expandir o mercado ou aumentar o nível de diferenciação, o que é benéfico para todos.

De acordo com o autor a rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, o primeiro deles são os concorrentes numerosos ou bem equilibrados.

O segundo seria o crescimento lento da indústria, que transformam a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão.

São citados também pelo autor, os altos custos fixos ou de armazenamento e a ausência de diferenciação ou custos de mudança.

Para Porter (1996), ainda devem ser consideradas a capacidade aumentada em grandes incrementos, que é o efeito do acréscimo da capacidade, provocado pelas economias de escala, que ocasiona em um desequilíbrio da oferta e procura.

Por fim o autor trata dos efeitos gerados pelos concorrentes divergentes, ao elevado número de interesses estratégicos envolvidos e as barreiras de saída elevadas.

Porter (1996) considera que os fatores que determinam à rivalidade podem sempre mudar, um exemplo disso é a diminuição no crescimento da indústria quando esta alcança a maturidade ou quando uma aquisição introduz em uma organização alguma personalidade muito diferente da anterior.

Embora uma companhia tenha que conviver com muitos dos fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria – porque eles estão embutidos na economia da indústria – pode haver algum espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas (PORTER, 1996 p. 38).

Na terceira força competitiva, Porter (1996) trata da pressão gerada pela entrada no mercado de produtos substitutos, segundo o autor, os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar com lucro.

Para o autor, quanto melhor for a relação preço-desempenho oferecidos pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da empresa.

Além disso, Porter (1996) observa que os produtos substitutos não apenas limitam os lucros em termos normais como também reduzem as fontes de riqueza em época de prosperidade.

O autor conclui que alguns produtos substitutos demandam maior atenção por parte das organizações, o primeiro são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço-desempenho com o produto na indústria, o segundo tipo de produto são aqueles produzidos por indústrias com altos lucros.

Para Porter (1996) a análise dessas tendências é importante na medida em que esta poderá dar suporte à decisão de suplantando estrategicamente um substituto ou a de planejar uma estratégia considerando o substituto como uma força chave inevitável.

A quarta força competitiva discutida por Porter (1996) diz respeito ao poder de negociação dos compradores, isto é, segundo o autor os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, isto ocorre porque os compradores buscam melhores preços ou qualidade e com isso jogam os concorrentes uns contra os outros.

Para Porter (1996) o poder de cada comprador depende de algumas características quanto a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Um grupo de compradores é importante quando atende as seguintes características:

- a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas totais do vendedor;
- b) os produtos que ele adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, isto faz com que o comprador seja bem mais sensível com relação aos preços praticados;
- c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados, já que isso facilita a troca de fornecedor, eles podem jogar mais facilmente um concorrente contra o outro;
- d) ele enfrenta poucos custos de mudança, isto porque custos de mudança já definidos prendem um comprador a determinado fornecedor;
- e) ele consegue lucros baixos, o que cria grandes incentivos para reduzir os custos das compras;

- f) compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, já que se os compradores são parcialmente integrados ou projetam a possibilidade de serem, eles estão em posição de negociar concessões;
- g) o produto negociado não é de grande importância para a qualidade dos produtos do comprador;
- h) quando o comprador tem todas as informações a respeito da demanda, preços reais de mercado e custos dos fornecedores isso lhe dá grande poder de negociação.

Porter (1996) completa que os fatores descritos acima tendem a mudar com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas da companhia, sendo assim, o poder de um comprador pode aumentar ou diminuir.

Para o autor, a escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como decisão estratégica crucial, uma organização pode melhorar sua postura estratégica descobrindo compradores que possuem um poder mínimo pra influenciá-la negativamente, ou seja, seleção de compradores.

A última força competitiva proposta por Porter (1996) é o poder de negociação dos fornecedores, nela o autor comenta que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando aumentar preços ou diminuindo a qualidade dos produtos oferecidos, o que pode reduzir sensivelmente os lucros de uma empresa que não consegue repassar os aumentos de custo em seus próprios preços. Segundo o autor, um grupo fornecedor é poderoso se o que segue se aplica:

- a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a empresa para a qual vende;
- b) não existem produtos substitutos;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um produto importante para o negócio do comprador;
- e) os produtos do grupo fornecedor são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Porter (1996) atenta para o fato de que a mão-de-obra também deve ser considerada como um fornecedor que exerce um grande poder em muitas indústrias há evidências de que empregados altamente qualificados e/ou firmemente sindicalizados podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria.

Por fim, Porter (1996) conclui que assim como ocorre com os compradores, as condições que determinam o poder dos fornecedores, não só estão em constante mudança como estão muitas vezes fora do controle da empresa, sendo assim, o autor propõe algumas ações que podem melhorar a sua situação estratégica, são exemplos disso, o aumento da sua ameaça de integração para trás e a busca pela a eliminação dos custos de mudança.

### 2.3.3 *Análise do ambiente interno*

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que deve ser determinado diante de sua atual posição produtos *versus* mercado. Essa análise deve comparar as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas (OLIVEIRA, 2004).

Kotler (2000) ressalta que não basta perceber as oportunidades, o mais difícil é ter competência para ser bem-sucedido com elas, o autor ainda diz que por vezes um negócio tem um mau desempenho não porque lhe faltam forças, mas sim porque seus membros não trabalham como uma equipe.

Para Oliveira (2004), nessa etapa do processo, a estrutura organizacional aparece com um dos principais atributos a serem analisados, já que somente uma organização bem estruturada pode alcançar seus objetivos da maneira adequada. Na concepção de Oliveira, devem ser considerados para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, aspectos relacionados às funções, sua organização e quanto a abrangência do processo.

Segundo Hitt (2003) o estudo do ambiente interno permite que a empresa identifique o que se pode fazer, o autor ressalta a importância da análise do ambiente interno dizendo que no cenário competitivo atual, condições e fatores tradicionais como recursos financeiros e matéria-prima, estão se tornando cada vez menos importantes para o estabelecimento da vantagem competitiva.

Esse fato ocorre, de acordo com autor, devido à globalização, que permitiu uma liberdade maior na escolha das fontes de renda, matéria-prima, tecnologias disponíveis, etc. O resultado desse processo é que todos passam a ter acesso aos mesmos recursos, fazendo com que o diferencial passe a ser daqueles que conseguirem melhor aproveitá-los.

Hitt (2003) argumenta que a análise interna é um trabalho complexo que enfrenta inúmeras dificuldades, são muitos fatores a serem considerados, inclusive a mudança na estrutura social da empresa, que pode alterar a importância das diferentes áreas da organização e fazer com que aqueles que perderam relevância criem empecilhos e demonstrem resistência.

Todos esses fatores citados, de acordo com Hitt (2003), obrigam os responsáveis pela estratégia a tomarem decisões com base na situação real, buscando a participação do maior número de pessoas no processo, de forma a garantir uma maior aceitação quanto às resoluções tomadas.

#### 2.3.3.1 Recursos, Capacidades e competências essenciais.

Após abordar a importância da análise do ambiente interno, Hitt (2003) trata da descrição dos recursos, capacidade e competências essenciais, que segundo o autor são as características que representam a base da vantagem competitiva.

Para Hitt (2003) recursos são as entradas no processo produtivo da empresa e estes podem ser divididos entre tangíveis que é quando podem ser vistos e quantificados (recursos financeiros, organizacionais, físicos, tecnológicos) e intangíveis quando estão enraizados na história da empresa (recursos humanos, inovação, reputação).

Já as capacidades, de acordo com o autor, são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositalmente para alcançar uma condição final desejada. Por fim, as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes.

De acordo com Hitt (2003), existem dois instrumentos que auxiliam a empresa a identificar e desenvolver competências essenciais, o primeiro deles é constituído

por quatro critérios específicos que as empresas usam para determinar quais seus recursos e capacidades são competências essenciais, seriam esses:

- a) capacidades valiosas: ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades;
- b) capacidades raras: não existem em um grande número de empresas;
- c) capacidade de imitação dispendiosa: uma cultura organizacional ou marca singular valiosa, ou então as causas e os usos de uma aptidão não estão claramente definidos, além disso podem existir relações interpessoais, confiança e camaradagem entre os administradores, fornecedores e clientes;
- d) capacidades insubstituíveis: não existe equivalente estratégico.

O segundo instrumento citado pelo autor para identificar e desenvolver competências essenciais é a análise da cadeia de valor, que é um modelo utilizado para entender a posição de uma empresa em custos e identificar os diversos meios que poderão ser empregados para facilitar a implementação de sua estratégia comercial.

Essa análise deverá ser feita considerando as atividades primárias, ou seja, logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços e também as atividades de suporte: Infraestrutura, administração de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e suprimentos de serviços e materiais.

O objetivo do exame desses itens segundo Hitt (2003) é determinar áreas nas quais a empresa possui potencial para criar e capturar valor.

Hitt (2003) conclui que os retornos acima da média somente serão gerados se as competências forem ajustadas de acordo com as oportunidades.

O autor ainda completa que cada vez mais o conhecimento dos empregados vem se destacando como o potencial mais relevante da vantagem competitiva, sendo assim, as empresas cada dia mais se esforçam para que esse conhecimento seja compartilhado com todos da organização, obtendo assim maior benefício do conhecimento.

## 2.4 Análise de Mercado

Na concepção de Karlöf (1994), mercado é uma abstração, uma denominação coletiva para um grupo de consumidores que podem estar ligados por localização geográfica ou por necessidades comuns que geram demandas.

De acordo com Kotler (2000), os mercados ocupam um grande espaço nas economias modernas, para o autor, existem cinco mercados básicos: Mercado de recursos, de produtor, de intermediário, consumidor e governamental.

Karlöf (1994) complementa que a análise de mercado é a coleta, processamento e classificação de dados que fornecem informações sobre o mercado para uma empresa produto ou serviço. São analisados dados a respeito do número de compradores, frequência de compras, variações sazonais, e também análise qualitativa das oscilações de mercado.

Para Kotler (2000) o tamanho do mercado depende do número de compradores que possa existir para uma determinada oferta ao mercado.

Já o mercado potencial, de acordo com o autor, é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente para uma determinada oferta. No entanto, somente o interesse dos consumidores não basta, os mesmo devem possuir renda suficiente e acesso à oferta formando assim o mercado disponível.

Ainda na visão de Kotler (2000), uma empresa pode buscar a totalidade do mercado disponível ou então concentrar-se em determinados segmentos. O mercado alvo é a parte do mercado que a empresa deseja alcançar.

Para o autor, se uma empresa não esta satisfeita com as suas vendas atuais, ela poderá tentar atrair uma porcentagem maior dos consumidores de seu mercado-alvo, reduzir as qualificações de seus compradores potenciais, expandir seu mercado disponível (operando em outros canais de distribuição ou diminuindo seus preços), ou a empresa ainda pode tentar ampliar seu mercado potencial anunciando o produto a consumidores menos interessados ou a outros que ate então não eram tidos como público-alvo.

#### *2.4.1 Demanda de mercado e potencial de mercado*

De acordo com Kotler (2000), demanda de mercado para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes, em uma área geográfica, período e ambiente de marketing definidos.

Para o autor, a demanda de mercado não é um número fixo, mas uma função das condições determinadas. Com relação à demanda da empresa, o autor diz que esta é a participação estimada da empresa na demanda de mercado em níveis alternativos de esforço de marketing da empresa em um determinado período.

Com relação ao potencial de mercado, Kotler (2000) argumenta que este é o limite que se aproxima a demanda de mercado, à medida que os gastos setoriais em marketing chegam perto de se tornarem infinitos em um determinado ambiente de marketing.

Já o potencial de vendas da empresa é o limite de vendas que a demanda da empresa pode chegar, à medida que seu esforço de marketing aumenta em relação aos concorrentes.

#### *2.4.2 Participação de mercado*

Além de estimar o potencial ampliado e específico da área, uma empresa precisa conhecer as vendas setoriais efetivas que estão ocorrendo em seu mercado. Ou seja, precisa identificar os concorrentes e estimar as suas vendas (KOTLER, 2000).

Para Wright (2000), o tamanho e a participação de mercado de uma empresa, em comparação com suas maiores rivais no setor, são importantes na formulação e implementação das estratégias.

De acordo com o autor, em grandes empresas, a participação de mercado bem como a evolução de seu crescimento exercem um importante papel nas avaliações de desempenho dos administradores.

O autor completa ainda que os ganhos de parcela de mercado estão diretamente ligados a outras variáveis estratégicas, como: Qualidade do produto, inovação além da determinação de preços e forças setoriais.

Kotler (2000) salienta que em linhas gerais, as associações setoriais divulgam as vendas totais do setor, embora normalmente não relacionem as vendas de empresas individuais separadamente. Além disso, empresas podem comprar relatórios de institutos de pesquisa de marketing que realizam relatórios de vendas totais e vendas de marcas.

De acordo com o autor, fazendo uso dessas informações, cada empresa poderá avaliar seu desempenho em relação ao setor como um todo e identificar seu posicionamento de mercado. O desenvolvimento sistemático de estudos relacionados ao desempenho setorial possibilita orientar as forças produtivas da organização para os movimentos de tendências em curso no mercado.

## 2.5 Competitividade

A última pesquisa realizada pelo SEBRAE mostrou que a competitividade da indústria brasileira cresceu no início desta década. O que foi ocasionado pelos esforços empreendidos pelas indústrias no sentido de elevar a qualidade de seus produtos e a produtividade de seus processos de fabricação.

Os aspectos considerados pelo SEBRAE para medir competitividade das empresas foram os seguintes: Qualidade, Design, Tecnologia, Recursos Humanos e Infra-estrutura.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1995), o sucesso competitivo de uma organização está inteiramente ligado à criação e a renovação das vantagens competitivas por parte das empresas.

Para o autor, existem duas vertentes no que diz respeito à conceituação da competitividade, a primeira acredita que esta característica pode ser medida através do desempenho no mercado, ou seja, ela se expressa no *market share* da empresa, no entanto existe um grupo que associa a competitividade diretamente a eficiência, sendo assim seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos ou na produtividade dos fatores.

Já Kupfer e Hasenclever (2002) buscaram apresentar um conceito que englobasse essas definições, e, portanto, uma definição menos estática. Para os autores, a competitividade pode ser entendida como a eficiência atingida pela

empresa na competição, pois reflete sua capacidade de diferenciar-se dos concorrentes.

Para os autores, empresas eficientes estão mais aptas a ofertar produtos e serviços diferenciados ao mercado do que os seus concorrentes, gerando assim uma probabilidade maior de manterem suas participações de mercado.

A competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Quando esta firma implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ela terá, então, obtido uma vantagem competitiva sustentável (HITT, 2003, p. 5).

Na concepção de Costa (2007), para se analisar a competitividade de uma empresa é necessário primeiro identificar os fatores-chave de escolha dos clientes de uma área estratégica, ou seja, compreender aquilo que faz com que o cliente decida por este ou por aquele fornecedor.

O autor ressalta que a identificação dos fatores-chave não está associada, diretamente, com os pontos fortes ou fracos da organização, pelo contrário, por vezes um fator-chave pode ser exatamente um ponto fraco, ou ainda que um ponto forte da empresa não interfira na escolha do usuário.

Depois de identificados os principais fatores-chave de escolha o passo seguinte passa a ser avaliar até que ponto a organização pode corresponder às expectativas e preferências de seu público-alvo, comparativamente a seus concorrentes próximos ou futuros, essa análise, permitirá então, entender o grau de competitividade da empresa (COSTA, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de diagnosticar o processo estratégico de uma empresa de telecomunicações, esse capítulo visou apresentar os procedimentos adotados na pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (1992) o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. De acordo com Gil (2002, p.310),

A metodologia é como o caminho para se chegar à verdade em ciência ou então como o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento, esclarecendo os meios adequados para atingir o conhecimento.

Durante a caracterização da metodologia do presente estudo foram apresentadas definições do projeto quanto: a caracterização do estudo, o tipo de estudo e a coleta de dados.

#### 3.1 Abordagem e tipo do estudo

Vergara (1997) classifica a pesquisa quanto aos fins, com base em seus objetivos, e quanto aos meios, o que leva em conta os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa. Quanto aos fins, o presente estudo pode ser considerado como: qualitativo, exploratório, descritivo e aplicado. No que se refere à classificação quanto aos meios o mesmo se mostra: documental, bibliográfico e estudo de caso.

Com relação à abordagem do problema, Kirk e Miller (1986 *apud* MATTAR, 2005), esclarecem que a pesquisa qualitativa evidencia a presença ou ausência de alguma coisa.

Chizzotti (2001) complementa que a pesquisa qualitativa visa intervir em uma situação insatisfatória, e com isso mudar as condições percebidas como transformáveis, nas quais, o pesquisador e os pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa.

O presente estudo mostra-se qualitativo, na medida em que se buscou analisar e interpretar os dados sem que para isso fosse quantificado o grau em que cada coisa ocorre.

De acordo com Mattar (2005), o grau em que o problema se encontra estabelecido e estruturado, define uma pesquisa exploratória ou conclusiva, para o autor a pesquisa exploratória tem por finalidade dar ao pesquisador maior conhecimento a respeito do tema ou problema da pesquisa.

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla e tem o objetivo de proporcionar uma visão geral ao observador, de tipo aproximativo.

Vergara (1997) acrescenta que a investigação exploratória é realizada com o intuito de acumular e sistematizar mais conhecimento sobre o assunto estudado.

A pesquisa em desenvolvimento pode ser considerada exploratória, já que a pesquisadora buscou aprofundar seu conhecimento acerca do tema na empresa para só então partir para a formulação de questões e hipóteses específicas.

Segundo Mattar (2005), a pesquisa descritiva pode ser caracterizada por possuir objetivos definidos, procedimentos formais, estruturas bem delineadas e orientada para a compreensão e interpretação de problemas definidos a luz do referencial teórico estabelecido.

Já na visão de Vergara (1997) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Considerando que os objetivos já foram traçados, e os dados foram apresentados para que se pudesse solucionar os problemas relacionados ao desenvolvimento desta pesquisa, a mesma justifica-se então como descritiva.

De acordo Vergara (1997), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de se resolver problemas concretos, imediatos, ou não. Sendo assim possuem a finalidade prática, ao contrario da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobre tudo no nível de especulação.

Castro (1978) complementa que pesquisas aplicadas são aquelas cujas investigações respondem diretamente às indagações dos que estão envolvidos na formulação da política, planejamento, ou coisas do mesmo teor. Trata-se de pesquisas que fornecem informações imediatamente utilizáveis. Sendo assim, o presente estudo buscou esclarecer o processo estratégico da EMPRESA X de forma a auxiliar na tomada de decisão.

Para Vergara (1997) a pesquisa documental é realizada com documentos de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários, cartas pessoais e outros, ou seja, a pesquisa de dados primários.

O estudo de caso é utilizado para contribuir com conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005).

Para Stake (apud ROESCH, 1999, p.197), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Sendo assim, a presente pesquisa buscou entender como os processos estratégicos ocorrem na organização em estudo, sendo assim caracterizada como estudo de caso.

Vale ainda ressaltar que o presente estudo de caso foi realizado especificamente para a organização pesquisada, sendo assim, a mesma não permite generalizações, já que as constatações são pertinentes exclusivamente à empresa em estudo em um determinado recorte temporal.

### **3.2 Técnica e coleta de dados**

A escolha das técnicas e coleta de dados deriva do problema de pesquisa e dos seus objetivos. Para Cruz Neto (2002), a coleta de dados deve estar ligada ao tema estudado de modo a identificá-lo e permitir a melhor realização do estudo. A técnica consiste nos instrumentos utilizados para a coleta dos dados.

Para a realização da presente pesquisa foram utilizadas fontes, primárias e as secundárias. Segundo Kotler (2000), existem dois tipos de dados, os primários e os secundários. Dados primários são informações originais reunidas com um objetivo específico, já os dados secundários são obtidos através de informações já colhidas por alguém para outro propósito, ou seja, que já existem em algum lugar.

Com relação aos dados primários, a principal forma de coleta foi por meio da observação participante. Gil (2002) defende que a observação do participante

consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. No caso desta pesquisa, a observadora era colaboradora da empresa.

Outra forma de obtenção de dados primários utilizadas foram as entrevistas semi-estruturadas realizadas com os coordenadores de marketing de produto e o gerente de Informações e controles comerciais.

De acordo com Richardson (1985), a entrevista é modo de comunicação no qual uma informação é transmitida de uma pessoa para outra, sendo esta uma comunicação bilateral. O autor ainda completa que a entrevista semi-estruturada visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo.

Como dados secundários externos a organização foram utilizados obras literárias, sites de órgãos como o SEBRAE e IBGE, dados sobre o mercado, divulgados pela ABINEE, bem como revistas eletrônicas que tratassem de artigos sobre o tema.

Dentre os principais autores abordados pela pesquisadora para tratar de estratégia se destacam Porter e Mintzberg, com relação ao diagnóstico estratégico, foi dada especial atenção a obra de Ansoff, e Oliveira, no tema planejamento estratégico não houve uma contribuição sobressalente, já que o tema foi abordado por quase todos os autores clássicos, foi considerada a visão de vários autores.

Já na análise dos ambientes interno e externo, a obra de Hitt, Administração estratégica, serviu como elemento de suporte, quanto a teoria relacionada ao tema participação de mercado, Kotler foi o autor mais abordado, e com relação ao estudo da competitividade, a visão de Costa foi amplamente utilizada.

No que diz respeito aos dados secundários internos a organização, pode-se dizer que foram utilizados documentos internos com informações sobre produtos e o mercado.

### **3.3 Limitação da pesquisa**

A primeira limitação deste trabalho se refere ao fato do mesmo ser um estudo de caso, sendo assim, não pode ser generalizado, e os resultados alcançados com

essa pesquisa não poderão servir de base para outras organizações e nem tampouco para a mesma empresa em outra fase temporal.

A segunda limitação para o determinado estudo foi o fato de que alguns dados não puderam ser explorados, a pedido da empresa, dados de natureza financeira, análise de produtos específicos dentre outras coisas não puderam ser abordados, o que prejudicou parcialmente a realização da análise.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta etapa do estudo foi realizada a análise caso da EMPRESA X, sendo assim, foram abordados os dados referentes à análise dos ambientes internos e externos bem como o diagnóstico da competitividade e da participação de mercado da organização.

### **4.1 Caracterização da organização**

#### *4.1.1 Histórico*

A organização em estudo tem mais de trinta anos de atuação no setor de telecomunicações e está localizada na região metropolitana de Florianópolis-SC. É líder no segmento de centrais telefônicas.

A princípio a EMPRESA X direcionava seus negócios para o setor de telefonia pública, no entanto, a partir de 1990, a empresa ampliou estrategicamente os seus negócios e direcionou sua atuação para a iniciativa privada, lançando aparelhos telefônicos, terminais inteligentes, micro e pequenas centrais telefônicas, e com isso aumentou suas vendas e participação no mercado.

Na década de 90 a companhia conquistou a certificação ISO 9001 e a ISO 14000 e, recentemente, foram implantados na empresa os programas de qualidade e gestão participativa, com intuito de aumentar a produtividade e manter a competitividade.

A EMPRESA X vem passando por um forte movimento de expansão, sendo assim, importantes passos foram dados, dentre eles a aquisição de duas empresas, uma no ramo de segurança e outra no ramo a informática.

A EMPRESA X é líder há mais de 10 anos no mercado brasileiro na produção e comercialização de centrais telefônicas (PABX) e de aparelhos telefônicos com e sem fio, mostra-se também bem posicionada nos mercados de informática e segurança, de forma a capturar o potencial crescimento desses setores, integrando soluções em comunicações.

Vale acrescentar que a companhia está presente em todos os estados brasileiros por meio de uma extensa rede de distribuição, além disso, está presente em 10 países da América Latina, dentre eles Argentina e México.

#### *4.1.2 Apresentação dos produtos*

A EMPRESA X possui uma elevada variedade de produtos, que estão segmentados entre o mercado corporativo, de consumo, de segurança e informática, a companhia busca prover não somente produtos, mas também soluções que satisfaçam a necessidade dos clientes.

Com relação ao mercado voltado para o varejo, a companhia possui o maior portfólio de telefones com e sem fio do mercado nacional, que vão desde os telefones mais básicos, até aqueles com a mais alta tecnologia, sem fio, digital e VOIP, comercializa também acessórios como fax e comunicadores.

Os produtos corporativos da EMPRESA X, como as centrais Telefônicas, terminais inteligentes, ATA, dentre outros, são voltados para pequenas e médias empresas e o mercado SOHO (small office e home office).

Em 2007 a empresa passou a desenvolver também soluções e equipamentos para comunicação de dados, voltados para a construção de redes locais de computadores com e sem fio. Este mercado apresentou um expressivo crescimento nos últimos anos e é caracterizado por uma predominante atuação de multinacionais.

O setor de segurança produz sistemas de alarme, toda a linha de circuito fechado de televisão e interfonia, já os produtos fabricados pelo setor de informática são os desktops, notebooks e placas mãe.

Vale ressaltar, que o presente estudo focou na análise dos produtos corporativos, mais especificamente nas centrais telefônicas.

## **4.2 Análise do Ambiente externo**

Nesta etapa do trabalho, serão analisados os fatores do ambiente externo à empresa, como ambiente econômico, demográfico, legal, competitivo, bem como seus clientes e fornecedores.

#### 4.2.1 Ambiente econômico

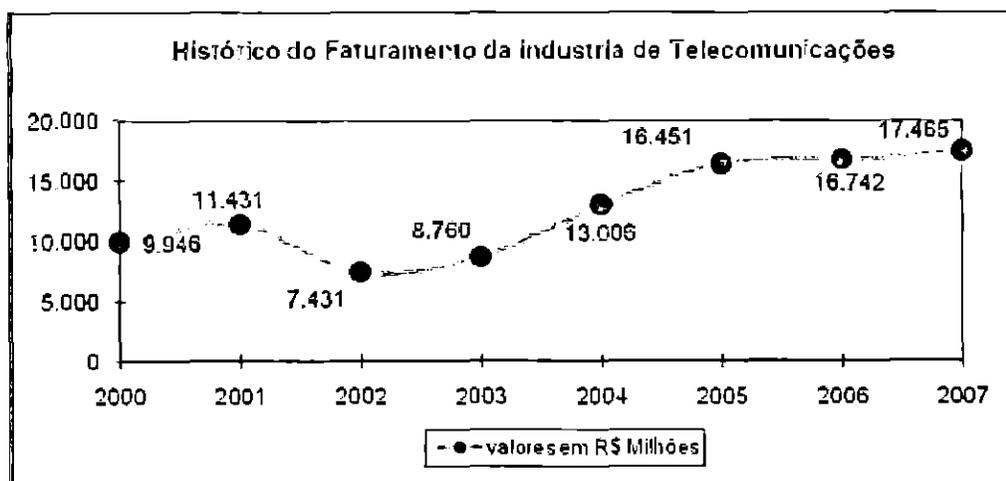
De acordo com o IBGE o PIB em reais em 2007 foi de R\$ 2.558 bilhões, o que representou um crescimento de 5,4 %. Os principais indicadores econômicos estão ilustrados no quadro a seguir.

**Tabela 1 – Indicadores Econômicos**

| Valor do PIB          | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PIB (R\$ bilhoes)     | 1.701 | 1.942 | 2.148 | 2.333 | 2.559 |
| PIB per capita (US\$) | 2.831 | 3.326 | 4.323 | 5.740 | 6.871 |
| Crescimento do PIB    | 1,2   | 5,7   | 3,1   | 3,7   | 5,4   |

FONTE: ABINEE

O desempenho da economia no ano de 2007 foi fortemente influenciado pelo aumento dos investimentos e avanço na produção industrial, esse cenário beneficiou muito o setor eletroeletrônico que, segundo a ABINEE, encerrou o ano com um crescimento de aproximadamente 8%, dentro desse mesmo segmento cabe destacar o também expressivo crescimento da área de telecomunicações, que faturou R\$ 17.465.000 em 2007, um crescimento de 5% em relação ao ano de 2006.



**Gráfico 1 – Histórico do faturamento da indústria de telecomunicações**

Fonte: ABINEE

No que se refere ao mercado de centrais telefônicas, um estudo da AMI Partners prevê um crescimento anual (CAGR) de 31,7% na área de centrais telefônicas IP até o ano de 2010, neste mesmo período o mercado das centrais com

tecnologia TDM sofrerá um decréscimo de 33,5 %, sendo assim o seu mercado cairá de 3,3 bilhões em 2006 para apenas 438 milhões em 2010.

Segundo a mesma instituição grande parte deste crescimento será impulsionado pelas pequenas empresas (até 99 funcionários).

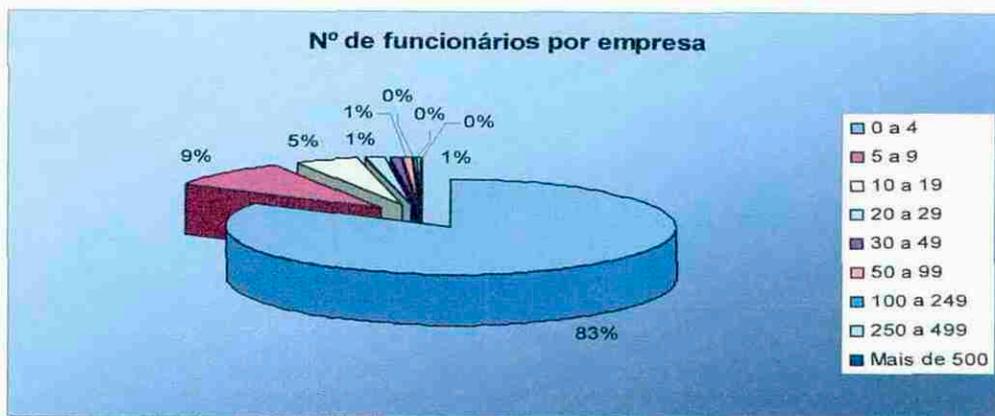
#### *4.2.2 Ambiente Demográfico*

No que se refere ao ambiente demográfico, os clientes da EMPRESA X são, em sua maioria, compostos por micro, pequenas e médias empresas, sendo assim, a análise do referido segmento será voltado para essa parte do mercado, buscando entender suas prospecções de crescimento.

De acordo com o SEBRAE no país existem 5,1 milhões de empresas, sendo que dentre essas 98% são micro e pequenas empresas. De acordo com a instituição, os pequenos negócios (formais e informais) representam mais de dois terços das ocupações do setor privado.

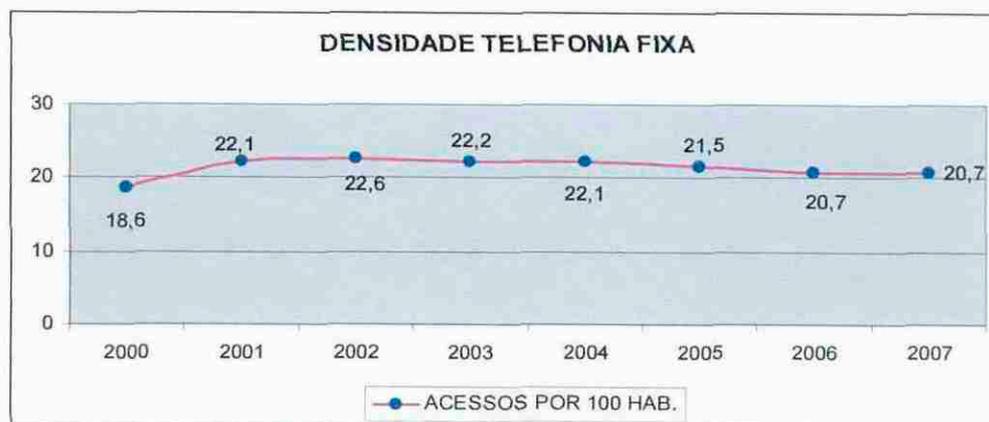
Segundo o SEBRAE, o mercado das PME esta em crescimento, uma mostra disso é o fato de este segmento ter apresentado um crescimento de 2,4% no 1º trimestre de 2008 sobre o 1º trimestre de 2007, essa informação é um ótimo estímulo para um segmento no qual 56% das empresas fecham antes de completar o 5º ano de atividade.

De acordo com o IBGE, assim como mostra o gráfico 2, 83% das empresas do país possuem até 4 funcionários, esses dados mostram a representatividade desse segmento no mercado brasileiro, e indica também um ponto extremamente positivo para EMPRESA X, visto que a sua produção de centrais esta em grande parte focada pra esse mercado.



**Gráfico 2 - Número de funcionários por empresa**  
Fonte: IBGE

Outra importante análise a ser feita com relação ao ambiente demográfico, é o estudo da teledensidade no país, o mesmo visa expor a porcentagem da população que possui acesso à telefonia fixa. Segundo a ABINEE, em 2007 esse número era de 20,7 para cada 100 habitantes, é importante ressaltar, que ao contrário das outras previsões otimistas anteriormente expostas, esse número vem decaindo, o que pode ser comprovado com o gráfico 3. Essa queda pode ter duas explicações, a primeira é o crescimento e da telefonia móvel no país, vide gráfico 4, e a segunda, é que o crescimento da tecnologia IP, que tende a suprir esse mercado.



**Gráfico 3 - Densidade da telefonia fixa**  
Fonte: ABINEE



**Gráfico 4 - Densidade da telefonia móvel**  
 Fonte: ABINEE

#### 4.2.3 Ambiente Político-Legal

A EMPRESA X opera de acordo com as práticas contábeis vigentes e busca utilizar incentivos para a redução do ICMS concedidos pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais, estados nos quais a companhia mantém planta fabril, esse benefícios fiscais permitem a utilização de créditos que reduzem a carga tributária, de acordo com as regulamentações específicas de cada região, em compensação para justificar esses benefícios, a companhia assume compromissos de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Vale ressaltar que em 2007 a Companhia recebeu R\$ 21 milhões de reais da FINEP, Financiadora de estudos e projetos, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, para que fossem realizados investimentos em três produtos: PABX Voip, telefones IP e um telefone sem fio capaz de funcionar sem interferências em uma distância de mais de 200 metros da base.

#### 4.2.4 Ambiente competitivo

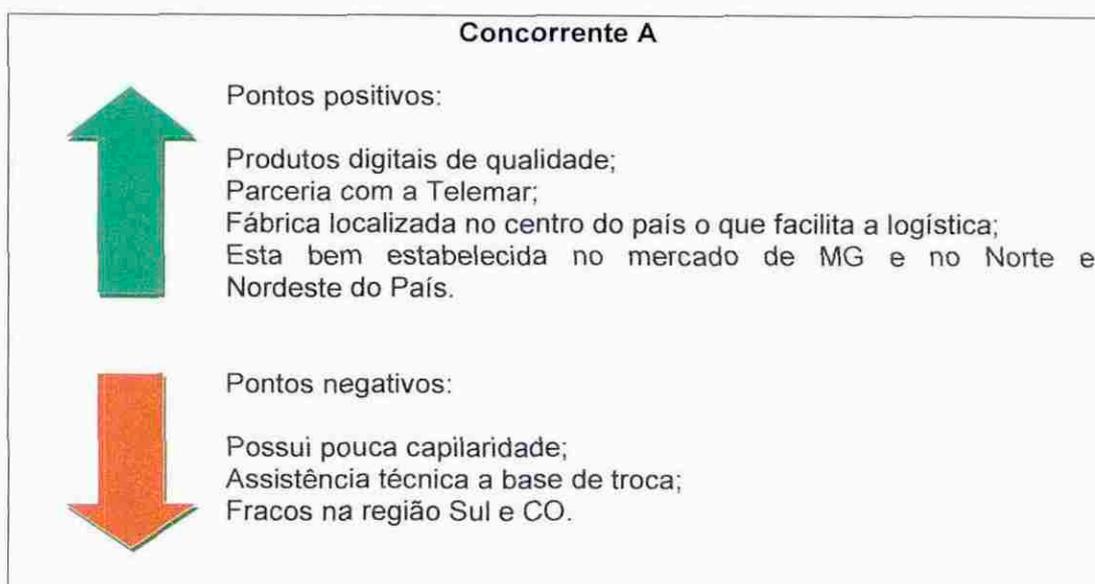
O mercado de centrais telefônicas no Brasil, por ser um segmento já fortemente explorado, não tende a atrair novos entrantes para o mercado, talvez apenas empresas sem tradição (oportunistas) que não representariam grande ameaça a companhia.

As centrais telefônicas da EMPRESA X, já são líderes do mercado, de acordo com ABINEE, e ao longo desse período tem conseguido manter ou aumentar seu *Share*, não sofrendo assim agressões tão sistemáticas da concorrência, no entanto vale ressaltar alguns competidores, que apresentam maior risco para os produtos da companhia, e, portanto devem ser analisados de maneira mais cuidadosa.

**Concorrente A** - Este concorrente vem apresentado um elevado crescimento nos últimos anos, sendo assim é aquele que vem despertando maior atenção.

É uma empresa brasileira que desenvolve soluções integradas de telecomunicações para corporações e mercado SOHO, e que encerrou 2006 com um crescimento de 28,2% no faturamento.

No ano de 2007, a empresa deixou de divulgar seus resultados para ABINEE, provavelmente como forma de esconder seu crescimento e evitar assim campanhas agressivas dos concorrentes, principalmente da EMPRESA X. A empresa A aposta no crescimento da demanda Voip no País e de acordo com nota divulgada pela empresa esperava em 2007 superar em 32% o faturamento de 2006.

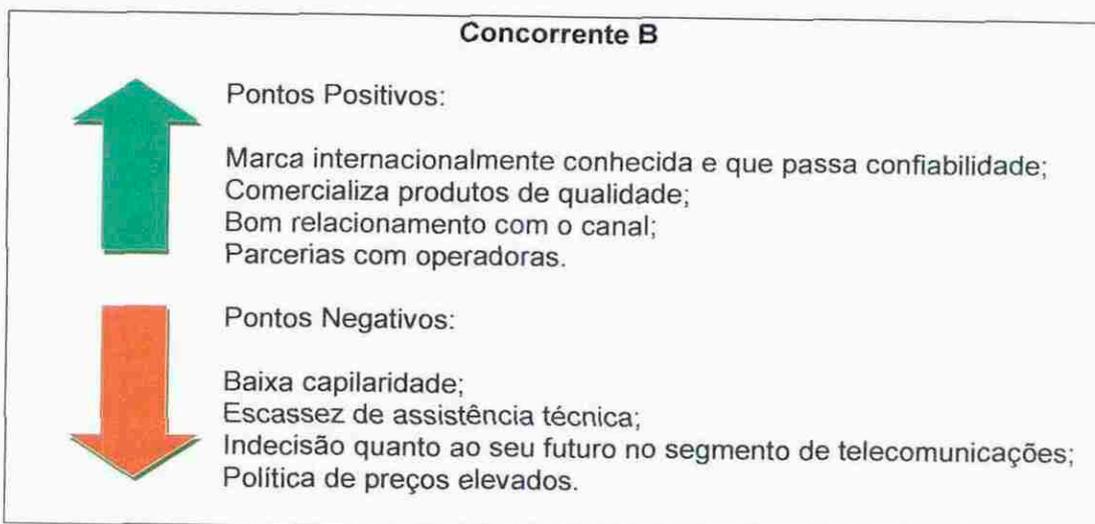


**Quadro 4** – Pontos positivos e negativos da concorrente A

Fonte: Elaborado pelo autor

**Concorrente B**- Esta empresa já possui uma marca muito consolidada no mercado, é uma multinacional que adota uma postura de canais de distribuição concentrados, buscam parcerias consolidadas e não volume e não costumam

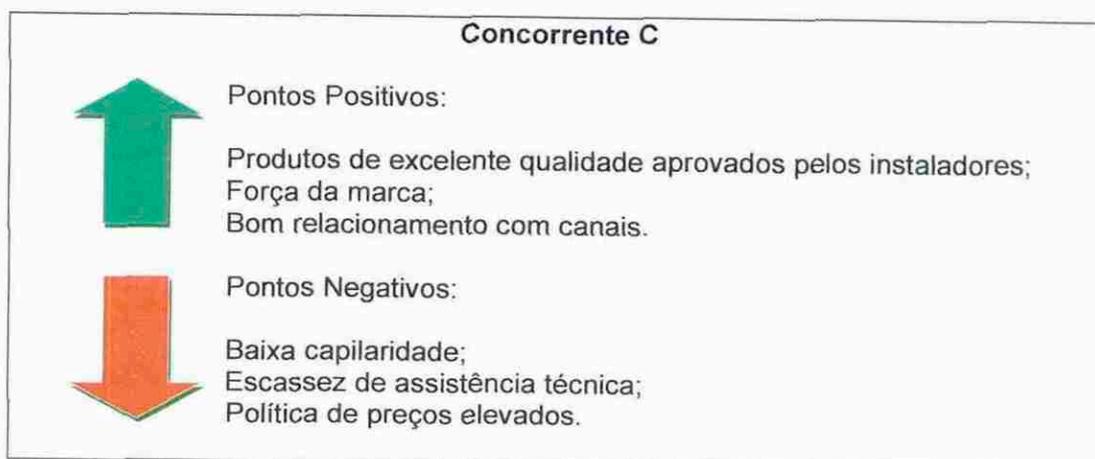
abordar clientes da concorrência. Seu foco está voltado principalmente para centrais de grande porte, mas ainda assim produz as pequenas centrais.



**Quadro 5** – Pontos positivos e negativos da concorrente B

Fonte: Elaborado pelo autor

**Concorrente C-** A empresa C, é multinacional e possui uma marca muito forte, importa seus produtos do Japão, os quais possuem excelente qualidade. Não são focados nas pequenas centrais. Concentram bastante seus canais de distribuição e por isso apenas em São Paulo capital são competitivos, nas outras regiões praticamente não estão presentes.



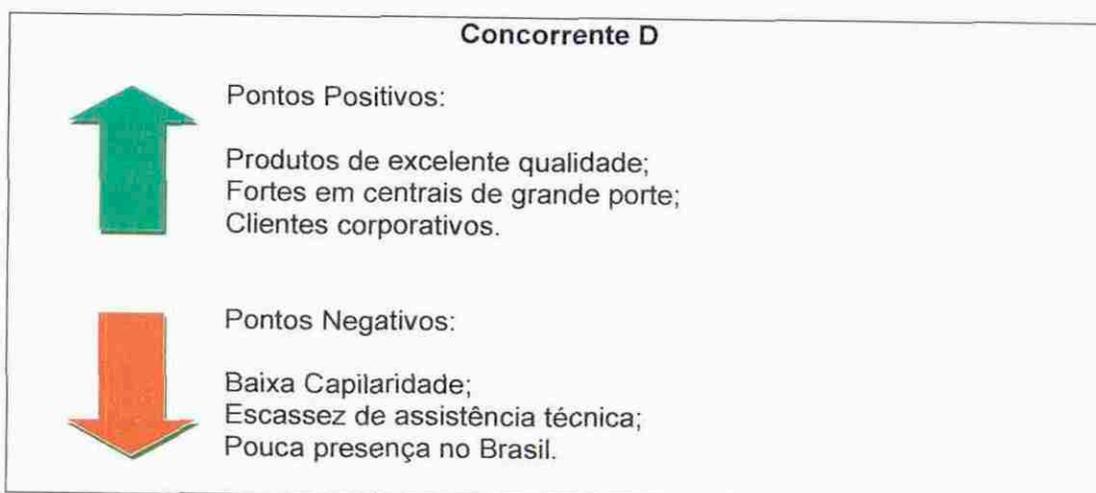
**Quadro 6** – Pontos positivos e negativos da concorrente C

Fonte: Elaborado pelo autor

**Concorrente D** - A empresa D é multinacional e recentemente fundiu com outra companhia também multinacional, está bastante focada no mercado de

grandes centrais, e em geral apresenta ênfase para licitações para bancos e operadoras.

Seus produtos são importados e de alta qualidade. Nos últimos anos tem apresentando um crescimento representativo e no ano de 2007 deixou de divulgar suas informações para ABINEE.



**Quadro 7** – Pontos positivos e negativos da concorrente D

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.5 Clientes

Como discutido anteriormente os clientes finais das centrais telefônicas EMPRESA X são pequenas e médias empresas assim como o mercado SOHO. No entanto é necessário mostrar como funciona a rede de distribuição da companhia, bem como entender quem são os seus clientes diretos.

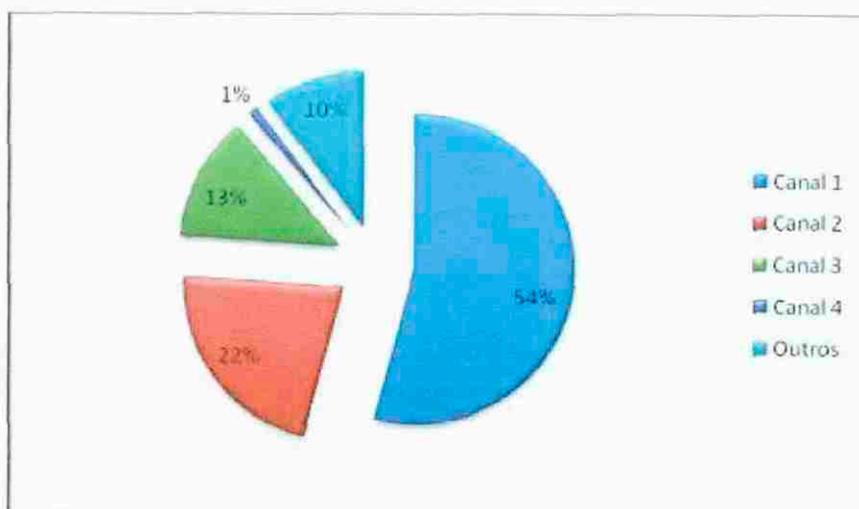
A EMPRESA X tem uma extensa rede de distribuição, composta por mais de 9 mil pontos de vendas. Dentre esses estão os distribuidores, e as revendas corporativas.

A diferença entre estes dois canais é, em suma, o seu tamanho, sua capacidade de compra e também o fato de que enquanto as Revendas corporativas oferecem os produtos diretamente para o cliente final, já que dispõe do serviço de instaladores, os distribuidores vendem os produtos para clientes menores, chamados RA's, que na verdade são técnicos que poderão vender e instalar as centrais para o cliente final.

Vale ainda ressaltar que um dos principais clientes da EMPRESA X são as operadoras, que oferecem pacotes de serviços aos seus clientes nos quais já inclui uma central telefônica. Esse mercado vem se mostrando cada dia mais representativo tanto para EMPRESA X quanto para os concorrentes.

No entanto, esse aumento de mercado das operadoras por vezes gera algumas insatisfações com outros canais, principalmente com os de menor porte, isto porque os insatisfeitos alegam que as operadoras estão tirando mercado das lojas, já que ao assinar um pacote a operadora oferece a central telefônica.

A representatividade de cada um desses clientes está ilustrada no gráfico 5, vale acrescentar que a pedido da empresa não foi especificado quem é cada canal, no entanto, ainda sim vale mostrar a porcentagem do faturamento realizada por cada canal no mês de março de 2008, e posteriormente e fazer algumas considerações pertinentes.



**Gráfico 5 - Representatividade dos canais de distribuição no faturamento**

Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 5 mostra que a maior parte do faturamento deriva do canal 1, isso é explicado pelo fato de que apesar de esse canal existir em menor número do que o canal 3 seu ticket médio é substancialmente maior do que os do canal 3.

Cabe ainda uma observação quanto à alta representatividade e importância estratégica do canal 2, esse tipo, se caracteriza por um baixo número de clientes, porém suas compras são volumosas e os produtos comercializados para esses são mais caros e com maior valor agregado.

### 4.3 Análise do ambiente Interno

Após analisar o ambiente externo a organização, faz-se necessário a análise interna da mesma. Sendo assim, nesta etapa do presente estudo foram analisados os recursos internos da companhia, ou seja, sua estrutura organizacional, Missão, Filosofia e Valores, Recursos Humanos, Responsabilidade sócio ambiental e por fim Pesquisa e Desenvolvimento.

#### 4.3.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da EMPRESA X está demonstrada na figura 1 a seguir.



**Figura 1-** Organograma EMPRESA X

Fonte: Elaborado pelo autor

O conselho administrativo da companhia é composto por cinco pessoas, dos quais três são profissionais independentes. Já a diretoria é composta por cinco membros eleitos pelo CA.

#### 4.3.2 Missão, Filosofia e Valores

Para que se possa conhecer melhor a empresa, vale esclarecer alguns aspectos relevantes para o diagnóstico da mesma, como missão, política de qualidade e valores, sendo assim, a missão da EMPRESA X é:

“Desenvolver soluções de comunicação e integração que potencializem e valorizem a experiência humana.”

Para que essa missão seja cumprida, a empresa definiu valores com relação aos consumidores, colaboradores, qualidade, tecnologia e resultados, sendo que esses valores estão apoiados na sua política de qualidade, que é:

“A EMPRESA X tem como princípio que o bom resultado só será obtido através da satisfação dos clientes, da motivação dos colaboradores, do atendimento às expectativas dos acionistas e da melhoria contínua de seus processos e produtos”.

Além disso, os valores da companhia são:

| Valores                     |
|-----------------------------|
| ✓ Simplicidade;             |
| ✓ Segurança no negócio;     |
| ✓ Qualidade;                |
| ✓ Produtividade;            |
| ✓ Empresa Feliz;            |
| Gestão Participativa;       |
| ✓ Ética;                    |
| ✓ Respeito pelo ser humano; |
| ✓ Transparência.            |

**Quadro 8** - Valores EMPRESA X

Fonte: Elaborado pelo autor

E por fim, a Filosofia adotada pela empresa é a seguinte:

“Administração participativa é fundamental para o sucesso da empresa e para a realização das pessoas que nela trabalham.”

### 4.3.3 Recursos Humanos

A base de funcionários da companhia é de 1443 pessoas, dentre as quais, 62,5 % estão na manufatura, 9,8 % na área de pesquisa e desenvolvimento, a área comercial representa 21,3 % dos colaboradores, enquanto a área administrativa ocupa 6,4 % das vagas.

A empresa busca investir continuamente em seus funcionários, e como forma disso oferece anualmente bolsas para cursos universitários e especializações para os funcionários que apresentarem melhor desempenho em uma prova classificatória.

O RH ainda mantém um programa chamado "Falando Francamente", o qual consiste em responder aos questionamentos ou opiniões dos colaboradores sobre assuntos diversos, as respostas são enviadas para todos os funcionários via e-mail, a idéia é que a gestão seja cada vez mais participativa

As pesquisas de clima organizacional realizadas pelo RH indicam um alto grau de satisfação por parte dos funcionários, o que pode ser comprovado pelo baixo índice de *turn over*.

Vale ressaltar que a companhia foi classificada entre as 100 melhores para se trabalhar pela revista Exame no anos de 2001, 2003, 2004 e 2005, e em 2007 a empresa ganhou um prêmio como uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista TI & Telecom.

### 4.3.4 Responsabilidade sócio-ambiental

A EMPRESA X busca ser condizente com as recentes preocupações de um desenvolvimento sustentável e passar a imagem de uma empresa ecologicamente correta, o que cada dia mais se torna um diferencial no mercado.

Sendo assim, a empresa possui a certificação internacional ISO 14000, o que garante a preocupação com questões ambientais, e faz com que a empresa adote um programa de reciclagem de seus materiais descartados. Mensalmente meia tonelada de plástico e pelo menos duas toneladas de material eletroeletrônico recebem um destino ecologicamente correto.

Dentre as práticas ecologicamente responsáveis aquelas que mais se destacam: Coleta seletiva de todos os resíduos sólidos, comitês de desperdício e adoção de papel reciclado para a impressão de documentos

A companhia também se ocupa de projetos sociais, sendo assim, patrocina vários projetos socioculturais como, por exemplo: Apresentações da Orquestra Camerata, programas de arrecadação de roupas, alimentos e brinquedos, financiamento de creche de comunidade carente, projeto Hemosc (como forma de incentivar a doação de sangue), Junior achievement, que consiste em um programa de desenvolvimento de negócios para jovens estudantes e também a contratação de funcionários portadores de necessidades especiais.

#### *4.3.5 Pesquisa e desenvolvimento*

A EMPRESA X mostra-se extremamente preocupada em ampliar continuamente o seu know-how, para isso a companhia mantém um dos maiores centros de P&D do setor de telecomunicações, esse departamento conta com mais de 100 funcionários, uma equipe altamente qualificada, que tem como foco desenvolver a pesquisa aplicada e de novas tecnologias.

Vale ainda ressaltar que a EMPRESA X destina 6% do seu faturamento para a pesquisa e que a companhia tem patente depositada em mais de 30 países.

A companhia também desenvolve parcerias externas com instituições de pesquisa e desenvolvimento, dentre elas a Universidade Federal de Santa Catarina, como exemplo dos benefícios oriundos dessas alianças pode-se citar a utilização de competências e habilidades já existentes para a geração de inovação tecnológica e em contrapartida ocorre um investimento adicional nas universidades, institutos e centros de pesquisa na estruturação dos laboratórios.

#### **4.4 Análise SWOT**

A realização da análise SWOT é feita a partir da avaliação da situação atual do ambiente e interno e externo da companhia. Sendo assim, foi feito um confronto entre as oportunidade e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno. O quadro abaixo exemplifica o que foi dito.

| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                          | AMEAÇAS                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parcerias com operadoras;</li> <li>✓ Parcerias com fornecedores chineses;</li> <li>✓ Parceria com grandes clientes</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado de Telecom em transição.</li> <li>✓ Mudança de foco das grandes empresas</li> <li>✓ Problemas de natureza cambial;</li> </ul> |
| FORÇAS                                                                                                                                                                                 | FRAQUEZAS                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nome no mercado;</li> <li>✓ Líder do mercado em que participa;</li> <li>✓ Capilaridade dos canais de venda e assistências técnicas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poucas pesquisas de mercado;</li> <li>✓ Não dispõe centrais de grande porte;</li> </ul>                                               |

**Quadro 9 - Análise SWOT**

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às oportunidades, pode-se dizer que as principais foram as parcerias com as operadoras, o que já foi abordado anteriormente, e com grandes clientes, dentre esses pode-se citar bancos e empresas de Call Center, que fazem grandes pedidos com uma única empresa.

Outra oportunidade encontrada foi a parceria com fornecedores chineses. Grande parte dos fornecedores da EMPRESA X são empresas chinesas, alguns delas são parcerias OEM, ou seja, os produtos são fabricados na china, mas comercializados com o nome da EMPRESA X, mas no caso das centrais telefônicas a parceria é somente para os componentes eletrônicos.

Ultimamente essa parceria tem se tornado mais estreita, já que os produtos chineses, ao contrário do que ocorria no passado, dispõem de boa qualidade e um preço extremamente competitivo, especialmente em uma fase de desvalorização do dólar, como se vive atualmente.

Quanto às ameaças, foi citado o fato do mercado de telecomunicações estar passando por uma fase de transição, isso se deve ao fato das mudanças tecnológicas ocorrentes e que ameaçam o mercado de produtos com tecnologias antigas.

Outra ameaça é o risco de grandes empresas multinacionais mudarem seu foco, que hoje está voltado para centrais de grande porte, para as pequenas e micro centrais, isso seria um grande problema, já que as grande multinacionais dispõem de recursos suficientes para investir no mercado no qual a EMPRESA X possui hoje uma tranqüila vantagem com relação aos outros competidores.

Os problemas ocasionados pela variação cambial também geram uma ameaça para EMPRESA X, isso porque assim como acontece com muitas empresas, as oscilações de preço do dólar podem afetar muito o desempenho tanto da EMPRESA X, quanto da economia como um todo.

O aumento excessivo e inesperado do preço do dólar afeta sensivelmente o custo dos produtos, tanto daqueles importados da china, quanto dos produzidos no Brasil, caso das centrais telefônicas, isso porque conforme foi dito anteriormente, grande parte dos componentes eletrônicos são produzidos na China.

Com relação às forças, foi citado o nome da EMPRESA X, isso porque a mesma já possui trinta anos no mercado, e ao longo desses anos desenvolveu uma marca conhecida e confiável.

Outra força citada foi o fato de a companhia ser líder no mercado em que atua e dispor de uma ótima capilaridade de canais de venda e de assistências técnicas, fatos que serão discutidos posteriormente.

Por fim, as fraquezas encontradas na EMPRESA X foi, primeiramente, o fato da companhia não dispor de mais pesquisas de mercado, se focando apenas nos dados divulgados pela ABINEE. Isso é uma fraqueza que pode gerar uma ameaça, já que a ABINEE não detém os dados de todas as empresas, sendo assim, o crescimento de alguma empresa pode estar sendo ocultado e poderá ser tardiamente descoberto.

A última fraqueza abordada foi o fato da EMPRESA X não dispor de centrais de grande porte, apesar de isso poder ser considerado uma estratégia de enfoque, a companhia também perde bastante, já que as centrais de grande porte dispõem de maior margem e valor agregado.

## 4.5 Análise da Competitividade dos Produtos

De acordo com o que já foi visto uma das principais maneiras de se medir a competitividade de um produto é avaliar o seu *market share*, que será analisado posteriormente.

A EMPRESA X é líder de mercado com mais de 60% do mercado de centrais na faixa de ramal em que atua. O que indica que seus produtos estão bem posicionados no mercado e são competitivos.

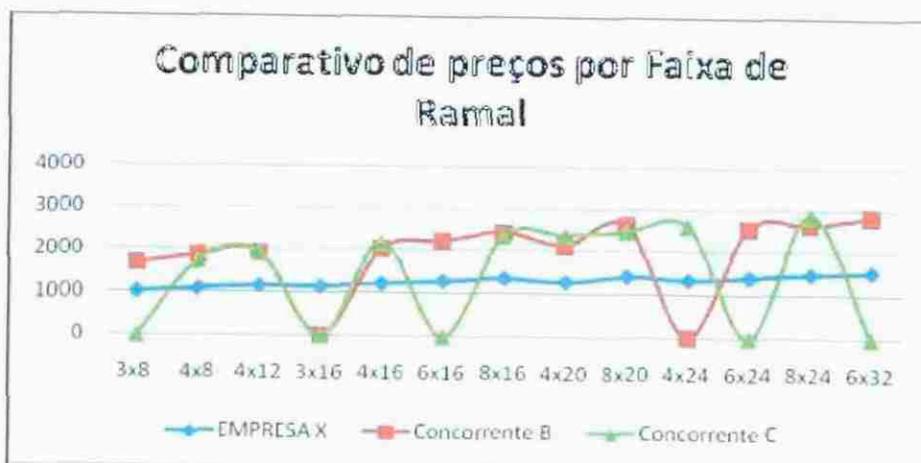
Nesta etapa do estudo serão analisados alguns fatores-chaves de competitividade dos produtos EMPRESA X, ou seja, compreender e analisar os fatores de escolha dos clientes entre um ou outro produto. Esses fatores-chaves, que são entendidos como diferenciais competitivos são: Preço, capilaridade de mercado e parceria com operadoras.

### 4.5.1 Preço

O preço das centrais da EMPRESA X mostra-se bastante competitivo, principalmente quando comparados aos preços das grandes multinacionais, no entanto em algumas faixas de ramais algumas marcas, oferecem preços também competitivos.

Os preços não serão comparados por produto, mas sim por faixa de ramal, visto que uma mesma central pode apresentar diferentes configurações e preços.

A primeira comparação a ser feita é a que relaciona centrais com configuração analógica na faixa de ramais que vai desde 3x8 até a faixa de 6x32. Para isso foram considerados valores proporcionais da EMPRESA X e dos concorrentes B e C, duas grandes multinacionais.



**Gráfico 6 - Comparativo de preços**

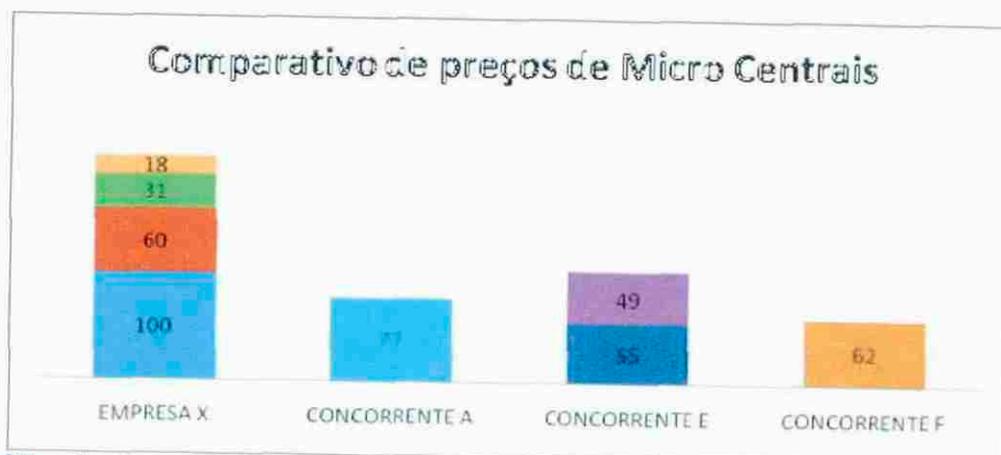
Fonte: Primária

Pode-se perceber por meio do gráfico 6 que os preços das centrais da EMPRESA X são sempre mais baixos, mas os preços dos outros dois concorrentes são sempre muito parecidos.

Isso ocorre possivelmente devido ao fato de que as duas concorrentes apresentadas possuem estratégias parecidas, ou seja, apesar de oferecerem produtos de qualidade mantêm uma política de preços elevada, sendo assim, aparentemente os concorrentes nessas faixas de ramal estão mais preocupados em desenvolver uma estratégia de diferenciação para os seus produtos, do que concorrer com preços baixos.

Outro fato relevante é que enquanto a EMPRESA X oferece centrais para todas as configurações, os concorrentes por vezes não as oferecem.

A segunda comparação a ser feita trata exclusivamente das micro centrais, isso porque é nessa faixa que a EMPRESA X vende o seu maior número de centrais, e também porque por ser uma micro central, voltada principalmente para pequenas empresas e mercado SOHO, deve-se ter maior atenção ao preço, já que esse mercado tende a ser mais sensível ao preço do que os clientes do mercado de médias e grandes centrais.



**Gráfico 7 - Comparativo de preços de micro centrais**  
 Fonte: Primária

O gráfico 7 mostra preços, fictícios porém proporcionais, das Micro Centrais da EMPRESA X e de mais três concorrentes, os concorrentes E e F não foram tratados anteriormente, são pequenos fabricantes nacionais e que não apresentam um *market share* representativo bem como uma marca conhecida no mercado, no entanto apresentam preços competitivos, e em especial o concorrente F oferece centrais de boa qualidade, merecendo portanto atenção.

Outro comentário pertinente a esse quadro é o fato da EMPRESA X oferecer quatro centrais nessa faixa de ramal, enquanto os outros concorrentes oferecerem uma ou duas.

Isso pode ser considerado um grande diferencial competitivo para a companhia porque desta maneira a empresa consegue atender desde ao público que busca o menor preço, até aqueles que estão interessados em uma maior tecnologia, como uma central híbrida que apresente uma configuração Voip.

Porém vale ressaltar que conforme tratado na revisão bibliográfica Porter aponta como um erro uma empresa adotar ao mesmo tempo varias estratégias competitivas.

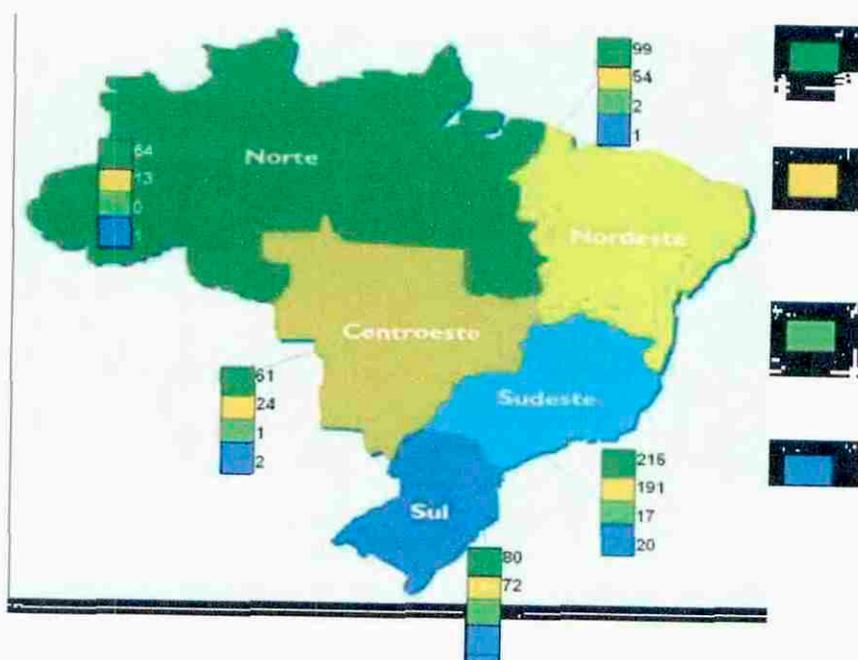
#### 4.5.2 Capilaridade

A capilaridade de pontos de vendas é uma grande vantagem competitiva, estar localizado em todas as regiões do país e ser acessível a qualquer cliente

disposto a adquirir uma central vem sendo há algum tempo umas das principais estratégias da empresa, e pode-se dizer que a mesma vem obtendo sucesso

Até hoje nenhum concorrente conseguiu alcançar a EMPRESA X na sua abrangência de atendimento, alguns porque possuem uma estratégia distinta, mas a maioria, certamente porque não dispõe de uma força de vendas tão grande, e lhes sairia muito custoso manter a mesma estrutura de assistência e de canal de vendas, sendo assim essa estratégia da EMPRESA X dificilmente poderá ser imitada a curto prazo.

A seguir será apresentada a figura 2, a qual compara a quantidade de canais de vendas da EMPRESA X e de seus concorrentes.



**Figura 2** - Comparativo canais de vendas

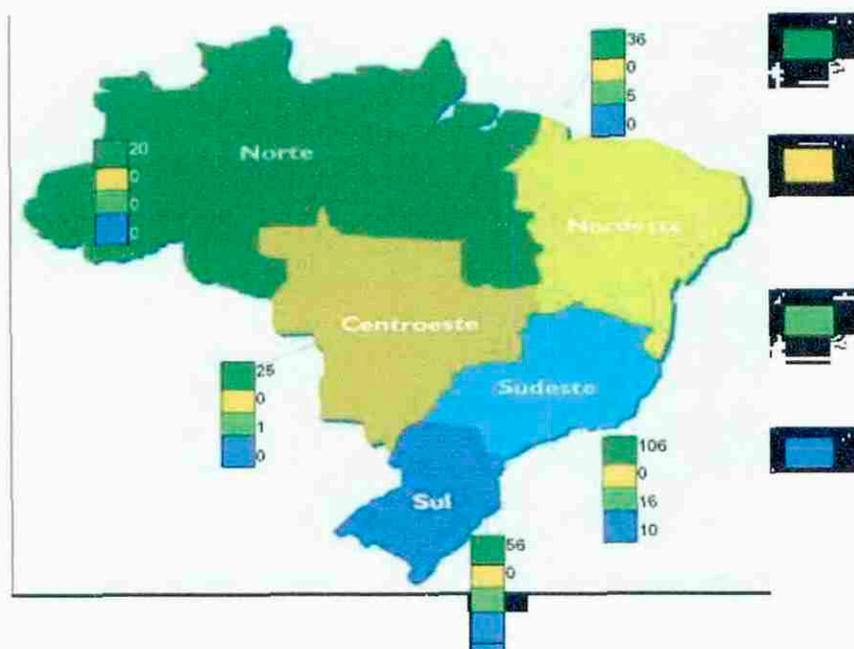
Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se constatar por meio da Figura acima que a EMPRESA X possui uma rede de distribuição bem mais abrangente, no entanto a região sul e sudeste demanda certa preocupação, já que o concorrente A possui também uma estrutura bem ampla de vendas e apresenta o mesmo foco de mercado que a EMPRESA X (micro, pequenas e médias centrais).

No que se refere às assistências técnicas oferecidas, a abrangência oferecida pela EMPRESA X se mostra mais uma vez bem superior a de seus concorrentes, o que pode ser verificado na figura 3, ainda vale ressaltar que além das assistências credenciadas, a companhia ainda dispõe de 14 Laboratórios Avançados espalhados por todas as regiões que são estruturas com técnicos preparados pra solucionar os problemas mais complicados que não foram resolvidos pelas assistências credenciadas.

Pode-se verificar ainda que a concorrente A não dispõe de uma rede de assistência técnica, ou seja, os produtos que apresentam problemas são encaminhados para o canal de venda e depois enviados para a fábrica para que seja reparado, sendo assim, o atendimento prestado torna-se lento e faz com quem o cliente fique sem sua central, já que a grande maioria dos canais não oferece um produto substituto durante o período de conserto.

Os outros concorrentes adotam a mesma estratégia de capilaridade que os de seus canais de venda, ou seja, poucas lojas de assistências e as disponíveis estão concentradas nas áreas de maior venda, sul e sudeste.



**Figura 3** - capilaridade assistência técnica  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.5.3 Parcerias com Operadoras

Fazer parcerias com operadoras, atualmente, tornou-se um diferencial importante. As operadoras cada dia mais ganham representatividade no percentual de vendas das empresas do segmento, recebendo assim maior relevância e tratamento diferenciado dentro das companhias.

O serviço oferecido pelas operadoras funciona da seguinte maneira: As mesmas oferecem pacotes de serviços para as empresas, o qual inclui preços mais vantajosos para a realização de chamadas e também uma central telefônica acompanhada por um terminal inteligente, em contrapartida o cliente se fideliza com aquela operadora comprometendo-se a usar somente o serviço oferecido pela mesma.

Por ser um serviço lucrativo para ambas as partes, esse mercado de serviços tem crescido substancialmente, e faz com que as operadoras busquem fornecedores de centrais, que se adéquem com aquilo que ela está disposta a oferecer.

Após essa breve explicação, torna-se então importante a realização de uma análise mais detalhada a respeito das parcerias desenvolvidas pela EMPRESA X bem como pelos seus concorrentes. O quadro 6 mostrará com quem cada concorrente possui parcerias.

Por uma questão de ética o nome das operadoras não foram citados, no entanto, vale acrescentar que se tratam das principais operadoras do país.

| Operadoras  | Empresa X | Concorrente A | Concorrente B | Concorrente C | Concorrente D |
|-------------|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Operadora 1 | x         | x             | x             |               | x             |
| Operadora 2 | x         | x             | x             |               | x             |
| Operadora 3 | x         | x             | x             |               | x             |
| Operadora 4 | x         | x             | x             | x             | x             |
| Operadora 5 | x         | x             | x             |               |               |
| Operadora 6 | x         | x             | x             |               | x             |
| Operadora 7 | x         |               |               |               |               |

**Quadro 10 - Análise de parceria com operadoras**

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se aferir do quadro acima que a EMPRESA X possui um maior número de parcerias com as operadoras, estando apta a comercializar com todas elas, enquanto que os outros concorrentes possuem somente com parte delas, no

entanto, vale ressaltar que em geral, apesar de possuir parcerias com várias, as companhias tendem a concentrar suas vendas em determinada operadora.

#### 4.6 Análise da Participação no mercado

Nesta etapa da pesquisa serão analisados os dados referentes ao *Market Share* no mercado de centrais telefônicas. Primeiramente de forma ampla, e depois segmentada por capacidade



**Gráfico 8 – Histórico do Market Share**

Fonte: ABINEE

Pode-se aferir do gráfico acima que a EMPRESA X vem desde 1995 apresentando um elevado crescimento, até mesmo quando o mercado estava em recessão à companhia conseguiu apresentar bons números. No entanto vale ressaltar que apesar dos números de 2007 serem positivos, eles não são tão bons quanto aos resultados apresentados nos anos de 2000 a 2005.

Para completar essa análise, cabe verificar o número total de centrais vendidas nesse período na tabela 2.

**Tabela 2-** Total de centrais vendidas por ano no mercado

| ANO  | Centrais | ANO  | Centrais |
|------|----------|------|----------|
| 1995 | 118.564  | 2002 | 95.751   |
| 1996 | 123.569  | 2003 | 76.136   |
| 1997 | 122.180  | 2004 | 67.471   |
| 1998 | 117.555  | 2005 | 90.519   |
| 1999 | 118.296  | 2006 | 91.783   |
| 2000 | 139.156  | 2007 | 102.550  |
| 2001 | 137.682  |      |          |

Fonte: ABINEE

Comparando o gráfico 8 com a tabela apresentada acima, é possível perceber que a EMPRESA X apresentou os seus melhores números na fase em que o mercado estava em recessão, o que mostra que a companhia conseguiu manter um crescimento superando, em partes, o mau resultado apresentados pelo mercado.

No entanto desde 2005 o mercado vem crescendo novamente, impulsionado pelos bons resultados da economia, e apesar da companhia se beneficiar desse crescimento e aumentar o seu número de centrais vendidas, a mesma não manteve a parcela do mercado alcançada anteriormente.

Cabe ainda dizer que, conforme foi mencionado no mercado externo, o mercado de centrais está mudando, migrando de tecnologia, ou seja, as centrais convencionais estão perdendo o seu espaço para as de tecnologia Voip, com maior tecnologia e, conseqüentemente, maior valor agregado.

Considerando tudo isso, é provável que em varias faixas de ramal o crescimento seja negativo, mas o que se espera é que o bom resultado da nova plataforma compense o desempenho negativo da tecnologia antiga.

O gráfico 9 mostra de forma mais detalhada o *Market Share* de 2007, vale ressaltar que dentro dos 15% representados por "outros" estão todos aqueles concorrentes que não divulgam seus dados para mercado, como por exemplo, o concorrente D.

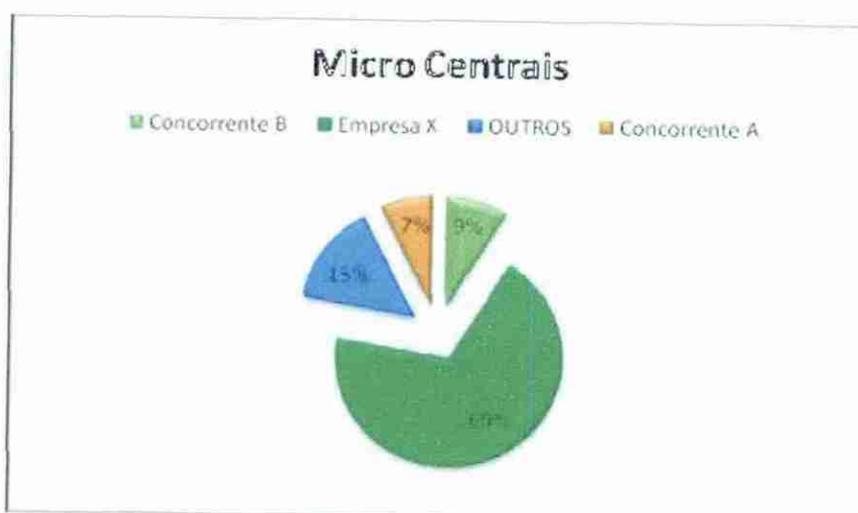
Outra observação pertinente é a respeito dos dados do concorrente A, que desde de 2006 deixou de divulgar seus resultados para a ABINEE, nesse caso foi realizado um estudo acerca desse concorrente, o qual previu que o mesmo está crescendo a uma taxa de 15% ao ano, sendo assim o seu resultado foi estimado com base nos resultados de 2006.



**Gráfico 9** - Total de sistemas vendidos em 2007  
 Fonte: ABINEE

#### 4.5.1 Micro centrais

Essa faixa de centrais é na qual a EMPRESA X concentra a maior parte das suas vendas de centrais, sendo que a companhia elabora quatro produtos que se encontram nessa faixa de ramal. Estas informações podem ser percebidas através do gráfico 10, que mostra que a EMPRESA X controla 69% do mercado nessa faixa de ramal, resultado ainda mais positivo do que aquele apresentado no resultado total.



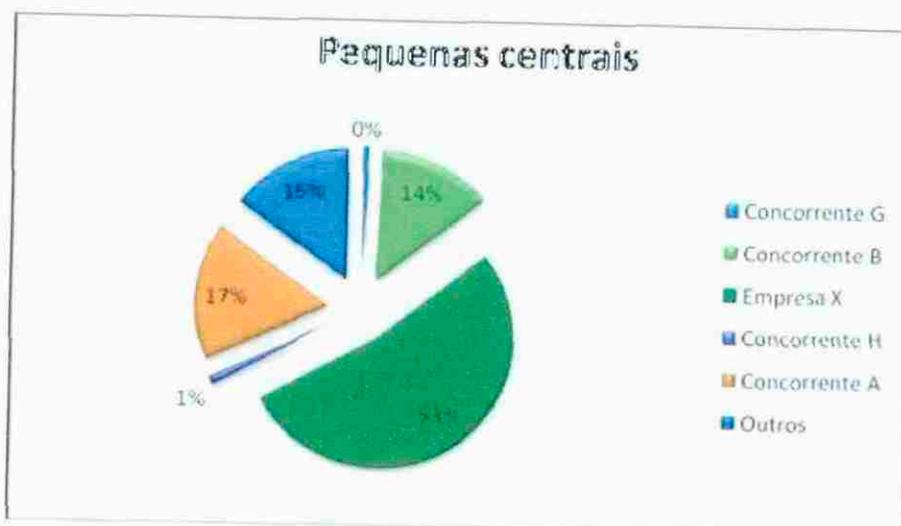
**Gráfico 10** - Micro Centrais  
 Fonte: ABINEE

É importante ressaltar que o concorrente B obteve uma expressiva melhora de seus resultados nessa faixa de ramal, embora o mercado de Micro centrais não seja o foco de tal empresa, a mesma que no ano de 2006 detinha 6% do mercado, em 2007 alcançou 9%. Como resultado disso, o concorrente B superou o resultado da empresa A, que no ano de 2006 tinha 8% do mercado e em 2007 caiu para 7%, e fez com que a EMPRESA X perdesse 2% do mercado, caindo de 71% para 69%.

Apesar da diminuição de seu *Market Share*, a EMPRESA X vendeu 15% a mais de micro centrais em 2007 se comparado com 2006, o que demonstra que o mercado para essa faixa de ramal está aquecido.

#### 4.5.2 Pequenas Centrais

Essa faixa de ramal não mostrou nenhum resultado diferente do esperado, a única mudança interessante a ser citada é o fato do concorrente D, que vinha apresentando bons resultados nessa faixa de ramal, ter deixado de divulgar seus dados em 2007, sendo assim, suas vendas estão incluídas na parcela "outros", sem que seja possível analisar de maneira mais clara a evolução de suas vendas.

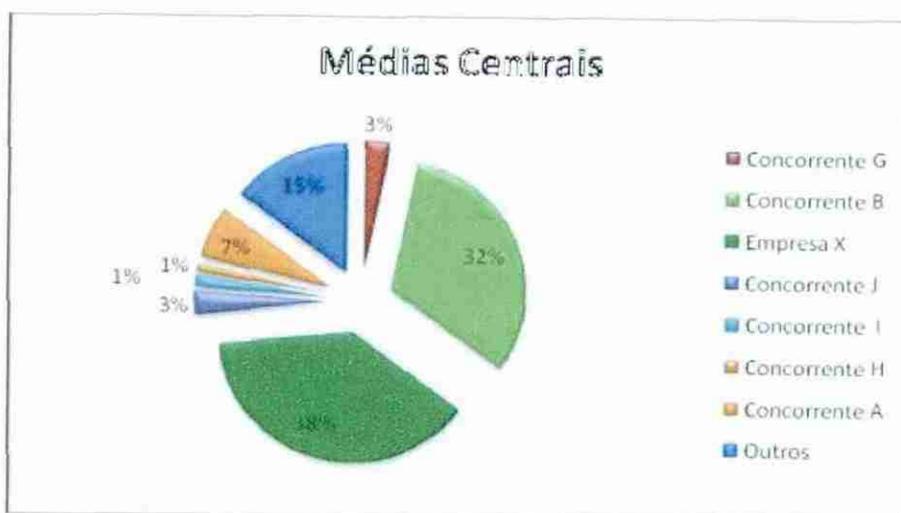


**Gráfico 11 - Pequenas Centrais**  
Fonte: ABINEE

#### 4.5.3 Médias Centrais

Esta é último tipo de central no qual a EMPRESA X oferece centrais, já que a companhia não concorre com centrais de grande porte. Nessa faixa o mercado aparece com concorrentes mais expressivos, já que por serem centrais de maior porte começam a atrair o interesse e foco das grandes multinacionais.

Como resultado disso, a parcela da EMPRESA X nesse segmento de PABX é menos expressiva, e o mercado se mostra mais equilibrado, assim como pode ser visto no gráfico abaixo.



**Gráfico 12 - Médias centrais**

Fonte: ABINEE

Outra particularidade desse tipo de central é o fato de que com exceção do concorrente A, que teve seus dados estimados, e do concorrente I, que não divulgou seus dados em 2006, os outros concorrentes e a EMPRESA X obtiveram um decréscimo de suas vendas, fato que pode ser comprovado pelo gráfico 13.



**Gráfico 16** - Número de centrais vendidas 2006 x 2007

Fonte: ABINEE

Pode-se dizer que no caso da EMPRESA X essa redução foi bem inexpressiva, no entanto essa mudança merece atenção. Parte desta diminuição pode ser explicada pelo fato de que as maiores centrais são mercado para grandes empresas, estas que, em geral, podem investir em novas tecnologias, como por exemplo, sistemas IP-Puros, (tecnologia Voip), não obstante, apenas essa justificativa não explica tamanha diminuição, já que o crescimento da nova tecnologia ainda é lento, e não supri a redução ocorrida nessa faixa de ramal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de centrais telefônicas vem passando por um bom momento, fato ocasionado em grande parte pelo boa situação econômica do país que influencia o nascimento de novas empresas e evita a morte prematura de muitas delas, no entanto, esses produtos vêm passando por uma fase de grande mudança, ao mesmo tempo em que o mercado parece ser promissor para aqueles que investirem em novas tecnologias, ele indica ser devastador para os que se mantiverem presos aos antigos modelos.

A EMPRESA X tem buscado estar sempre atenta as rápidas mudanças de mercado e para isso investe fortemente na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sendo assim, ao longo dos anos tem se tornado uma empresa mais competitiva e com maior expressividade no mercado. Porém só isto não é suficiente, já que o sucesso no presente não poderá garantir os benefícios futuros, para isso, é imprescindível definir um planejamento estratégico de longo prazo e estar sempre atento para que a estratégias adotadas sejam as corretas para cada produto em cada fase do tempo.

Tendo isso em vista, o objetivo do presente estudo foi analisar o processo estratégico da EMPRESA X, abordando conceitos temas pertinentes a este tema, como por exemplo, a análise do ambiente interno e externo, a competitividade e a presença de mercado.

O primeiro objetivo específico do estudo foi resgatar os conceitos de estratégia de Porter, isso porque não seria possível entender o processo estratégico da organização, sem entender antes o conceito e importância da estratégia para uma empresa.

Para tanto, ao longo da fundamentação teórica, no que refere ao tema estratégia e assuntos ligados a ela, foi dado grande ênfase as teorias de Porter, como por exemplo, as três estratégias genéricas e as cinco forças competitivas.

Como resultado desse estudo, pode-se entender que a EMPRESA X adota um pouco das três estratégias, já que a empresa possui produtos no mercado que disputam a liderança por preços, enquanto outros, com mais tecnologia, buscam ganhar mercado por diferenciação.

No entanto, a estratégia mais evidente é a de foco, ou seja, a EMPRESA X busca prover soluções para o mercado de pequenas e médias empresas, sendo

assim se adéqua para que disponha de produtos tanto para as PMEs que buscam tecnologia, quanto para aquelas que valorizam os preços mais baratos. Outra característica da estratégia de enfoque é encontrada no fato da EMPRESA X focar sua estratégia em um mercado onde os concorrentes são mais fracos.

O segundo objetivo específico foi analisar o ambiente interno e externo do setor de PABX, com o objetivo de entender as oportunidades e ameaças bem como suas forças e fraquezas.

No que se refere ao ambiente interno, buscou-se entender as vantagens competitivas da companhia, para isso, foram analisados alguns pontos pertinentes para uma melhor compreensão deste ambiente, sendo assim foi explicado a estrutura organizacional da companhia, além de identificar a missão, filosofia e valores, e, posteriormente, foram analisados alguns aspectos considerados importante como os Recursos Humanos, responsabilidade sócio-ambiental e pesquisa e desenvolvimento.

Pode-se entender que os pontos fortes da companhia são: Nome no mercado, liderança no segmento no qual participa e a grande abrangência de seus canais de venda bem como de suas assistências técnicas.

Com relação as suas fraquezas, verificou-se que a empresa dispõe de poucas pesquisas de mercado, além disso a empresa não fabrica centrais de grande porte, que em geral geram uma maior margem e valor agregado.

Na análise do ambiente externo, buscou-se identificar alguns componentes deste macro ambiente, como por exemplo, o ambiente econômico, demográfico, político-legal, competitivo e por fim entender quem são os clientes da EMPRESA X e qual a representatividade desses para companhia.

Através dessa análise pode-se concluir que o mercado de telecomunicações vive uma fase de transição, a tecnologia está mudando rapidamente, assim como as formas de comunicação, sendo assim, ficou claro que ambiente demográfico e econômico pode ser promissor, desde que as empresas estejam atualizadas as constantes exigências de modernização e renovação tecnológica.

O ambiente externo também mostrou quem são os principais clientes da EMPRESA X, buscou-se expor como funciona a rede de distribuição da empresa e qual a relevância de cada canal para a empresa.

Além disso, os concorrentes foram abordados de forma a entender melhor os competidores do mercado em que a EMPRESA X está inserida, mostrando também os pontos fortes e fracos dos concorrentes mais expressivos.

O terceiro objetivo específico era analisar a competitividade das centrais telefônicas da EMPRESA X, para isso, buscou-se analisar alguns aspectos considerados como fatores-chaves para a escolha de uma central telefônica. Dentre esses aspectos pode-se destacar o preço, a capilaridade de mercado, e a parceria com operadoras.

Com relação ao preço, pode-se verificar que a EMPRESA X dispõe de preços mais competitivos que as grandes multinacionais, no entanto alguns competidores de pequeno porte também são muito competitivos no que refere a valores.

Como forma de combater isso, a EMPRESA X oferece, em algumas faixas de ramal, produtos com a mesma capacidade, mas que se diferenciam com relação ao preço e tecnologia, fazendo isso, a companhia acredita que pode competir com os competidores de pequeno porte, com centrais de baixo custo, e também com os grandes players que disponibilizam centrais com maior tecnologia.

Quanto à capilaridade de mercado, ficou evidente que a rede de distribuição e de assistências técnicas da EMPRESA X é a mais desenvolvida, e talvez esse possa ser considerado o maior diferencial da EMPRESA X, já que essa característica dificilmente poderá ser imitada a curto prazo, devido aos altos custos resultantes desse processo.

Coube destacar também a parceria com operadoras como um forte indicador de competitividade, já que ficou evidenciado a importância desse canal atualmente, e principalmente as perspectivas de crescimento do mesmo, a EMPRESA X é a única empresa a dispor de parceria com todas as operadoras, o que demonstra também a qualidade de seus produtos.

O último objetivo específico deste estudo foi analisar a presença de mercado das centrais telefônicas da companhia, para isso foram utilizados os dados da ABINEE, que é o órgão oficial do mercado, foi possível compreender e analisar por meio deste o funcionamento do mercado, e também, ver que situações ocorrentes na economia ou no mercado podem facilmente influenciar o *Market Share* de uma organização.

De acordo com os dados da ABINEE, as micros centrais da EMPRESA X representam 69% do mercado, essas são o tipo de central mais comercializado pela

companhia, e também as quais dispõem da maior vantagem de percentual de mercado.

No entanto, vale destacar que alguns competidores estão ganhando mercado em centrais desse tipo, o que fez com que a EMPRESA X perdesse 2% de seu mercado do de 2006 para 2007.

Com relação às pequenas centrais, a EMPRESA X detém 53% do mercado, já foi possível notar que nessa faixa de ramal o mercado já se mostrou mais equilibrado.

Por último, as médias centrais da EMPRESA X apresentam 38% do mercado, nesse tipos de central o mercado já se mostrou com mais competidores de grande porte e pela primeira vez aparece algum competidor com uma parcela de mercado semelhante ao da EMPRESA X, caso do concorrente B com 32% do mercado.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H Igor.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993
- ABINEE- Associação Brasileira da Indústria elétrica e eletrônica. Disponível em: < <http://www.abinee.org.br/index.htm>>. Acesso em maio de 2008.
- CASTRO, Cláudio Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978
- CHANDLER, A., 1962, **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed..Sao Paulo: Saraiva, 2007.
- COUTINHO, Luciano Galvão; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.
- CRUZ NETO, Otavio. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 19. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- DECLERCK, Roger Pierre; ANSOFF, H. Igor; HAYES, Roger L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em maio de 2008.
- KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE, John A. **Estratégia: Uma visão executiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Vol. 1.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

REVISTA EPOCA. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80520-8373-10,00.html/>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

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

SEBRAE- Serviço Brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/indicadores-de-competitividade-na-industria-brasileira-micro-e-pequenas-empresas/>>. Acesso em maio de 2008.

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

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.