

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

José Wellington de Vasconcelos

**ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE VENDAS E CRESCIMENTO**

**NATAL
2008**

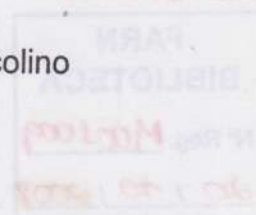


FOLHA DE AVALIAÇÃO**JOSE WELLINGTON DE VASCONCELOS****ESTUDO DE VIABILIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE VENDAS E CRESCIMENTO**

Monografia do Curso de Pós-Graduação
em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito obrigatório para obtenção
do grau de Especialista em Gestão de
Negócios

Orientador: Franklin Marcolino

Natal
2008



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN

Setor de Processos Técnicos

Vasconcelos, José Wellington de

Estudo de viabilização para implementação de estratégias de vendas e crescimento / José Wellington de Vasconcelos. – Natal: FARN, 2008.

48 f.

Orientador: Franklin Marcolino (M.Sc)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Administração de Mudanças – Monografia. 2. Plano de Ação – Monografia. 3. Estratégias de Crescimento – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

RB 31.597



M
65.012.2
V411
2008
1x - 01

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade informar a empresa Ster Bom como ela deve agir quando o mercado se torna cada vez mais competitivo e mutável, mostrando quais estratégias devem ser implantadas assim como as melhores formas de investimento em prol do crescimento da mesma. As informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho, foram adquiridas através de pesquisas feitas no mercado natalense, pesquisas com clientes e visitas a empresa em estudo, esses métodos foram utilizados no intuito de verificar a situação atual de cada um deles. As pesquisas (no mercado e com clientes) e visitas a empresa, revelou uma visão mais abrangente da situação atual de cada um, o que proporcionou um conhecimento maior em relação às transformações do mercado, como as suas mudanças e crescimentos que tem ocorrido constantemente; relata também as preferências individuais dos clientes assim como as suas necessidades que não estão sendo atendidas pelos locais que oferecem entretenimento; já as visitas à organização mostraram como a empresa está se comportando no mercado, quais as estratégias que tem utilizado atualmente e o que tem feito para se desenvolver no mercado competitivo. Diante destas informações foram feitas algumas propostas de como a empresa deve agir para implantar uma estratégia, e com isso se destacar frente aos seus concorrentes obtendo assim o resultado desejado através de uma vantagem competitiva.

ABSTRACT

This work has for purpose to inform the company Ster Bom like her should act when the market becomes more and more competitive and changeable, showing which strategies should be implanted as well as the best investment forms on behalf of the growth of the same. The necessary information for the development of the work, were acquired through researches done in the natalense market, researches with customers and you visit the company in study, those methods were used in the intention of verifying the current situation of each one of them. The researches (in the market and with customers) and you visit the company they revealed an including vision of the current situation of each one, what provided a larger knowledge in relation to the transformations of the market, as your changes and growths that it has constantly been happening; she also tells the customers' individual preferences as well as your needs that are not being assisted by the places that offer entertainment; already the visits to the organization showed as the company it is holding if in the market, which the strategies that it has been using now and what has been doing to grow at the competitive market. Before these information some were made proposed of as the company should act to implant a strategy, and with that to stand out front to your competitors obtaining the result wanted like this through a competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 04: Modelo 7 Ss.....	31
-----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo das Pessoas Entrevistadas.....	38
Gráfico 02: Preferência das Pessoas em Relação à Companhia para Sair.....	39
Gráfico 03: Preferências Individuais em Relação ao Ambiente.....	40
Gráfico 04: Turno que as Pessoas Preferem Sair para o Lazer.....	41
Gráfico 05: O que Desperta a Atenção das Pessoas nos Lugares que Oferecem Lazer (Prioridade 01).....	42
Gráfico 06: O que Desperta a Atenção das Pessoas nos Lugares que Oferecem Lazer (Prioridade02).....	44
Gráfico 07: O que Desperta a Atenção das Pessoas nos Lugares que Oferecem Lazer (Prioridade03).....	45
Gráfico 08: O que Desperta a Atenção das Pessoas nos Lugares que Oferecem Lazer (Prioridade04).....	46
Gráfico 09: O que Desperta a Atenção das Pessoas nos Lugares que Oferecem Lazer (Prioridade05).....	47
Gráfico 10: Quanto as Pessoas Gastam quando Saem para se Divertir.....	48
Gráfico 11: Motivos que Levam os Entrevistados a Conhecer um novo Ambiente.	49
Gráfico 12: Motivos que Levam os Entrevistados a Fidelizar-se a um Ambiente....	50
Gráfico 13: Expectativas das Pessoas em Relação às Opções de Lazer da Cidade.	51
Gráfico 14: O Preço como um Fator Influenciador no Consumo de Sorvetes.....	51
Gráfico 15: Preferências do Consumo de Sorvetes.....	52

SUMÁRIO

1. Introdução.....	09
1.1 Caracterização da empresa.....	10
1.2 Formulação do problema ou oportunidade.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
2 Fundamentação Teórica.....	13
2.1 Administração de mudanças.....	13
2.1.2 Resistências às mudanças	15
2.2 Mercado.....	15
2.2.1 Avaliando segmentos de mercado.....	16
2.2.2 Seleção de segmentos	17
2.3 Identificando concorrentes da empresa.....	18
2.4 Algumas estratégias	20
2.5 A criação de mercados	23
2.6 Planejamento.....	23
2.6.1 Planejamento estratégico	23
2.6.2 Planejamento tático	24
2.6.3 Planejamento operacional	24
2.7 Planos.....	25
2.7.1 Avaliação dos planos.....	25
2.7.2 Seleção dos planos	25
2.7.3 Plano de ação.....	26
2.7.4 Implementando a estratégia	27
2.8 Controle estratégico.....	30
2.8.1 Características gerais do processo de controle.....	30
2.8.2 Tipos de controle	31
2.8.3 Controle de capital.....	31
3 Metodologia	33
3.1 Método.....	33
3.2 Público-alvo e área de abrangência	33

3.3 Técnica de coleta de dados	36
3.4 Tratamento de dados.....	36
3.5 Cronograma de Atividades	37
4 Análise dos Resultados	37
4.1 Diagnóstico situacional	37
4.1.1 Análise do mercado	37
4.2 Analise da pesquisa.....	38
5 Conclusões e Recomendações	53
5.1 Sugestões e Recomendações	53
5.1.1 Estabelecer as mudanças na estrutura da empresa.....	53
5.1.2 Analisar que estratégia de marketing deve ser utilizada pela empresa	56
5.1.3 Estabelecer as habilidades necessárias para a organização	58
5.1.4 Estabelecer um sistema que interaja em prol da estratégia	60
5.1.5 Estabelecer os meios para que as pessoas executem a estratégia de maneira eficaz	61
5.1.6 Determinar que ações a administração da empresa deve executar para gerar um estilo único.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

1 Introdução

O presente trabalho trata-se da elaboração de uma monografia, pertencente à disciplina estágio curricular supervisionado; desenvolvido na área de administração geral, tendo como base referências teóricas, pesquisas no mercado e visitas a empresa em estudo.

A empresa da qual o projeto se refere é a Ster Bom Indústria e Comércio de Sorvetes; a mesma atua no mercado há onze anos oferecendo sorvetes, picolés e produtos para sorveteria aos consumidores.

O objetivo principal deste trabalho é analisar as medidas que a empresa pode utilizar para acatar no seu ambiente, e com isso possa desenvolver-se forma competitiva em relação aos concorrentes.

A monografia apresenta-se organizada da seguinte maneira:

- Caracterização: relata o histórico da empresa;
- Objeto de estudo: apresenta o ponto crítico da empresa e possíveis oportunidades;
- Objetivo geral: proposta, no intuito de reverter à situação atual da empresa;
- Objetivos específicos: é o caminho a ser seguido para atingir o fim;
- Referencial teórico: embasamento da teoria para o desenvolvimento do trabalho;
- Metodologia: representa o método que foi utilizado para o desenvolvimento da proposta;
- Resultado do trabalho: retrata o que se obteve com o trabalho, assim como a situação em que se encontra atualmente o mercado, as necessidades dos clientes e a empresa em estudo;
- Proposta técnica: revela o modelo que a empresa deve utilizar para reverter o seu quadro atual; mostrando também os custos que a mesma terá para implantar o que foi proposto;
- Conclusão: retratam as principais partes do trabalho, recapitulando a sua importância;
- Bibliografia: são os livros e autores que foram utilizados no desenvolvimento da monografia.

A realização deste trabalho é de suma importância, pois o mesmo tem por finalidade direcionar a empresa a lutar e ir em busca dos seus objetivos, aumentando com isso o conhecimento teórico e prático da empresa e do autor. O

que pode proporcionar-lhes uma visão voltada para o futuro e suas mudanças avassaladoras de um mundo moderno.

1.1 Caracterização da empresa

A Ster Bom indústria e comércio de sorvetes atua no mercado desde 22 de fevereiro de 1991. Tendo início em uma pequena casa situada na R. Henrique Câmara, 292, Alecrim-Natal/RN; onde os sócios Zauleide Jales de Queiroz e Antônio Leite de Queiroz residiam.

A idéia de montar uma sorveteria partiu de Antônio Leite, que já havia sido sorveteiro há algum tempo atrás; fizeram algumas economias e compraram a primeira máquina de sorvete, e com um freezer emprestado começaram a produzir; contrataram alguns sorveteiros com carrinhos para venderem os sorvetes.

As vendas ocorriam apenas no bairro do Alecrim, mas com o passar dos anos a empresa veio aumentando o seu crescimento e hoje, encontra-se com uma sede localizada na BR-304-Distrito Industrial-Km 305, numa área de 5ha, sendo dividida em 600m de área de produção e 1500m de área de galpão para matéria-prima na Granja São Judas Tadeu-Parnamirim/RN; e o escritório central, dividido nas áreas: comercial, financeiro, RH e loja de conveniência, situada a Rua dos Caicós, 1603-Alecrim-Natal/RN.

Conta com um quadro funcional composto por 80 (oitenta) funcionários (dado obtido em novembro/2007), que estão distribuídos nas seguintes áreas:

- 31 funcionários na produção;
- 25 funcionários no comercial;
- 03 funcionários no financeiro;
- 03 funcionários no RH;
- 10 promotoras de vendas;
- 08 funcionários no administrativo.

A empresa também utiliza serviços terceirizados, como: assessoria contábil, assessoria jurídica, consultoria organizacional, assessoria de informática e assessoria em marketing.

A sua missão é fabricar sorvetes e picolés (sorveteria), casquinhas, coberturas, ou seja, produtos em geral para sorveteria, que garantam a plena satisfação do cliente, assegurando uma permanente lucratividade dos negócios e

com isso promover a valorização dos seus produtos, mantendo uma relação ética com a qualidade.

A Ster Bom tem como visão oferecer produtos para sorveteria sob a ótica da qualidade, atuando e expandindo-se no mercado local, com perspectivas em curto prazo de penetrar em outros estados como Pernambuco e Paraíba, e com isso sustentar-se em um mercado mutável.

Para garantir a qualidade dos seus produtos, a Ster Bom tem investido constantemente em máquinas e equipamentos, o que acarreta em um aumento na produção e conseqüentemente, um crescimento em sua demanda o que vem gerando benefícios tanto para a empresa, que pode oferecer preços menores, como para população, através da empregabilidade oferecida.

A Ster Bom possui atualmente 2500 clientes (dado obtido em novembro/2002), estando distribuído nos seguintes estados:

- Rio Grande do Norte;
- Divisa com os estados da Paraíba, Pernambuco, Bahia, São Luis, Ceará (esses estados englobam alguns interiores).

O seu público estende-se entre crianças e adultos, de diversos níveis sociais, que se encontram na grande Natal e nos estados onde possuem pontos de revenda, como: bares, escolas, conveniências, restaurantes, etc.

A concorrência do ramo de sorveteria é bastante acirrada, onde esta possui como principais concorrentes a Kibon e chapinha. A Kibon é vista como grande ameaça para a empresa, pois já está no mercado há mais tempo, o que corresponde a uma carteira de clientes superior ao da Ster Bom. A chapinha também é uma ameaça, pois oferecem preços inferiores aos da Ster Bom, o que conseqüentemente induz o consumidor a adquirir seus produtos.

O meio de comunicação e divulgação que a Ster Bom utiliza, são: propagandas em rádios e supermercados, adesivos, panfletos, brindes e patrocínios de eventos em troca da divulgação do seu trabalho.

1.2 Formulação do problema ou oportunidade

A Ster Bom está inserida em um mercado bastante competitivo, onde a concorrência já existe para atender aos diversos níveis sociais da grande Natal.

Esses concorrentes que estão a sua volta são de pequenos e grandes portes, que utilizam estratégias para penetrar cada vez mais no mercado. Os meios utilizados pelos concorrentes, independente do seu porte, têm dificultado a análise e desenvolvimento de novas estratégias em busca de um diferencial, o que tem gerado uma falta de percepção, da empresa, nos meios que a mesma possui para atacar de maneira diferenciada a concorrência; tendo um direcionamento voltado para um outro foco. A Ster Bom possui máquinas, que fabricam picolés e sorvetes, bastante moderna e que possuem uma capacidade produtiva bastante elevada; no entanto a empresa tem utilizado menos de 50% desta capacidade para fabricar os seus produtos, deixando o restante desta capacidade parada.

Percebe-se, que é preciso reverter esse quadro e utilizar essa capacidade em prol de um diferencial; buscando com isso um público diversificado e uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de ação visando atingir um público diferenciado, através da implantação de novas estratégias de venda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um diagnóstico situacional;
- Estabelecer as mudanças na estrutura da empresa;
- Analisar que estratégia de marketing deve ser utilizada pela empresa;
- Estabelecer as habilidades necessárias para organização implantar o plano;
- Estabelecer um sistema que interaja em prol da estratégia;
- Estabelecer os meios para que as pessoas executem a estratégia de maneira eficaz;

- Determinar que ações a administração da empresa deve executar para gerar um estilo único;
- Elaborar um planejamento financeiro para medir os custos do projeto.

1.4 Justificativa

Com a concorrência agressiva, as organizações precisam começar a agir voltada para o futuro. Cada vez mais, as empresas precisam inovar para não se tornarem ultrapassadas.

Empresas estão mobilizando suas organizações para prover serviços de qualidade, buscando se manter num mercado competitivo.

É necessário oferecer aos clientes aquilo que eles estão dispostos a comprar, e para tanto é necessário conhecer suas vontades, gostos e necessidades de maneira que haja uma abordagem sistêmica para entrar em contato direto com o cliente, resultando em uma vantagem competitiva no mercado.

Diante desta visão, a introdução de novos produtos é interessante para ampliar o leque de ofertas da empresa, assim como, uma variedade para os seus clientes.

Com a realização do trabalho, teve uma visão abrangente de meios para inovar os produtos oferecidos pela empresa.

2 Fundamentação Teórica

A fundamentação, traz meios teóricos para embasamento do trabalho desenvolvido.

2.1 Administração de mudanças

O mundo está sofrendo constantes mudanças, ou seja, o que hoje é novidade amanhã estará ultrapassado. As empresas precisam acompanhar essas evoluções, para se fazerem presentes em mercados competitivos e globalizados; evitando que

os concorrentes invadam o mercado. De acordo com Bateman; Snell (1998, p. 60) "Os concorrentes de outras nações parecem vir de nenhum lugar e abocanham participação de mercado".

Percebe-se que os concorrentes vêm do nada, para penetrarem no mercado das empresas que não se adaptam aos processos de mudanças. Estamos vivendo em uma época em que, Bateman; Snell (1998, p.60) revelam que, as transformações de hoje, vem ocorrendo cada vez mais avassaladoras e imprevisíveis do que em qualquer outro estágio. Portanto as empresas precisam acompanhá-las, buscando antecipar-se ao que está por vir, no intuito de conquistar novas oportunidades de demandas, com custos menores, maiores inovações, qualidade e velocidade de adaptação, para não morrerem em um mundo competitivo. Para Chiavenato (1999, p. 147), "Mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. (...) a mudança está em toda parte: nas organizações, nas cidades, nos países, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima".

As organizações precisam mudar, sair da mesmice, para não permanecerem em um estado constante e estável. Serem flexíveis e adaptáveis aos tempos de evoluções, buscando novas idéias e colocando-as em prática. Esse pensamento se confirma quando Chiavenato (1999, p. 148) afirma que, na medida em que o mundo muda as organizações precisam mudar, elas devem acompanhar o que acontece a sua volta para não ficarem inferiores aos seus concorrentes.

As empresas que estão aptas a mudar tendem a possuírem mais eficácia no que realizam; seja produzindo ou desenvolvendo serviços para os seus consumidores. Essas modificações, tanto podem ocorrer em um setor como na organização como um todo. Mas as mudanças antes de serem feitas devem ser analisadas, onde essa análise se dá através de um planejamento com todos os gerentes e se possível com todas as pessoas que fazem parte da organização, para não acarretar em resultados contrários; para Chiavenato (1999, p. 148) as mudanças têm que ter um ponto de partida, e não serem feitas ao "acaso".

Para que a organização seja desenvolvida, ela precisa inovar constantemente, buscando atender as necessidades dos clientes, acompanhar a tecnologia que avança constantemente e observar a cultura sócio-econômica do meio em que está ou pretende se inserir; é por esses e outros motivos que as organizações, precisam fazer estudos das mudanças que pretendem implantar antes

de implanta-las. Para tanto, esta deve ter um foco em seus objetivos e recursos e uma visão voltada para o futuro, rumo ao seu crescimento

2.1.2 Resistências às mudanças

Os administradores precisam ficar atentos, para não serem surpreendidos com a resistência das pessoas em mudarem; para que estas não tenham um comportamento contrário do qual foi definido.

É preciso deixar transparecer para as pessoas que as mudanças, além de serem favoráveis para a empresa certamente também serão para elas, só assim elas terão interesse em mudar. Afirmar Chiavenato (1999; p. 149), quando as pessoas percebem que as mudanças lhes serão favoráveis, estas se dispõem a mudar. Revelar aos funcionários os fatores positivos que os mesmos terão se optarem por mudar, podem ocasionar em benefícios para ambas as partes.

A resistência às mudanças também pode ocorrer quando as pessoas, se sentirem ameaçadas em perder os seus empregos, quando virem a possibilidade de serem substituídas, ou até mesmo se acharem que os seus salários serão alterados, ou seja, a resistência sempre ocorrerá quando as pessoas se sentirem inseguras do que está acontecendo, sem saber se a mudança vai interferir nas suas vidas de maneira positiva ou não.

2.2 Mercado

A economia moderna é rica em mercados. Esses são compostos por pessoas que necessitam de bens e serviços, para satisfazerem os seus desejos e necessidades. As organizações, para se desenvolverem em um mercado globalizado, precisam identificar um mercado ou segmento para atuarem; analisando as possíveis ausências de atendimento ao cliente e com isso buscar, uma vantagem, para atendê-lo de forma eficiente e precisa. Tendo em vista que nem os maiores mercados conseguem atender a todos os consumidores, por estes possuírem desejos bem diversificados. Para Certo; Peter (1993, p. 374) "A

segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de consumidores similares e selecionar o(s) grupo(s) mais adequado(s) para a organização atender". Essa divisão direciona a empresa a conhecer a necessidade do consumidor.

Mas para atuar em um mercado, é preciso conhecê-lo, analisar o seu grau de atratividade e qual o que se adequa a sua organização. Buscando sempre aqueles que não tenham concorrentes operando, para que estes se tornem mais atraentes, e com isso possa proporcionar a empresa maiores resultados; complementam Craig ; Grant (1999; p. 174), os segmentos de mercado se tornam mais interessantes, quando não há concorrentes atuando. O seu grau de atratividade aumenta a medida em que os segmentos não são descobertos pela concorrência.

Para que as empresas possam conhecer o grau de atratividade dos segmentos, é essencial que elas façam uma avaliação dos mesmos.

2.2.1 Avaliando segmentos de mercado

As empresas que possuem uma visão mais abrangente procuram avaliar e selecionar os segmentos de mercado mais atraentes, para que possam atender os clientes com eficiência e eficácia.

Para selecionarem mercados ou segmentos as empresas devem identificar estratégias adequadas que se voltem para o sucesso da empresa. Afirma Herédia (2001; p. 35) que o sucesso da empresa depende da seleção do mercado que mais se adequa as necessidades da organização. Em síntese, para que uma empresa se desenvolva é preciso atuar em um mercado que corresponda aos seus objetivos.

A seleção dessas estratégias deve estar voltada para o tamanho do segmento a ser escolhido, o seu crescimento e a sua atratividade.

1 - O tamanho do segmento: é algo relativo que varia de acordo com a necessidade de cada empresa. Para Kotler (1994; p. 123), as grandes empresas preferem segmentos com volume de vendas cada vez maior, enquanto as pequenas empresas evitam os grandes segmentos, pois exigem investimentos maiores. Observa-se que o tamanho do segmento varia de acordo com os objetivos que a empresa tem em mente.

2 - O crescimento do segmento: é algo que as empresas desejam, visto que estas querem vender cada vez mais e obterem lucros cada vez maiores. Mas, os crescimentos requerem cuidados, pois quanto maior estes forem, mais os concorrentes terão interesse em invadi-lo. Para Herédia (2001; p. 35) o crescimento de uma empresa, significa aumentar tanto os processos que ela desenvolve, como desperta a probabilidade de aumentar o seu lucro.

3 - A atratividade estrutural do segmento: esta é fundamental na escolha do mesmo, pois é através da análise de sua atratividade que a empresa pode avaliar se o mercado vai gerar ou não lucro a longo prazo. Segundo Craig; Grant (1999, p. 20) "Para fazer essa análise pode-se basear no modelo das cinco forças de concorrência, de Michael Porter". São elas (ameaça de substitutos, ameaça de entrada, rivalidade entre empresas existentes, compradores e fornecedores).

- **Ameaça de substitutos:** Quando os concorrentes possuírem produtos que substituam os seus, o segmento deixa de ser atraente; pois isso pode interferir em relação a preços e lucros que um segmento possa oferecer a empresa. Para Bateman; Snell (1998; p. 124) produtos ou serviços substitutos tiram a vantagem de qualquer empresa. Pois, os concorrentes podem oferece-los a preços inferiores e conquistar o mercado em que você atua.

- **Ameaça de entrada:** Um segmento não é atraente se houver a possibilidade dos concorrentes atuarem na mesma área, pois os mesmos lutarão para ocupar a maior parte possível nesse mercado. Para Craig; Grant (1999; p. 21), a entrada de novos concorrentes pode diminuir a margem de lucro de uma empresa. Para evitar que isso aconteça, é preciso criar barreiras nas entradas dos concorrentes; segundo Bateman; Snell (1998; p. 125), as principais barreiras são: as políticas governamentais, as necessidades de capital, a identificação de marcas, desvantagens com custos e canais de distribuição.

- **Rivalidade entre empresas existentes:** um segmento deixa de ser atraente se possuir concorrentes fortes no mesmo ramo de atividade, e se estes tiverem vantagens competitivas sobre os mesmos. Assim como um segmento que não atenda aos objetivos e necessidades da empresa. Para Craig; Grant (1999, p. 23) "O

principal determinante do estado global de competição e do nível geral de rentabilidade é a concorrência entre empresas do mesmo ramo de atividade". A rivalidade entre empresas resultará, provavelmente, em conflitos o que impulsionará os concorrentes que já atuam nesse segmento, investirem caro para se manterem lá.

- **Compradores:** um segmento não é atraente, quando os seus compradores trocam ou mudam de opinião em relação aos produtos oferecidos no mercado. É o que chamamos poder de barganha, pois esse aumenta quando as empresas não diferenciam os seus produtos ou quando a troca por outro produto resulta em preços menores. A empresa precisa trabalhar de maneira atrelada aos desejos dos consumidores. Os compradores possuem um papel, fundamental para a empresa, pois são eles os que a mantêm; comprando e consumindo os seus bens e serviços, no entanto eles têm poder de decisão, conforme Bateman; Snell (1998; p. 125), eles podem exigir quanto aos preços, qualidades e atributos de um bem ou serviço. Percebe-se que a solução para as empresas que não querem enfrentar esses problemas; devem desenvolver ofertas atrativas, que satisfaçam as necessidades dos clientes mais fortes e que estes não possam recusar tais ofertas.

- **Fornecedores:** o segmento não é atraente quando os fornecedores têm poder para aumentar os preços, ou reduzir a quantidade e qualidade dos produtos. Esse problema acontece, quando esses possuem o poder de distribuição, ou seja, quando há poucos substitutos, ou quando os custos se elevam caso a empresa deseje mudar de fornecedor. As empresas não podem depender de fornecedores poderosos, ou seja, se ela é submetida a receber recursos de um fornecedor esse terá um poder sob ela, o que é bastante perigoso. Craig; Grant (1999, p. 26) salientam que: "Os fornecedores são poderosos na medida em que são grandes e concentrados, fornecendo insumos para os quais não há alternativas e onde os custos de mudança são altos para as empresas do setor". As empresas devem escolher os fornecedores através de uma decisão estratégica, visto que esses são responsáveis pelos recursos e insumos da mesma. Feita a escolha estas devem buscar criar vínculo com os mesmos e manterem um relacionamento mutuo.

Um segmento não basta apenas ser atraente, se faz necessário que ele esteja interligado aos objetivos e recursos da empresa.

2.2.2 Seleção de segmentos

A empresa deve avaliar os segmentos de mercado, após esse processo se faz necessário que ela selecione quais e quantos segmentos ela irá atender. É o que se pode chamar de seleção de mercados-alvos; essa seleção pode ser feita de cinco maneiras, que estão descritas abaixo.

1 - Concentração em um segmento único: concentrar-se em um único mercado oferece uma possibilidade à empresa em ser líder desse segmento, assim como atender de forma precisa e eficiente às necessidades de determinados consumidores. Mas a concentração em um único mercado pode também influenciar de forma negativa, pois os compradores podem repentinamente deixar de consumir os seus produtos, ou um concorrente invadir o segmento, oferecendo produtos diferenciados que possa atrair os consumidores. Kotler (1994, p. 252) afirma esse pensamento quando diz que, "A empresa alcança uma forte posição de mercado no segmento onde possui maior conhecimento de suas necessidades e obtém reputação especial". Se as empresas conquistarem liderança no segmento pode obter alto retorno sobre seu investimento. Percebe-se que é uma estratégia boa para a empresa, mas requer cuidado, pois não deixa de possuir riscos e incertezas, o que leva as empresas, muitas vezes, atuarem em vários mercados.

2 - Especialização seletiva: a empresa seleciona alguns mercados em que pretende atuar, estes podem possuir poucas ou nenhuma ligação entre si. Elas procuram segmentos atraentes e apropriados a seus objetivos e recursos; podendo assim atender a necessidades distintas. Segundo Kotler (1994; p. 252), neste segmento o nível de incerteza dos resultados é menor do que a concentração em um único segmento, pois a empresa investe em alguns mercados e mesmo que não obtenha retorno em um conseqüentemente terá no outro; o que interfere de forma positiva no desenvolvimento da empresa.

3 - Especialização de produto: a empresa produz algo que atenda a diversos segmentos. Esta busca desenvolver-se em uma área específica do produto, ou seja,

produzir o mesmo produto para pessoas distintas. Segundo Kotler (1994, p. 252) "Através desta estratégia a empresa desenvolve forte reputação na área específica do produto". Pode-se observar que é uma estratégia que não possui muitos riscos, pois a empresa tende a atender clientes diversificados que desejam os mesmos produtos.

4 - Especialização de mercado: a empresa procura atender aos mais diversificados desejos de um grupo ou segmento dos consumidores; é um bom investimento ou escolha, mas como as demais também possuem riscos. Caso o desejo de consumo daquele grupo desapareça ou suma completamente, a empresa não terá compradores para os seus produtos. Para Kotler (1996; p. 252), a empresa que atende a um determinado grupo de consumidores, a mesma possui maiores oportunidades de se ter um elo com os mesmos; o que possibilita uma fidelidade entre a empresa e o consumidor.

5 - Cobertura ampla de mercado: as empresas tentam atender a vários grupos de consumidores, cada um deles com sua necessidade específica, ou seja, oferecem produtos que cada um possa necessitar. Afirma Craig; Grant (1999, p. 59), "A diferenciação bem sucedida tem sua raiz na capacidade da empresa de entender as exigências do cliente e de adequar a demanda do cliente por peculiaridades à sua capacidade de fornecer produtos e serviços com características únicas". A empresa busca atender aos clientes de maneira específica, produzindo bens e serviços que agreguem valor a cada um deles.

As empresas também podem segmentar o seu mercado com base no consumidor, ou seja, buscar atender as necessidades de um público específico.

2.3 Identificando concorrentes da empresa

Ao ingressar em um mercado, as empresas, acima de tudo, precisam identificar os seus concorrentes. Que são aqueles que atuam em mercados competitivos, e que desempenham o mesmo ramo de atividade de uma outra empresa. Chiavenato (1999; p. 136) define concorrentes, como sendo aqueles que disputam os mesmos clientes e fornecedores de uma empresa. É devido a essa

disputa de mercado, que as empresas devem conhecer os seus concorrentes e defender-se de suas ameaças.

As empresas precisam utilizar os seus pontos fortes, e através deles construir vantagens sob os seus concorrentes, no intuito de alcançar os seus objetivos e firmar-se no mercado. Herédia (2001; p. 40) afirma que, as empresas devem tirar o máximo de proveito dos seus pontos fortes, pois estes representam as vantagens que uma empresa tem em relação às outras. Observa-se que os pontos fortes de uma empresa se voltam para as habilidades administrativas, os produtos oferecidos e a tecnologia utilizada por uma empresa, ou seja, tudo aquilo que possa ser percebido como um diferencial pela concorrência.

Oferecer produtos e negócios diferenciados pode ser um ponto de partida para a empresa. As empresas que inovam seus produtos com frequência, são mais bem vistas pelos clientes, podendo tornar-se mais atrativa do que os seus concorrentes. Complementam Craig; Grant (1999; p. 60), num setor em que as empresas oferecem produtos diferenciados, estas possuem uma vantagem sobre os seus concorrentes.

Outra forma de encarar a concorrência é a competição entre preços. Se o seu concorrente oferece preços inferiores aos seus, cuidado! Ele pode atrair mais clientes do que você, e conseqüentemente obter uma fatia de mercado maior. Afirma Bateman; Snell (1998, p. 82), que os clientes podem atuar como elemento de competição, analisando as ofertas e negociando aquela que oferece menores preços. Quer dizer, se o seu concorrente tiver um preço inferior ao seu, ele conseqüentemente terá uma participação de mercado maior do que a sua, ou seja, terá maior possibilidade de vender mais do que você.

É essencial que as empresas identifiquem principalmente os seus clientes agressivos, pois esses são muito perigosos e inconstantes. De acordo com Bateman ; Snell (1998, p. 82), "Empresas agressivas modificam continuamente os limites de seus ambientes competitivos, buscando novos produtos e mercados, diversificando e fundindo-se ou adquirindo novas empresas". Essas devem ser percebidas como concorrentes fortes, pois as suas decisões são imprevisíveis, o que pode dificultar o desempenho das demais empresas.

O administrador deve ter certeza de quem são os seus concorrentes, para que estes se previnam das ações por eles desenvolvidas. Bateman; Snell (1998; p. 83) relatam que, a incerteza de um administrador é não possuir informações

suficientes sobre as diferentes ações dos seus concorrentes; por isso que na maioria das vezes são pegos de surpresa. A medida em que as empresas conseguem identificar e tem a certeza de quem são os seus concorrentes, estas terão maiores facilidades em detectar que ações eles utilizarão; e com isso precaver-se para não serem pegos de surpresa. De acordo com Craig; Grant (1999; p. 57), a empresa de sucesso é aquela que conhece tão bem seus concorrentes quanto a si mesma. Conhecer os concorrentes faz bem a empresa, pois estes estimulam o poder de inovação e qualidade dos produtos oferecidos pela organização.

Feita a identificação dos concorrentes, as empresas precisam analisar quais as estratégias que eles utilizaram para se desenvolverem no mercado.

2.4 Algumas estratégias

Para conquistarem mercados, as empresas devem determinar como vão atuar no desenvolvimento das suas idéias. Bateman; Snell (1998; p. 84) definem estratégia como sendo, as ações utilizadas pela empresa para construir a sua competitividade no mercado.

1- Estratégia de diferenciação: as estratégias devem ser utilizadas como vantagens, que devem ser introduzidas com um diferencial, ou seja, as empresas devem buscar implantar estratégias de diferenciação para se sobressair em relação aos concorrentes. De acordo com Bateman; Snell (1998, p. 84), utilizando essa estratégia a empresa tenta ser única em seu setor, e os consumidores aprovam essa medida. A empresa precisa passar segurança para o consumidor de que ela é a sua principal fonte de produtos e serviços. Complementa Spulber (1999), "Para que a empresa alcance essa posição de confiança, necessita prestar serviços de forma mais efetiva e eficaz do que seus concorrentes". Percebe-se que a empresa deve ter o cliente como foco, satisfazendo os seus desejos, para que o seu desenvolvimento seja eficaz. Oferecer produtos diferenciados proporciona ao cliente a oportunidade de comprar vários produtos em um mesmo local; e proporciona a empresa ampliar a sua clientela de maneira diversificada. Para que a diversificação do produto seja bem aceita, a empresa deve investir na qualidade proporcionando segurança aos clientes que adquirirem os seus produtos e serviços. Spulber (1999)

afirma que, "Os consumidores não estão seguros quanto à qualidade do produto e, como resultado, estão dispostos a pagar por um nível médio de qualidade que represente sua melhor percepção sobre a qualidade que esperam receber". A transparência na qualidade dos produtos oferecidos deve se fazer presente nitidamente, para que o cliente perceba e adquira os produtos oferecidos.

2 - Estratégia de entrada: as empresas que pretendem conquistar mercados necessitam elaborar estratégias para a sua entrada. Afirma Spulber (1999), que essas estratégias se aproveitam da aptidão que as empresas tem em criar e gerenciar mercados, isso facilita a sua entrada nos mercados. Essa entrada pode se dar por vários fatores; um deles é identificar os pontos fracos dos concorrentes e atacar. Herédia (2001; p. 45), define pontos fracos em uma organização como sendo, atividades (desenvolvimento de produtos/ serviços) mal elaboradas, e quando estas dispõem de recursos não são favoráveis para a realização das saídas. Partindo desse ponto, o que é problema para uma empresa se transforma em oportunidade para outras. Os gerentes precisam tomar alguns cuidados antes de entrar no mercado; complementa Spulber (1999), os gerentes devem estar prevenidos para as reações das empresas veteranas ao perceberem a sua entrada, assim como aos desafios proposto por outras empresas que também pretendem nele entrar. Fazer uma análise do que as veteranas estão implantando e colocar-se de forma competitiva, pode facilitar a sua entrada no mercado. As entrantes terão algumas desvantagens em relação as que já estão lá; visto que estas não mais terão despesas com instalações. Para diminuir esses custos as entrantes devem oferecer produtos com valor superior aos dos seus concorrentes. De acordo com Spulber (1999), as entrantes ao oferecerem produtos superiores terão uma possibilidade de competir mais eficazmente com as veteranas, e com isso recuperarem os custos com instalações. As empresas devem entrar no mercado da maneira mais eficaz possível, mas para Spulber (1999), essa entrada requer que as empresas se sobressaiam em relação aos concorrentes, oferecendo eficiência, produtos inovadores e os menores custos de transição.

3 - Estratégia indireta: muitos administradores preferem não bater de frente com a concorrência. O segredo é atuar no mercado sem defesa e de forma indireta, buscando através dessa estratégia o sucesso para a empresa. Para Spulber (1999),

o sucesso se dá através de estratégias inovadoras, onde estas tentam atender as necessidades insatisfeitas do consumidor. Percebendo as estratégias que os entrantes vão utilizar, os concorrentes não vão ficar imóveis aos desafios competitivos que as outras empresas lhes propõe. Isso pode elevar os custos para ambas, visto que elas irão investir cada vez mais para não perderem os seus mercados. De acordo com Spulber (1999), elas investirão em melhores atendimentos e menores preços do que os seus concorrentes, o que impulsionará os mesmos a responder a essa estratégia e aumentar os seus custos também. Portanto, as empresas devem procurar atuar de maneira que os seus concorrentes não a percebam, para que estes não revidem ou se defendam das suas estratégias.

4 – Estratégia de continuação: nessa estratégia as empresas tomam como base, as utilizadas em períodos anteriores. As atitudes tomadas no passado se mantêm para o período atual; no entanto a empresa utiliza um processo de monitoramento para verificar se tudo está ocorrendo como o previsto. Conforme Certo; Peter (1993, p. 125), como essa estratégia se baseia na do período anterior, ela necessita de testes ou experiências com um sistema de controle que possibilite a análise de que tudo está sendo executado conforme o planejado. A empresa se acomoda e reimplanta as estratégias do período anterior, tendo em vista que estas atenderam as expectativas atuais.

5 – Estratégia de mudança de rotina: a única constante da qual se tem certeza é da mudança. As empresas precisam mudar as suas estratégias para saírem da rotina, e com isso atrair mais consumidores. Certo; Peter (1993; p. 125) afirmam que, essas mudanças são feitas através de novos apelos publicitários, embalagens, diferentes táticas de preços e podem até ocorrer através de mudanças nos seus métodos de distribuição. Elas procuram mudar a sua rotina da melhor maneira possível, atuando de maneira diferente para alcançar uma diferença. Sair da rotina é uma tentativa de mudar para melhor. Para que o uso dessa estratégia seja satisfatório para a empresa, é preciso que ela identifique os problemas e oportunidades que terão em sair da mesmice.

2.5 A criação de mercados

A criação de novos mercados é um caminho de vital importância, para que a empresa adquira uma oportunidade. O desenvolvimento dessa habilidade vai ao encontro de uma vantagem competitiva, visto que esta se propõe a competir de olho no futuro, buscando criar e dominar oportunidades que surjam. Para Bateman; Snell (1998; p. 125), mudar o que existe no mercado, ou cria-lo, pode elevar o crescimento da empresa frente aos seus concorrentes.

As empresas devem investir em mercados não atendidos pela concorrência, aumentando com isso a sua participação de mercado.

As empresas precisam concentrar-se nas oportunidades inexploradas, para enxergar vantagens que os seus concorrentes não percebem. Assim como, devem analisar o cliente, estudando as suas necessidades e comportamentos, no intuito de satisfazerem sempre o cliente.

2.6 Planejamento

As empresas que tem a sua visão voltada para o futuro, utilizam o planejamento como ferramenta chave para a definição dos seus objetivos e ações. Conforme Chiavenato (1999), é através do planejamento que as empresas definem seus objetivos, decidem sobre os seus recursos e atividades necessárias para alcança-los. Em síntese, o planejamento abrange o conhecimento do administrador, e o direciona rumo aos seus objetivos finais.

2.6.1 Planejamento estratégico

Neste nível, ocorre às tomadas de decisões para a empresa, e as estratégias que serão utilizadas para alcançar os resultados. Segundo Bateman; Snell (1998), as decisões são tomadas pelos altos executivos, mesmo que estes não desenvolvam o plano estratégico por inteiro.

O planejamento estratégico volta-se para o futuro da empresa, e tem por função analisar os fatores ambientais externos e internos. Para que através dessa análise a organização conheça o meio em que está inserida, e identifique que ação deve exercer para chegar ao resultado desejado.

O próximo passo é transformar esse planejamento em planos mais específicos, ou seja, planejamento tático.

2.6.2 Planejamento tático

Também conhecido como médio prazo, o planejamento tático é uma subdivisão do estratégico, ou seja, as decisões tomadas pelos executivos tornam-se mais específicas e são realizadas em períodos de tempo menores. De acordo com Bateman; Snell (1998), o planejamento tático transforma os objetivos mais amplos em objetivos mais específicos, facilitando e direcionando as principais ações que as áreas funcionais devem desenvolver.

O planejamento tático tem por função detalhar os planos estratégicos para facilitar a execução do setor operacional.

2.6.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional preocupa-se com o que vai desenvolver, e de que forma será desenvolvida a atividade, direcionada pelas organizações. Está voltado para o curto prazo e proliferam nas diversas áreas da organização. Conforme Bateman; Snell (1998, p. 125), "Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras como lotes de produção, roteiros de entrega e requisitos de RH". Simplificando o pensamento dos autores, o nível operacional desempenha os planos que foram determinados pelo nível institucional.

Robbins (2000), confirma esse pensamento quando afirma que, o nível operacional tem por função detalhar os meios de como os objetivos serão alcançados.

Para que o planejamento seja posto em prática, é essencial que se desenvolva ações, nas quais podem ser chamadas de planos.

2.7 Planos

Conhecendo um pouco sobre planejamento, percebe-se que este é responsável pela definição dos objetivos da empresa. Mas para que esses objetivos sejam alcançados, é preciso que as empresas utilizem planos. Bateman; Snell (1998) definem planos, com sendo ações que os administradores utilizam para atingir os objetivos que desejam.

É através dos planos que os administradores analisam os recursos necessários, as ações que serão desenvolvidas e as barreiras que podem aparecer durante a realização dos objetivos da empresa.

Conhecendo a definição de planos, o próximo passo é avalia-los para saber se estes proporcionarão o retorno desejado.

2.7.1 Avaliação dos planos

Os administradores devem avaliar os planos, para verificar se eles podem ser usados para alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Bateman; Snell (1998), as empresas devem avaliar as vantagens e desvantagens que cada plano possui, devendo ser eliminado aquele que não condizem com os objetivos, ou seja, aqueles que não sirvam como meios de consegui-los.

Segundo Robbins (2000), as empresas devem analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, assim como um nicho que elas possam atuar.

Os planos devem ser avaliados antes da sua seleção, para que estes sejam escolhidos de maneira correta e precisa.

2.7.2 Seleção dos planos

A empresa deve selecionar uma estratégia que melhor atenda aos seus objetivos. De acordo com Robbins (2000), as organizações devem selecionar as estratégias, que lhes proporcionem vantagens competitivas. Para que essa estratégia seja uma vantagem, ela deve corresponder aos pontos fortes da organização e aos pontos fracos dos concorrentes.

Feita a seleção da estratégia, a empresa deverá analisar os meios para implantá-la.

2.7.3 Plano de ação

O plano de ação serve como subsidio para que a empresa possa implementar a sua estratégia. Conforme Falconi (1996), os planos de ação são peças mais importante de um planejamento; pois o mesmo retrata aonde os esforços devem estar concentrados para que a empresa possa tirar o maior proveito das oportunidades de mercado.

Para que o plano seja desenvolvido é preciso conhecer as metas da empresa, para que através destas possam ser direcionadas as pessoas, para desenvolverem atividades que resultem no alcance dos objetivos da empresa.

O plano de ação tem por finalidade implantar a estratégia selecionada; segundo Certo; Peter (1993), o sucesso da organização depende inteiramente de como a estratégia vai ser implantada e formulada.

Para os autores a implementação e formulação das estratégias podem ocasionar os seguintes resultados:

1 – Sucesso: este resultado corresponde diretamente ao que a empresa deseja; mas para que isso aconteça às empresas devem escolher bem a estratégia a ser utilizada, assim como implanta-la de maneira bem sucedida.

2 – Roleta: a obtenção deste resultado se dá através da má formulação ou seleção de uma estratégia e boa implantação da mesma, o que pode ter dois caminhos para o resultado: a boa implantação pode controlar uma estratégia ruim, assim como abrir os olhos da administração de que o resultado será um fracasso. Proporcionando uma mudança de estratégia para reverter esse quadro.

3 – Problema: nesta etapa ocorre o inverso da roleta, ou seja, uma boa estratégia e uma má implementação. O problema acontece quando algo dá errado, no entanto os administradores procuram esse erro na formulação da estratégia e não na sua implementação; isso pode gerar em uma nova formulação da estratégia e esta continuar falhando, pois o erro não foi detectado com precisão.

4 – Fracasso: este se dá através de uma estratégia mal formulada e mal implantada. Para as empresas reverterem esse caso é muito difícil.

De acordo com Falconi (1996, p.102), "Os planos de ação viabilizam a ação correta no gerenciamento". Os gerentes terão um foco no que se pretende desenvolver, o que resultará em benefícios para a empresa, desde que estes sejam explícitos. Para que o plano de ação funcione, é essencial que os gerentes tenham dados da situação atual e dos problemas que estão enfrentando; para que estes estabeleçam as suas metas e o plano de ação esteja direcionado a elas.

Feita todas essas análises, é hora de implementar a estratégia; veja como isso acontece.

2.7.4 Implementando a estratégia

Nesta etapa, o administrador já deve possuir uma visão abrangente de qual estratégia deverá ser implementada. Tendo em vista que o mesmo já analisou os resultados que podem ser obtidos desde a sua formulação. No momento em que ocorreu essa análise, o mesmo possui a idéia de alguns fatores que facilitarão ou impedirão a implementação.

Os autores divergem em suas formas de estabelecerem os métodos que serão utilizados para o plano de ação; três modelos serão apresentados.

1º) Método: de acordo com Certo; Peter (1993), a implementação da estratégia é o estágio em que a mesma será executada, ou seja, é quando ocorre a implementação da estratégia que foi formulada. Ainda com base nos autores, estes revelam que para uma estratégia obter sucesso em sua implementação é preciso que esta disponha de algumas habilidades.

- **Habilidade em integração:** essa habilidade é expressa pela união dos gerentes com terceiros, para que estes atinjam os mesmos objetivos.

- **Habilidade de alocação:** essa é marcada pela eficiência que os administradores tem em planejar tarefas, cronogramas, etc. Evitando com isso o desperdício de recursos em locais que não gerem retorno.

- **Habilidade de monitoramento:** é a eficiência que os administradores tem em verificar, se está havendo algum tipo de problema com a implementação. Para que esses sejam percebidos e solucionados o quanto antes.

- **Habilidade de organização:** nessa habilidade, os administradores procuram conhecer uns aos outros, para detectar possíveis problemas e com isso facilitar a boa execução.

2º) Modelo: este modelo toma como base os 7 Ss, desenvolvido pela McKinsey; onde o autor Robbins (2000), revela que para a implementação de uma estratégia ter sucesso é preciso que esta conheça algumas características fundamentais.

- **Estrutura:** a estrutura da organização está diretamente ligada a estratégia, haja vista que quando uma muda automaticamente a outra irá mudar também. A estrutura serve como ferramenta para as metas serem alcançadas, pois estas devem estar preparadas para receber a implantação da estratégia, e obter retornos favoráveis para a organização.

- **Sistemas:** todos os sistemas devem interagir em função da estratégia; seja o sistema orçamentário, a contabilidade, o SIG, etc; para que esses se comprometam com a estratégia e trabalhem em busca dos mesmos objetivos.

- **Estilo:** a organização deve comunicar as suas prioridades aos seus funcionários para que estes tenham um estilo único e se comprometam com o desenvolvimento das estratégias empresarias.

- **Pessoal:** as empresas devem analisar se o seu pessoal é capaz de desenvolver a estratégia, visto que elas são as autoras da execução das estratégias. No entanto esta análise deve ser feita antes da implementação, para que a empresa possa fazer os ajustes necessários.

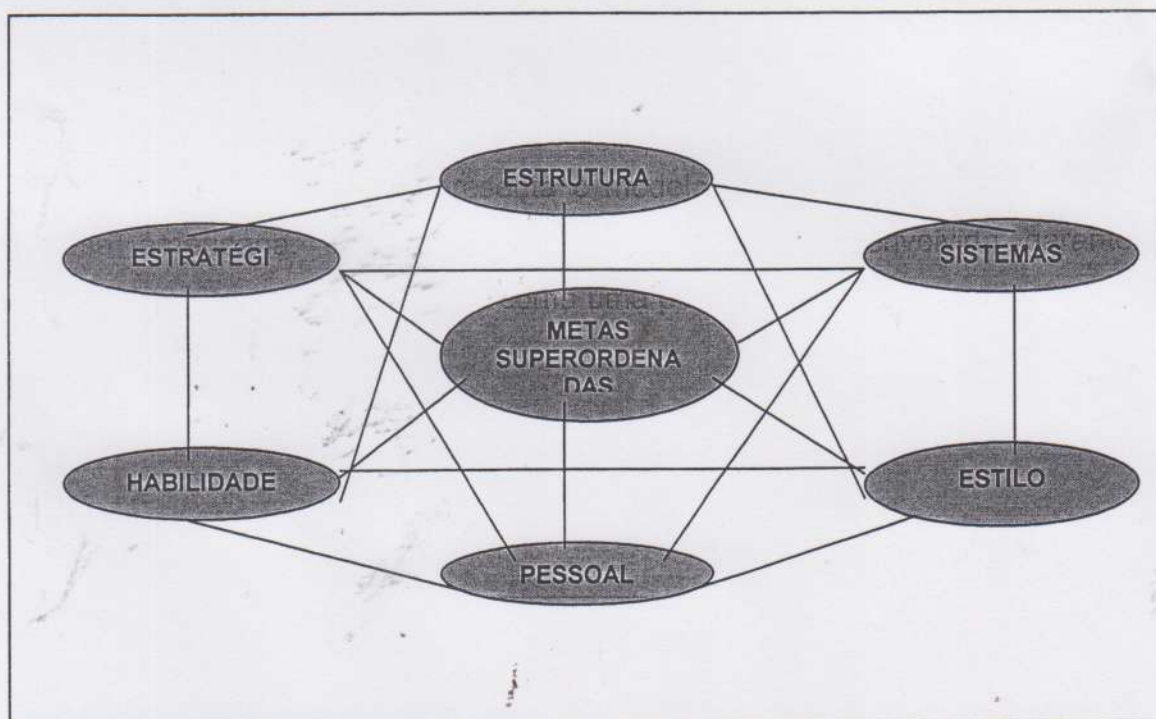
- **Habilidades:** são as competências que uma organização possui para desenvolver ou implementar algo.

- **Estratégia:** a escolha por uma estratégia deve ser precisa, pois é através da mesma que as organizações desenvolverão as suas ações.

- **Metas superordenadas:** aqui as metas são ordenadas de maneira que estas se unam em busca dos objetivos.

Para que se tenha uma melhor compreensão das características abordadas nesse contexto, a figura 06 apresenta o modelo dos 7 Ss desenvolvido por uma empresa americana. Essas características se bem desenvolvida garantem o sucesso para a organização assim como uma possível vantagem competitiva para a mesma.

FIGURA 01: MODELO DOS 7S



Fonte: Robbins (2000, P.125).

A análise e estudo dessas características proporcionam aos administradores uma visão global e o possível caminho para o sucesso. Conforme Robbins (2000), o sucesso de uma estratégia depende da sustentação de uma vantagem competitiva no mercado.

2.8 Controle estratégico

Pode-se dizer que esta etapa é a principal, pois é através do controle que se avalia se as estratégias estão sendo implantadas como o previsto. Robbins (2000, p.141) afirma que, "Controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios importantes".

Através do controle, a organização visualiza as falhas e providenciam as suas correções, o quanto antes, para que estas não interfiram nas estratégias da empresa.

Na próxima etapa, serão discutidas as características do controle, ou seja, como o controle pode ajudar no desenvolvimento organizacional.

2.8.1 Características gerais do processo de controle

O processo de controle é medido através de três etapas; que de acordo com Bateman; Snell (1998), são: medição, comparação e medidas corretivas.

1 - Medição do desempenho: nesta etapa, os administradores verificam como estão sendo desempenhadas as estratégias que foram estabelecidas para um setor, ou para a organização como um todo.

2 - Comparação do desempenho: a comparação é o processo pelo qual o administrador, avalia se o desempenho da estratégia corresponde ao parâmetro que foi determinado, ou seja, é a comparação do que se tem com o que se pretende ter.

3 – Medidas corretivas: aqui, os administradores tomam as medidas necessárias para corrigirem os desvios que possam vir a ocorrer, ou seja, são feitos os ajustes aonde forem necessários, de forma imediata para não prejudicar o desenvolvimento da estratégia. De preferência essas medidas devem ser tomadas pelo operador que está envolvido no problema, pois o mesmo conhece a situação melhor do que o seu superior.

De acordo com Certo; Peter (1993), para que o controle estratégico funcione e possa desenvolver essas etapas, é preciso que a administração tenha informações

válidas e confiáveis em relação ao desempenho das estratégias. Complementa Falconi (1996), um sistema de informações tem facilitado o processo de controle, pois estas têm sido levadas aonde for necessário, visando ajudar no desenvolvimento organizacional. A implantação tem funcionado como peça chave no sistema de controle, visto que esta leva os dados aonde é necessário.

Além de conhecer as características do controle, as empresas precisam obter informações sobre os seus tipos, para analisarem qual o que se adequa a seu estilo.

2.8.2 Tipos de controle

Para facilitar o sistema de controle, Bateman; Snell (1998), os dividem de três maneiras: preliminar, simultâneo e feedback.

1 – Controle preliminar: este controle está voltado para os acontecimentos futuros; e tem como objetivo evitar os desvios antes que eles surjam, ou seja, o controle se antecipa aos resultados.

2 – Controle simultâneo: este controle é utilizado a partir do momento em que o plano está sendo implementado; o que permite aos administradores corrigirem os pequenos problemas antes que estes virem um desastre para a empresa.

3 – Controle feedback: após a implementação da estratégia a empresa faz um feedback para identificar as possíveis falhas e corrigi-las, para que estas não atuem de maneira inadequada no desenvolvimento do plano.

Para a implantação das ações e do controle é preciso de capital, que para suprir as necessidades da empresa devem ser controlados.

2.8.3 Controle de capital

Além dos controles mencionados, a empresa deve estar sempre atenta ao seu capital, para verificar se este vai ser suficiente para cobrir as suas despesas. Uma sugestão seria implantar sistemas de controle para executar essa atividade.

De acordo com Bateman; Snell (1998), esse controle de capital pode ser feito de duas maneiras: orçamentário e financeiro.

1 – Controle orçamentário: é um dos métodos mais utilizados pelas empresas. O mesmo tem por função descobrir como estão sendo utilizados o capital, e analisar se os resultados obtidos vêm ocorrendo de maneira favorável, ou seja, se os investimentos feitos estão gerando retorno positivo para a organização. Todas as empresas devem ter um controle orçamentário, para saber quanto será gasto com a implementação de novas estratégias; esses custos deveram ser inclusos nos custos da empresa.

2 – Controle financeiro: o controle financeiro serve para apresentar a empresa o seu desempenho. Este é representado através dos balancetes e demonstrações de resultados.

- **Balanco patrimonial (Balancete):** retrata o quadro financeiro da empresa, apresentando os seus ativos, passivos e patrimônio líquido.

- **Demonstrativo de resultados:** mostra como está a situação da empresa, em relação a sua renda (lucro ou prejuízo) e as demais despesas em operação da empresa.

De posse dessas informações a empresa terá maiores possibilidades de conhecer o que ela possui, e quanto ela pode gastar; assim como proporciona a mesma uma análise dos seus investimentos para verificar se estes estão sendo feitos de maneira correta, gerando com isso o retorno desejado.

3 Metodologia

Esta etapa retrata os métodos que foram utilizados e desenvolvidos, durante a elaboração da proposta técnica para a empresa em estudo. Em síntese, a metodologia descreve como a monografia foi desenvolvida.

3.1 Método

O método pelo qual foi desenvolvida a monografia, tomou como base o modelo dos 7 Ss elaborado pela McKinsey. Segundo Robbins (2000), este método aborda características indispensáveis para o sucesso da implementação de uma estratégia.

Este modelo foi escolhido, pois o mesmo se propõe a analisar a organização como um todo, desde a sua estrutura até as pessoas que nela trabalham. A análise é fundamental para organizar a empresa, direcionando os seus colaboradores a buscarem o sucesso durante o processo de implementação da estratégia.

3.2 Público-alvo e área de abrangência

A área explorada durante o desenvolvimento do trabalho, foi à empresa Ster Bom como um todo; tendo um foco maior no setor comercial, visto que este é o responsável pelo desenvolvimento e implantação de novos produtos e serviços.

Teve como área geográfica os bairros de Capim Macio e Ponta Negra; estes bairros proporcionaram um universo composto por 44.122 (quarenta e quatro mil, cento e vinte e dois) habitantes. Deste total de habitantes foi desenvolvida uma pesquisa teste com 80 (oitenta) pessoas, com o objetivo de mensurar a variância através do gasto médio por clientes. Em seguida foi retirada uma amostra probabilística de 150 (cento e cinquenta) pessoas para responderem aos questionários; esta amostra teve uma margem de erro de 1,5% do total de entrevistados.

3.3 Técnica de coleta de dados

As técnicas que foram utilizadas no decorrer da monografia foram: observação direta, visitas a empresa, entrevistas com os sócios, aplicação de questionários e visitas a alguns estabelecimentos do mercado natalense.

As visitas à empresa e entrevistas com os sócios, foram de suma importância para analisar como se encontra a empresa nos dias de hoje; proporcionando com isso uma visão mais ampla da sua situação, o que facilitou a coleta de dados e informações na empresa para a proposta fosse elaborada com eficiência.

A aplicação de questionários foi um processo complementar do trabalho, onde os mesmos foram respondidos por clientes que demonstraram as suas necessidades e preferências individuais; os questionários foram elaborados com perguntas fechadas para facilitar a análise dos dados.

Para arrecadar dados do mercado, foram feitas algumas visitas ao: SEBRAE, IBGE, JUCERN, SETUR e SECTUR; visitas estas que serviram de subsídios para relatar a situação atual do mercado e avaliar o que pode ser aproveitado do mesmo. No caso da observação direta, pôde-se comprovar se o que foi pesquisado está de acordo com a realidade apresentada.

3.4 Tratamento dos dados

Nesta etapa os dados foram tabulados e enviados para gráficos com o intuito de visualizar a real necessidade do cliente, para que isso facilite o trabalho desenvolvido e no final garanta a satisfação dos mesmos.

A tabulação é a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. Para tanto é necessário que as respostas sejam codificadas e padronizadas para a contagem do número de casos que ocorreram em cada variável (Sâmara; Barros, 1997; Mattar, 1996).

Na pesquisa foram utilizadas a tabulação simples para as questões onde apenas uma resposta será aceita. Para Samara e Barros (1997; p.80), na tabulação simples "o entrevistado só pode dar uma resposta. O número de respostas é igual ao número de entrevistas".

É notório que este é o meio mais direto de se obter um levantamento mais

preciso sobre o assunto abordado.

3.5 Cronograma de Atividades

ATIVIDADES	J A N	F E V	M A R	A B R	M A I	J U N	J U L	A G O
Início do Estágio	X							
Levantamento de dados bibliográficos	X	X	X	X	X	X		
Elaboração da Primeira parte do trabalho				X	X	X		
Revisão Final do Projeto com o Orientador						X	X	X
Correções finais e Impressão do Projeto							X	X
Entrega do Projeto à Coordenação de Estágio- 03 Cópias								X

4 Análise dos Resultados

Nesta etapa serão relatados os resultados obtidos assim como os meios que foram utilizados para chegar a esse fim.

4.1 Diagnóstico situacional

O diagnóstico tem por função relatar o que está acontecendo no mercado que a empresa encontra-se inserida; as necessidades dos clientes, assim como a situação que a empresa está vivenciando atualmente.

Para uma melhor compreensão de todos, esta fase será dividida em três etapas, que seguem abaixo desenvolvidas e analisadas.

4.1.1 Análise do mercado

Para conhecer um pouco mais do mercado natalense, foram feitas algumas visitas; ao IBGE, JUCERN, SEBRAE, SETUR, SECTUR e COVISA; no intuito de obter dados precisos da situação na qual se encontra o mercado local. A visita a estes locais

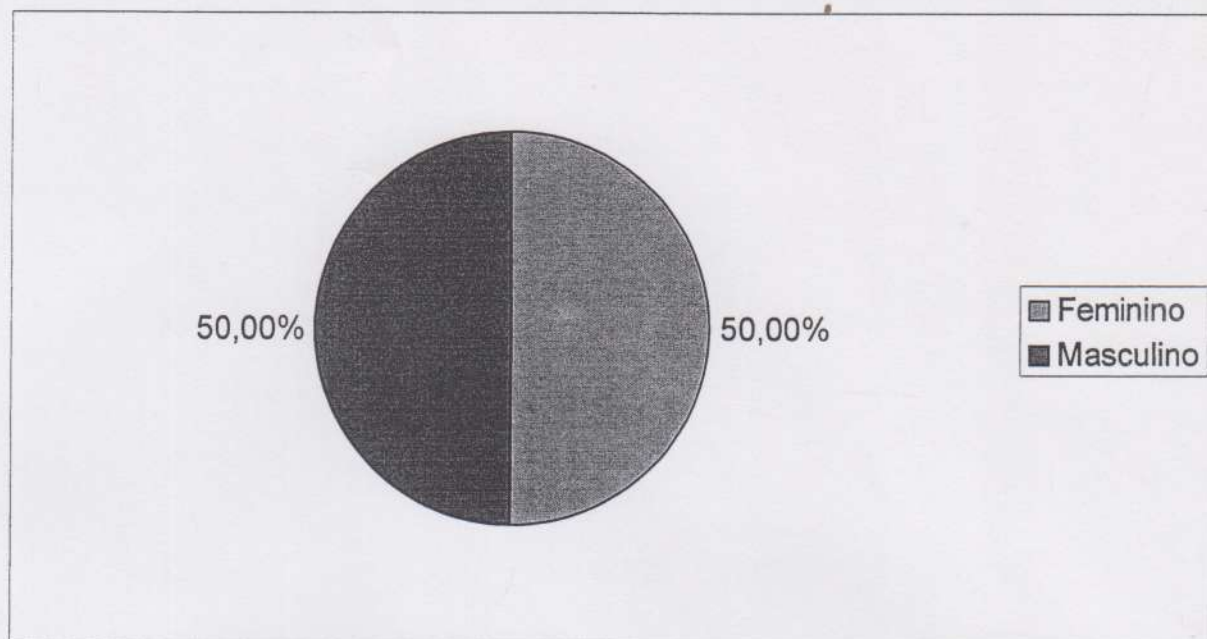
proporcionou a coleta de informações que serão de grande utilidade para o desenvolvimento do trabalho. Informações estas que retratam o crescimento da população de Natal, o fluxo de turistas na capital e no estado, a demanda dos turistas, assim como outras informações que serão expostas através de gráficos e analisadas de maneira clara para que todos possam compreender a situação do mercado natalense.

As empresas precisam conhecer o mercado em que estão inseridas, para que possam ter uma visão ampla do meio em que estão, e percebam com isso quem são os seus principais concorrentes. Complementa Chiavenato (1999), os concorrentes desenvolvem estratégias inesperadas e desconhecidas, para obterem um domínio de mercado. Percebe-se que é de extrema importância conhecer o mercado e seus concorrentes, para que as empresas possam atacar os seus pontos fracos e com isso conquistar uma vantagem competitiva.

4.2 Análise da pesquisa

Foi desenvolvida uma pesquisa de mercado para identificar o que os clientes preferem, em termos de lazer. Os dados abaixo assim como os gráficos apresentaram de maneira clara as preferências individuais dos homens e mulheres entrevistadas.

GRÁFICO 01: SEXO DAS PESSOAS ENTREVISTADAS

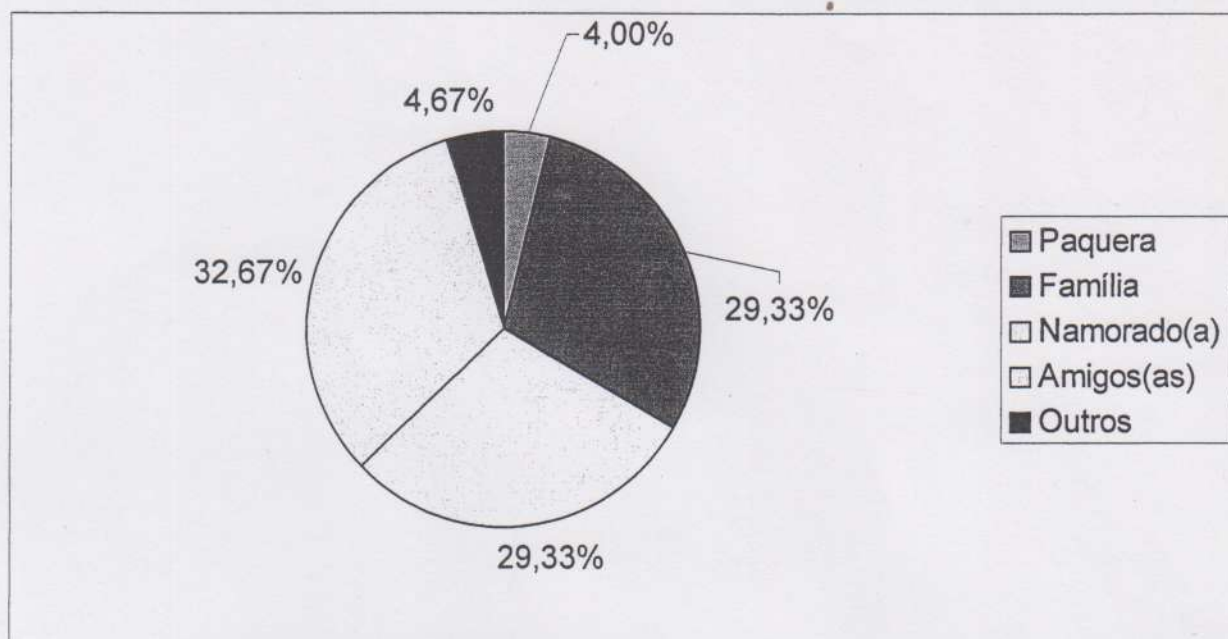


Percebe-se que houve um empate entre os entrevistados, ou seja, dos 150 questionários aplicados 50% dos entrevistados correspondem ao sexo feminino e os outros 50% correspondem ao sexo masculino.

Este empate proporciona uma melhor percepção das preferências distintas entre homens e mulheres, no decorrer da pesquisa.

A pesquisa buscou identificar também com quem as pessoas entrevistadas costumam sair na maioria das vezes.

GRÁFICO 02: PREFERÊNCIA DAS PESSOAS EM RELAÇÃO À COMPANHIA PARA SAIR

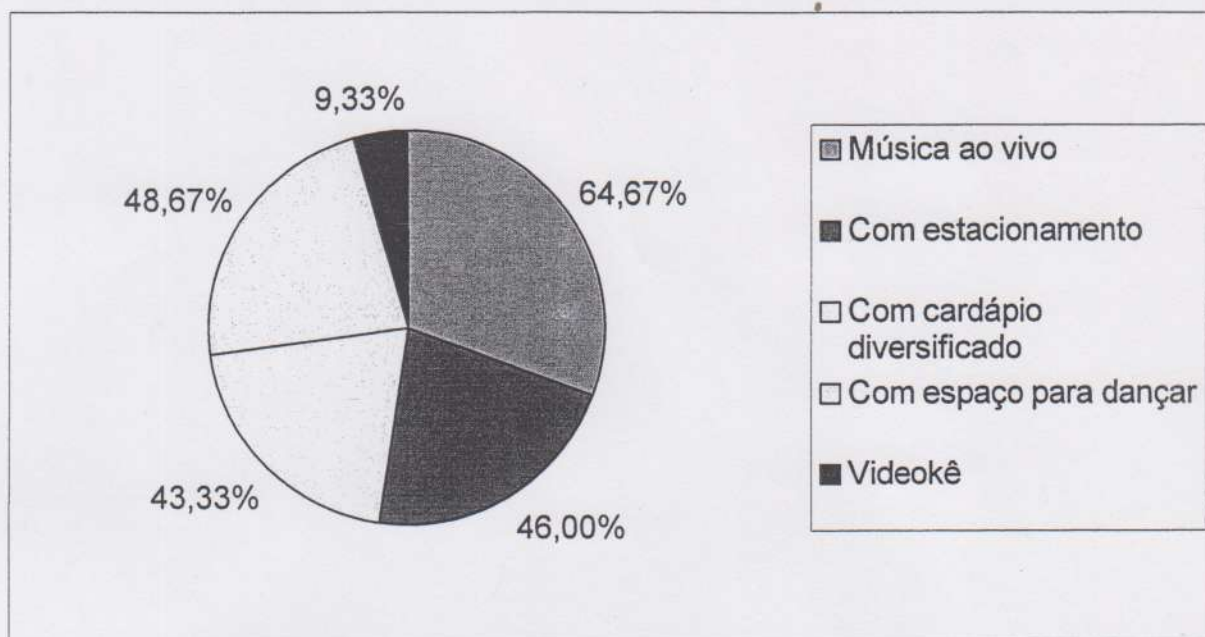


De acordo com o gráfico a grande maioria dos entrevistados, 32,67%, costumam sair na companhia de amigos; havendo um empate para a ocupação do segundo colocado entre família e namorado (a), ou seja, 29,33% das pessoas costumam sair na companhia dos familiares e dos namorados.

O gráfico retrata também que apenas 06 (seis) pessoas das entrevistadas saem na companhia de um (a) paquera; o que corresponde a 4% do total de entrevistados. Dessas 06 (seis) pessoas, 01 (uma) do sexo feminino e 05 (cinco) pessoas do sexo masculino. Houve 4,67% dos entrevistados que responderam que costumam sair na companhia de outras pessoas, estas foram consideradas como maridos e esposas no qual não tem filhos.

O gráfico 10 retrata o tipo de ambiente que mais despertam interesse dos entrevistados.

GRÁFICO 03 PREFERÊNCIAS INDIVIDUAIS EM RELAÇÃO AO AMBIENTE



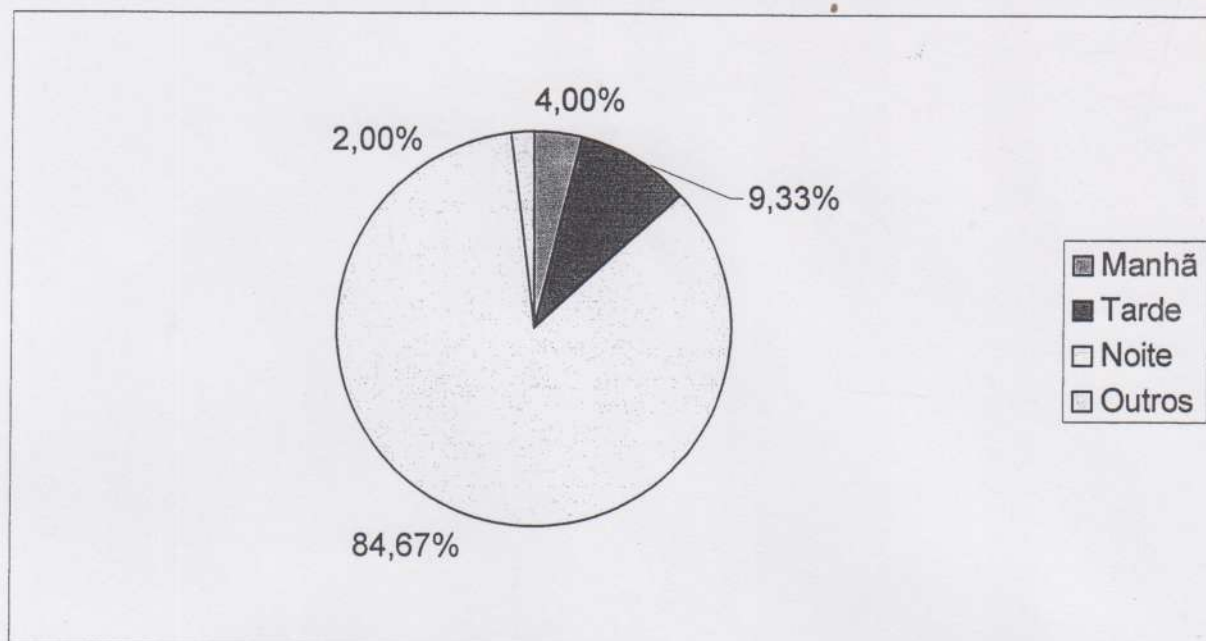
Como pode ser percebida a grande maioria optou por ambientes que oferecem música ao vivo, o que corresponde a 64,67% dos entrevistados. Outra opção bastante escolhida foi o espaço para dançar, 48,67% do total de entrevistados.

Percebe-se que das 97 (noventa e sete) pessoas que escolheram música ao vivo, apenas 24 (vinte e quatro) delas não optaram por lugares que oferecem ambientes para dançar, distribuindo a suas preferências nas demais opções.

Observa-se também que apenas 14 (catorze) dos entrevistados gostam de videokê; o que corresponde a uma quantia mínima de 9,33%.

Além das preferências individuais em relação ao tipo de ambiente, a pesquisa revela também o turno que as pessoas mais gostam de sair para seu lazer.

GRÁFICO 04: TURNO QUE AS PESSOAS PREFEREM SAIR PARA O LAZER

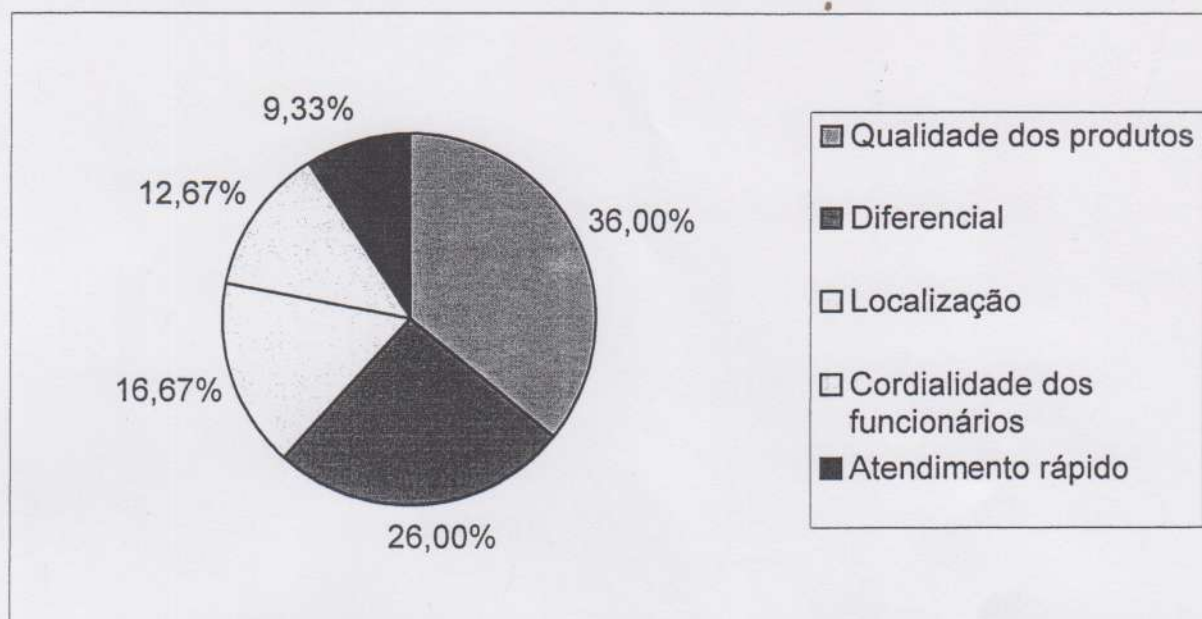


O gráfico 04 mostra claramente que 84,67% dos entrevistados preferem sair para se divertir à noite; o que corresponde à maioria dos entrevistados, ou seja, 127 (cento e vinte e sete) pessoas optaram por esta alternativa; já 2% dos entrevistados escolheram outras opções dando preferência a esta alternativa e a considerando como sendo "sair durante a madrugada".

Apenas 4% dos entrevistados deram prioridade a sair pela manhã, onde usaram como argumento que neste horário não se tem muita opção de lazer. Já 9,33% das pessoas que responderam os questionários optaram por saírem a tarde, esta alternativa foi escolhida, em sua maioria, por pessoas que costumam sair com a família.

Os gráficos abaixo correspondem a fatores que despertam a atenção dos clientes; estes fatores foram escolhidos por ordem de importância, e serão analisados 05 (cinco) gráficos que visualizam a sua classificação em varias situações; deve ser levada em consideração que o número correspondente a 01 (um) é o que eles julgam ser mais importante.

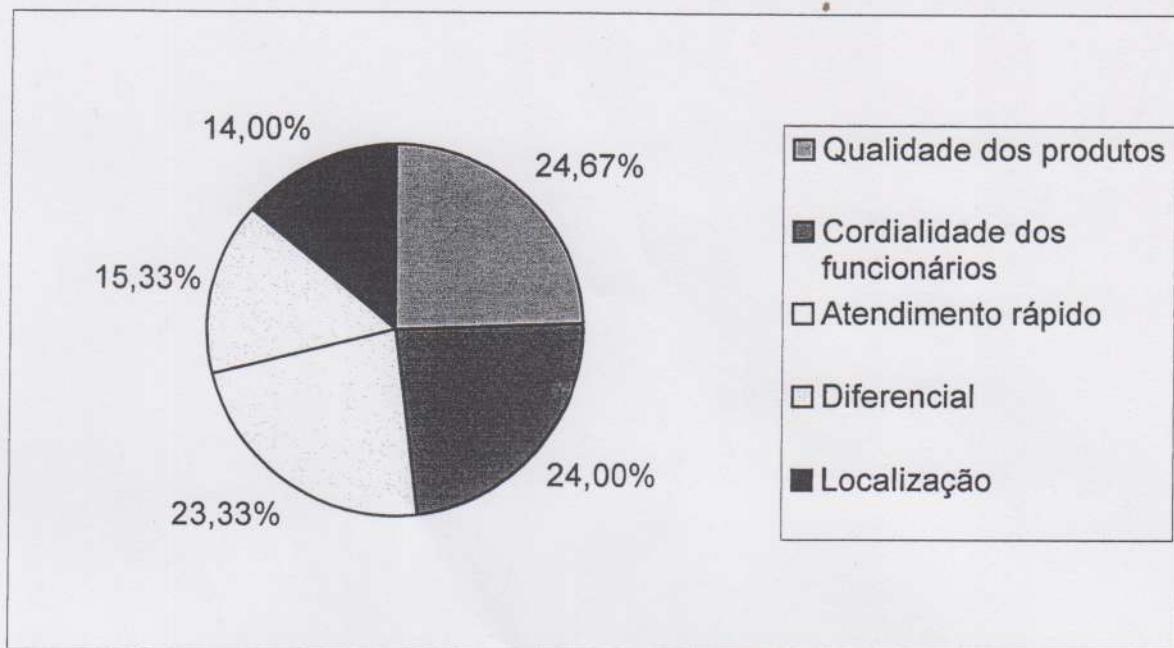
GRAFICO 05: O QUE DISPERTA A ATENÇÃO DAS PESSOAS NOS LUGARES QUE OFERECEM LAZER (PRIORIDADE 01)



De acordo com pesquisa realizada, o item que obteve a maior porcentagem 36% foi à qualidade dos produtos oferecidos. Das 150 pessoas entrevistadas 54 (cinquenta e quatro) delas tem como prioridade número um à qualidade dos produtos, achando essa opção um fator indispensável em qualquer ambiente. Já 26% dos entrevistados, classificaram o diferencial que as empresas oferecem como sendo um fator essencial, este valor corresponde a 39 (trinta e nove) pessoas entrevistadas. Uma alternativa que não foi vista como primordial ou indispensável pelos entrevistados, foi o atendimento rápido, onde apenas 14 (catorze) dos entrevistados opinaram por esta como prioridade número um. É notório que a qualidade no que se oferece ao consumidor é indispensável para qualquer empresa, e que estes estão cada vez mais exigentes e conscientes do que desejam adquirir.

O gráfico abaixo corresponde às opções que ocuparam a segunda classificação na opinião das pessoas entrevistadas, em relação ao que elas consideram importantes nos ambientes que oferecem lazer.

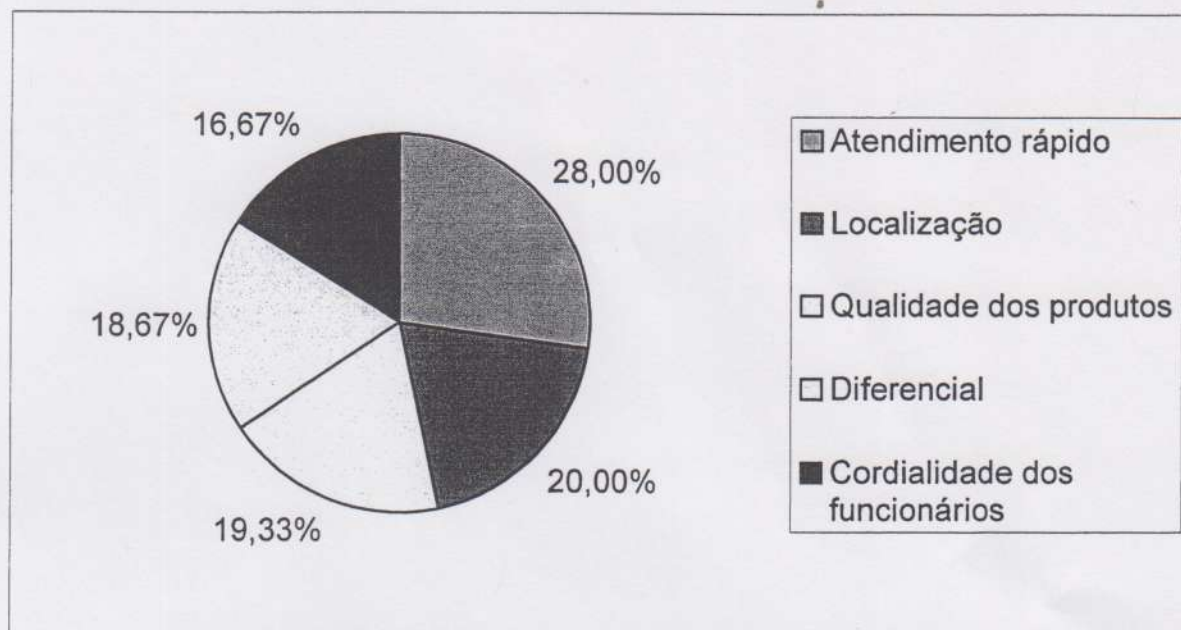
GRAFICO 06: O QUE DISPERTA A ATENÇÃO DAS PESSOAS NOS LUGARES QUE OFERECEM LAZER (PRIORIDADE 02)



A pesquisa revela, que houve um empate técnico entre qualidade dos produtos, que teve 24,67% das opiniões; cordialidade dos funcionários que corresponde a 24% dos entrevistados; e atendimento rápido que corresponde a 23,33% dos entrevistados, ou seja, das 150 pessoas entrevistadas 37 (trinta e sete) delas tem como prioridade à qualidade dos produtos, 36 (trinta e seis) pessoas optaram pela cordialidade dos funcionários e 35 (trinta e cinco) opinaram pelo atendimento rápido. Já o diferencial e a localização ocuparam praticamente a mesma posição; um com um percentual de 15,33%, que corresponde a 23 (vinte e três) das opiniões e 14%, o equivalente a 21 (vinte e um) dos entrevistados.

O gráfico abaixo corresponde às opções que ocuparam a terceira classificação na opinião das pessoas entrevistadas, em relação ao que elas consideram importantes nos ambientes que oferecem lazer.

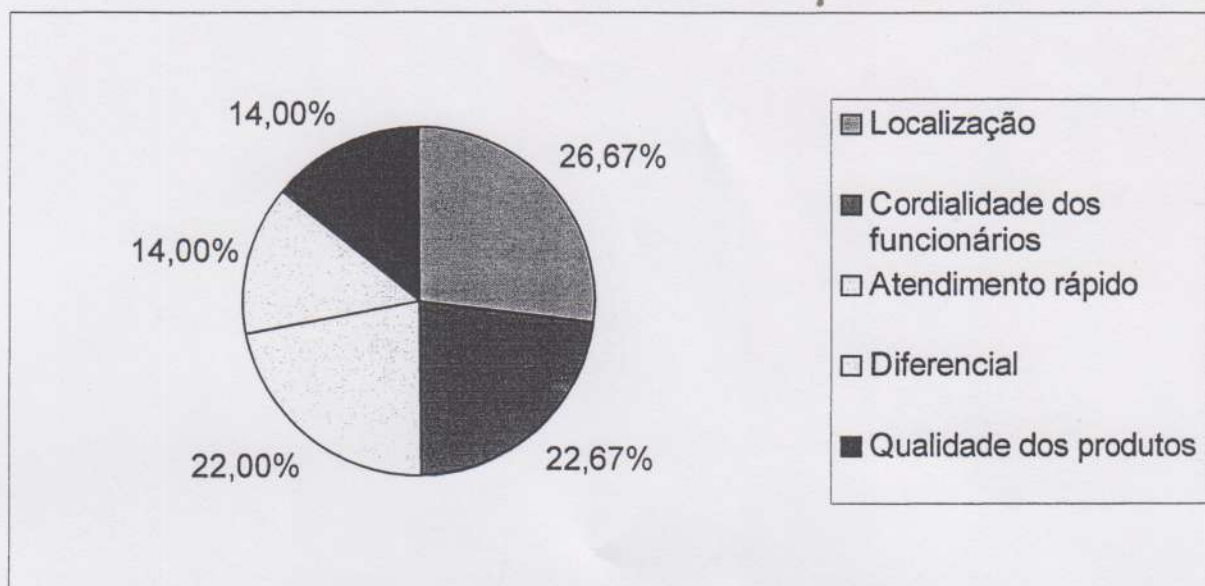
GRAFICO 07: O QUE DISPERTA A ATENÇÃO DAS PESSOAS NOS LUGARES QUE OFERECEM LAZER (PRIORIDADE 03)



A maioria dos entrevistados teve como terceira prioridade o atendimento rápido, o que corresponde a 28% do total, ou seja, das 150 pessoas entrevistadas 42 (quarenta e dois) delas optaram por esta alternativa. Percebe-se também que houve um empate entre as alternativas: localização, qualidade dos produtos e diferencial; que correspondem, respectivamente, aos percentuais descritos; 20%, 19,33% e 18,67%. A última colocação foi marcada pela cordialidade dos funcionários, onde apenas 25 (vinte e cinco) do total de entrevistados escolheram essa alternativa como sendo a terceira prioridade.

O próximo gráfico corresponde às opções que ocuparam a quarta classificação na opinião das pessoas entrevistadas, em relação ao que elas consideram importantes nos ambientes que oferecem lazer.

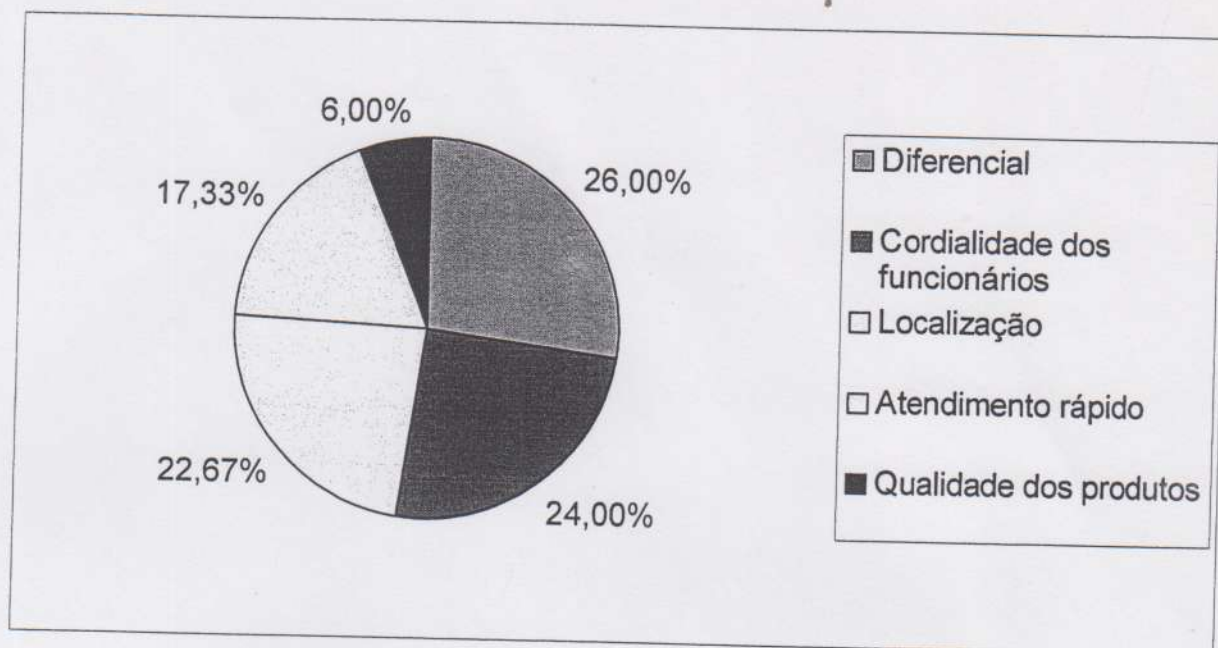
GRAFICO 08: O QUE DISPERTA A ATENÇÃO DAS PESSOAS NOS LUGARES QUE OFERECEM LAZER (PRIORIDADE 04)



Já como quarta prioridade, a maioria dos entrevistados escolheu a localização valor esse que corresponde a 26,67% do total de entrevistados, ou seja, 40 (quarenta) pessoas escolheram esta alternativa. Percebe-se também que houve um empate entre as alternativas: cordialidade dos funcionários e o atendimento rápido que correspondem respectivamente aos percentuais descritos; 22,67% e 22%. A última colocação foi marcada também por um empate entre diferencial e qualidade dos produtos, onde ambas as alternativas tiveram 14% das respostas.

O próximo gráfico corresponde às opções que ocuparam a quinta classificação na opinião das pessoas entrevistadas, em relação ao que elas consideram importantes nos ambientes que oferecem lazer.

GRAFICO 09: O QUE DISPERTA A ATENÇÃO DAS PESSOAS NOS LUGARES QUE OFERECEM LAZER (PRIORIDADE 05)

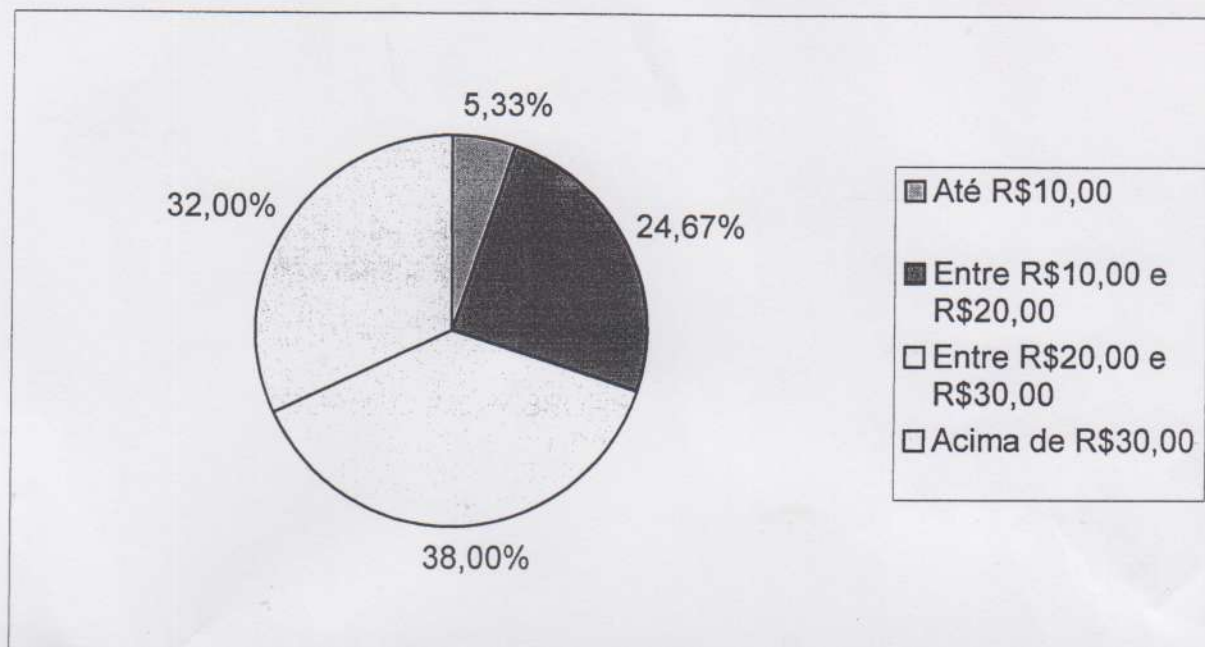


O ultimo lugar em relação às prioridades, foi marcado pelo diferencial onde 26% entrevistados escolheram esta alternativa, valor este que corresponde a 39 (trinta e nove) pessoas. As demais alternativas escolhidas foram: cordialidade dos funcionários (24%); localização (22,67%); atendimento rápido (17,33%) e qualidade dos produtos, respectivamente.

Os gráficos acima (gráfico 12 ao gráfico 16) retratam as preferências das pessoas entrevistadas, chegando à conclusão de que a grande maioria opinou pelas seguintes opções: qualidade dos produtos oferecidos; atendimento rápido; localização e diferencial. Estando estes descritos em ordem de importância. É notório também que a qualidade dos produtos oferecidos, teve a grande maioria tanto como sendo a prioridade um como sendo a prioridade dois, o que totaliza 91 (noventa e um) das pessoas entrevistadas, ou seja, 60,67% do total de pessoas; no entanto percebe-se que para o cliente é fundamental que as empresas ofereçam qualidade nos seus produtos e serviços. Assim como se torna indispensável um atendimento rápido seguido de um ambiente bem localizado, que ofereça produtos e serviços diversificados.

A pesquisa também procurou saber quanto às pessoas gastam em média quando saem para se divertir.

GRÁFICO 10: QUANTO AS PESSOAS GASTAM QUANDO SAEM PARA SE DIVERTIR

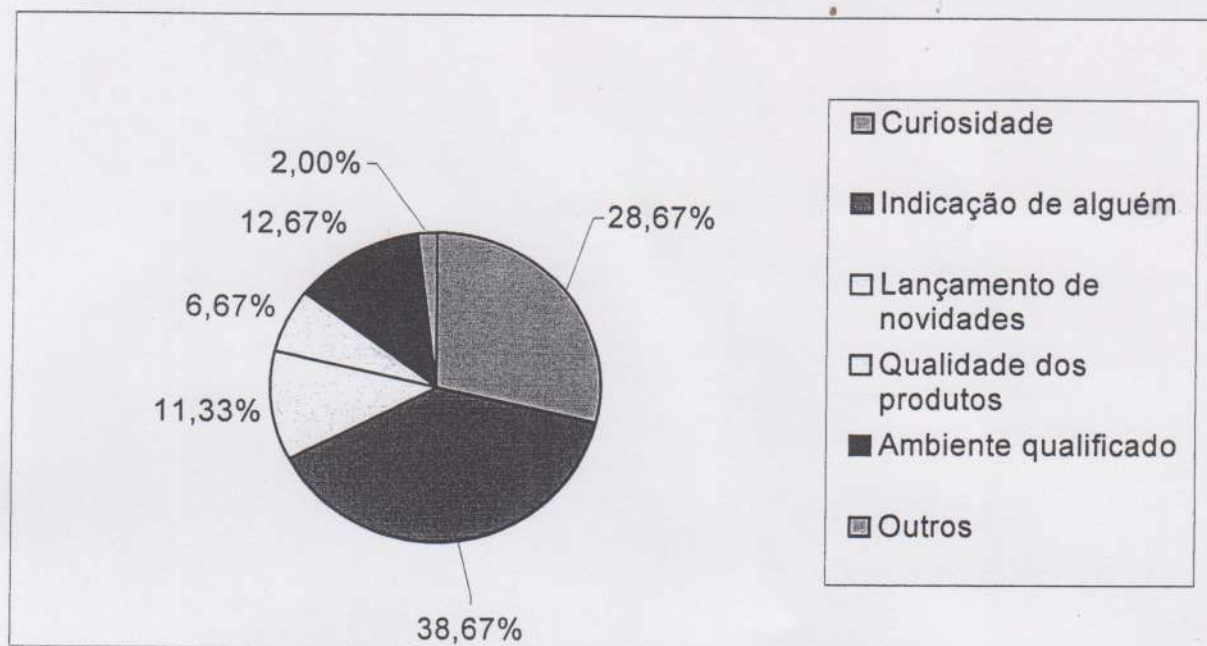


Dos entrevistados, 38% responderam que gastam em média, quando saem, entre R\$ 20,00 a R\$ 30, 00, este percentual corresponde a 57 (cinquenta e sete) pessoas que foram entrevistadas. Cerca de 32% dos entrevistados, costumam gastar acima de R\$ 30,00 e 24,67% gastam entre R\$ 10,00 a R\$ 20,00. Uma pequena minoria 5,33% afirma gastar no máximo R\$ 10,00 quando sai para seu lazer.

Percebe-se que a grande maioria, 70% dos entrevistados, gastam acima de R\$ 20,00 quando saem para se divertir.

Além dos valores gastos pelos entrevistados, a pesquisa também revelou os motivos que levam uma pessoa a conhecer um novo ambiente; veja a demonstração do gráfico abaixo.

GRÁFICO 11: MOTIVOS QUE LEVAM OS ENTREVISTADOS A CONHECER UM NOVO AMBIENTE

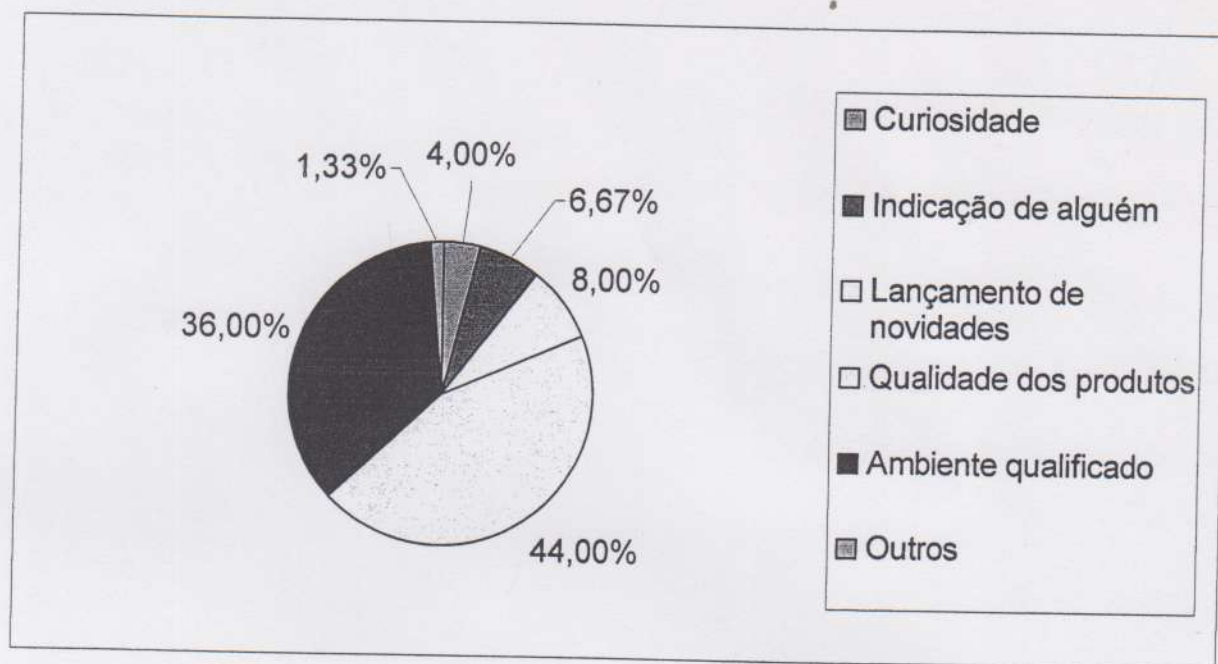


Conforme a visualização do gráfico, percebe-se que a maioria dos entrevistados, ou seja, 38,67% do total são induzidos a conhecer um novo ambiente através da indicação de alguém; é o que pode ser chamado de propaganda boca a boca. Já 28,67% das pessoas são curiosas, e este é o principal motivo que as levam a conhecer um novo ambiente.

O lançamento de novidades e um ambiente qualificado ocupam quase a mesma posição de classificação; ficando em penúltimo lugar com 6,67% das opiniões a qualidade dos produtos, e em último com 2% outras opções como, por exemplo, os homens que são levados a um novo ambiente para satisfazer e atender as necessidades da namorada.

Além de pesquisar os motivos que levam as pessoas a conhecerem um novo ambiente, foi analisado qual desses motivos são responsáveis pela fidelização de um cliente a um determinado local.

GRÁFICO 12: MOTIVOS QUE LEVAM OS ENTREVISTADOS A FIDELIZAR-SE A UM AMBIENTE



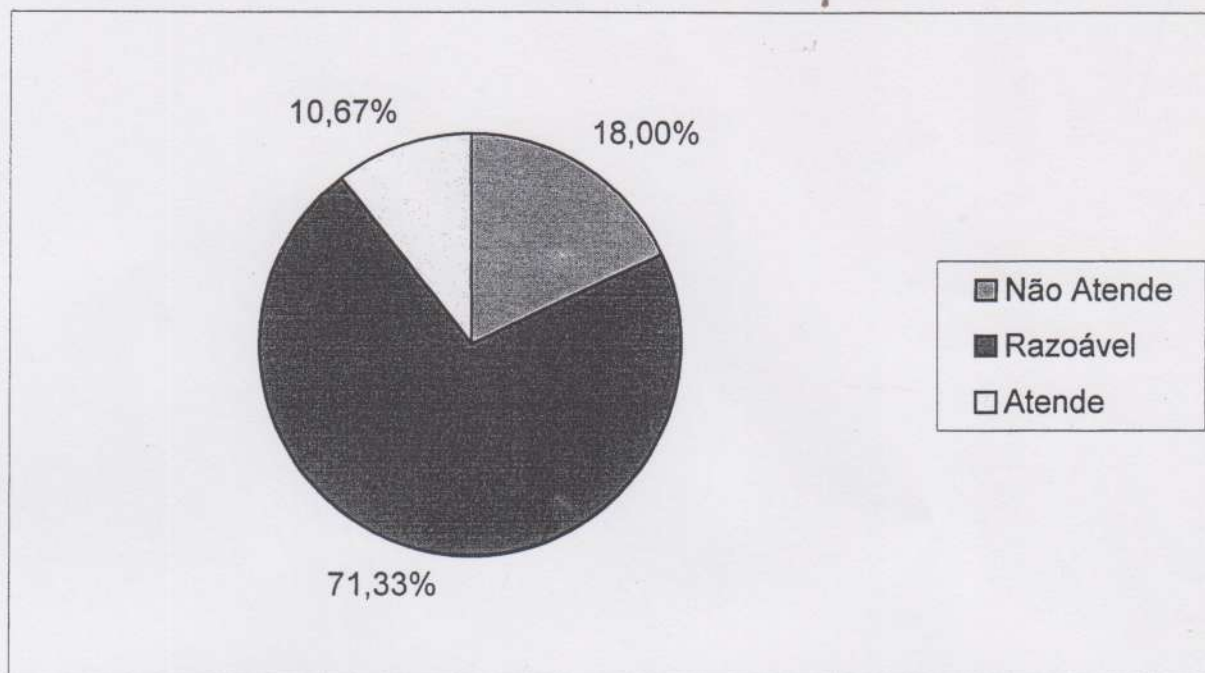
A maioria dos entrevistados respondeu que se tornam fiéis a um estabelecimento pela qualidade dos produtos oferecidos; esta maioria equivale a 44% do total das pessoas, o que corresponde a um total de 66 (sessenta e seis) entrevistados. O segundo mais bem votado com 36% do total, foi o ambiente qualificado.

Percebe-se que qualidade nos produtos e um ambiente qualificado são fatores fundamentais para cativar um cliente.

Já a classificação dos fatores como: curiosidade, indicação de alguém e lançamentos de novidades; ficaram em uma posição equivalente. Uma minoria de 1,33% optou por outra alternativa, como por exemplo "sentir-se bem em um local".

O gráfico abaixo retrata o grau de satisfação dos entrevistados, em relação aos entretenimentos oferecidos em Natal.

GRÁFICO 13: EXPECTATIVAS DAS PESSOAS EM RELAÇÃO ÀS OPÇÕES DE LAZER DA CIDADE

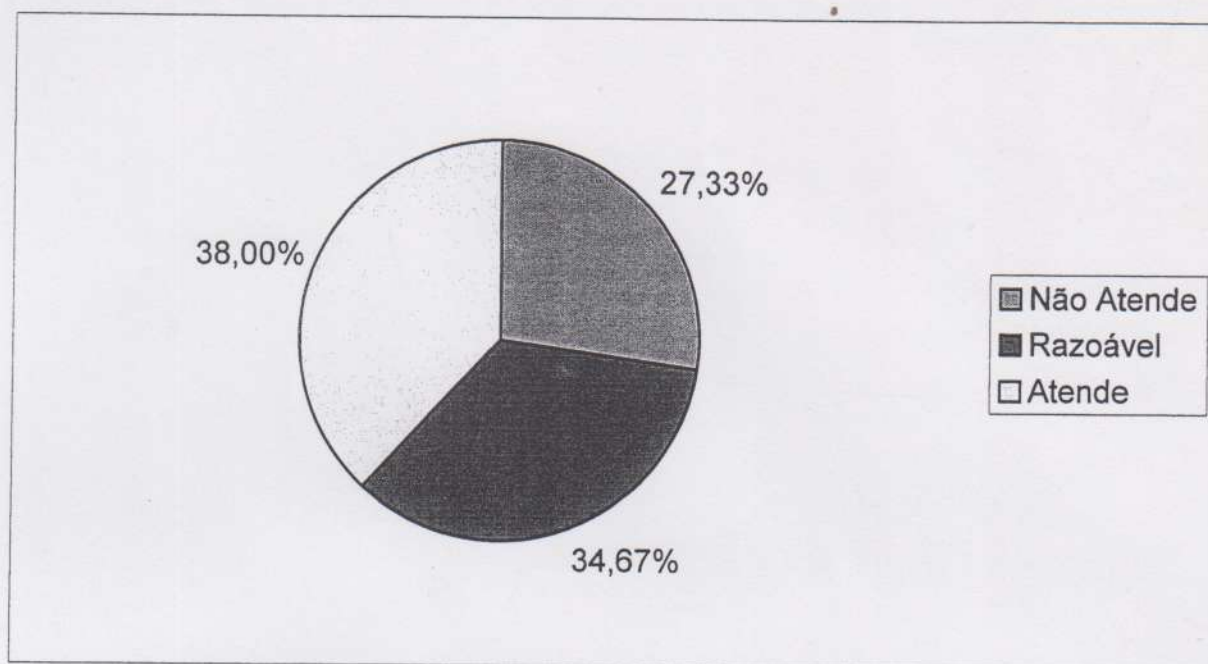


A pesquisa comprova que 71,33% dos entrevistados, ou seja, 107 (cento e sete) pessoas não têm as suas expectativas completamente atendidas em relação ao lazer oferecido pela cidade. Apenas 10,67% responderam que entretenimento local satisfaz as expectativas do consumidor.

Já 18%, ou seja, 27 (vinte e sete) das pessoas entrevistadas estão completamente insatisfeitas com as opções de lazer que a cidade oferece.

O próximo gráfico aborda o fator "preço", mostrando o que as pessoas acham ao seu respeito.

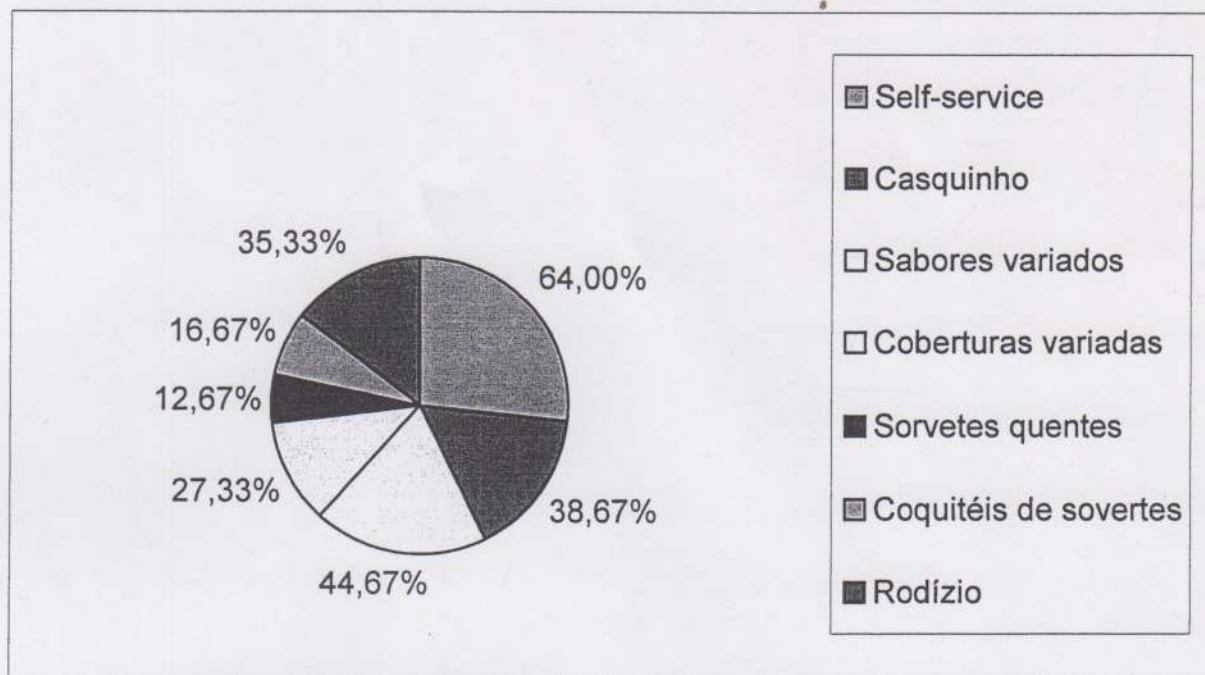
GRÁFICO 14: O PREÇO COMO UM FATOR INFLUENCIADOR NO CONSUMO DE SORVETES



Durante a aplicação dos questionários, percebeu-se que 38% das pessoas entrevistadas acham que o preço é um fator que influencia o consumo de sorvetes. Em síntese as pessoas acham que os sorvetes que tem mais saída no mercado são os que oferecem preços mais compatíveis; enquanto 27,33% dos entrevistados acham que o preço não influencia no consumo de sorvetes, ou seja, quem gosta realmente de sorveres ver o preço como sendo apenas um detalhe. Ainda tem as pessoas que ficam no meio termo o que corresponde a 34,67% do total, ou seja, estas pessoas afirmam que o preço varia em função da qualidade do produto.

Abaixo o gráfico retrata as preferências individuais dos entrevistados, em relação às diversas maneiras de se consumir sorveres.

GRÁFICO 15: PREFERÊNCIAS DO CONSUMO DE SORVETES



A grande maioria 64% das pessoas entrevistadas prefere ambientes que possuam self-service para que possam consumir sorvetes; assim como 44,67% das mesmas optam por sorveterias com sabores variados. Outras pessoas já preferem o modelo mais tradicional o casquinho, que ocupa a terceira posição sendo escolhido por 38,67% dos entrevistados.

O rodízio de sorvetes e as coberturas variadas também agradam bastante os entrevistados; percebe-se também gostos mais exóticos, onde 16,67% dos entrevistados gostam de coquetéis de sorvetes e 12,67% do total optaram por sorvetes quentes.

Observa-se que há uma diversificação de preferências, mais que os métodos mais tradicionais como: self-service, sabores variados e casquinhos são os que prevalecem nas opiniões dos entrevistados.

5 Conclusões e Recomendações

Sabe-se que foram feitos investimentos em máquinas caras e mais potentes, que tem a capacidade de produção superior a que está sendo utilizada; no entanto os dados confirmam que a empresa Ster Bom não está utilizando este ponto forte como ferramenta para o sucesso. Herédia (2001) afirma que, as empresas devem tirar o

máximo de proveito dos seus pontos fortes, pois estes representam as vantagens que uma empresa tem em relação às outras. As vantagens em relação às empresas concorrentes podem torná-las líderes de mercado, por isso que as empresas devem tirar o maior proveito delas.

Uma grande estratégia seria utilizar essa capacidade produtiva das máquinas, na implantação e produção de novos produtos para que estes sejam lançados no mercado como um diferencial no ramo de sorveteria, no intuito de satisfazer as necessidades dos consumidores. Conforme Drucker (1998), o cliente só adquire produtos que satisfaçam os seus desejos e atendam a determinada necessidade. Percebe-se que o comportamento que leva o consumidor a adquirir algo está diretamente ligado a sua necessidade.

As empresas que tiverem uma visão voltada para o futuro, oferecendo algo que sempre agregue valor ao consumidor e que atendam as suas necessidades de maneira inovadora; tendem a se manterem no mercado competitivo e conseqüentemente irão obter retorno dos seus investimentos.

5.1 Sugestões e Recomendações

Nesta fase será descrito a proposta, e os meios que serão utilizados para que a empresa possa alcançar o seu objetivo. Para uma melhor compreensão esta descrição será feita através de etapas que seguem abaixo desenvolvidas.

5.1.1 Estabelecer as mudanças na estrutura da empresa

Para alcançar as metas da organização, faz-se necessário que a empresa reverta a sua estrutura; tendo em vista que a sua estratégia será mudada.

Atualizar-se é um ponto de partida chave, para uma empresa que deseja se destacar frente ao mercado consumidor. Partindo deste princípio, percebe-se a necessidade de executar algumas mudanças para que se possa implantar a estratégia proposta.

Tendo em vista que a Ster Bom tem a sua venda voltada para revendedores, ou seja, uma venda indireta; propõe-se que a empresa amplie o seu estilo de venda

procurando trabalhar com foco também em vendas diretas, ou seja, a empresa precisa levar o produto diretamente até o seu consumidor final; buscando com isso conhecer as necessidades individuais, agrada-los constantemente e manter um contato cada vez mais forte com os mesmos.

Uma saída formidável é investir em outro público, um público mais sofisticado que pertença à classe "A", que conseqüentemente tem as suas preferências e necessidades diferentes das dos seus clientes atuais, ou seja, a saída da empresa é especializar-se em novos produtos ou serviços que atraiam esse público, e que por meio destes possam gerar um retorno para a empresa. Investir na produção de sorvetes light, identificando a preferência dos seus clientes e transformando-as em produtos menos calóricos é uma saída formidável; visto que o consumo destes produtos é feito por pessoas mais sofisticadas, que querem saborear dos deliciosos produtos sem perderem a forma.

Trabalhar em cima de produtos com diferencial, como: novos sabores, novas coberturas, novos estilos; estilos estes que devem ser voltados para a necessidade individual de cada cliente. O objetivo é sempre agradar o cliente da empresa, não importa como; é essencial manter um elo com os mesmos para que a empresa esteja sempre informada de suas preferências.

Uma outra proposta é aumentar a produção de sorvete; esse aumento pode ocorrer se a Ster Bom utilizar um pouco mais da sua capacidade produtiva, visto que a empresa dispõe de máquinas potentes para realizar esse fim. Diante desta situação propõe-se que a empresa aumente a sua produção de sorvetes em 30%, ou seja, a empresa deve aumentar 30% do total dos produtos que a máquina tem capacidade de fabricar; tendo em vista que essa produção (de 30%) a mais, corresponde a fabricação desse novo produto que está sendo proposto a empresa.

A Ster Bom também deve criar uma tabela com horários de produção, ou seja, quando for produzir um produto deve ser levada em consideração quanto será gasto de frequência produtiva; para facilitar este trabalho a empresa deve estabelecer os dias e os horários que serão produzidos cada produto, desta maneira evita-se a perda de tempo e recursos, facilitando o controle da produção. Veja o modelo representado pela tabela 01 que segue abaixo.

TABELA 01: CRONOGRAMA DE PRODUÇÃO

PRODUTO	SABOR	HORÁRIO	DIAS DA SEMANA	QUNANTIDADE
Sorvete	Uva	Das 08:00 às 18:00	Segunda/ Quarta e Sexta	302 litro/h

Observa-se que como a estratégia sofre alterações, a estrutura da empresa também terá que passar por algumas mudanças; tendo em vista que as mudanças representam a principal característica dos tempos modernos e que estas visam ampliar o desenvolvimento organizacional.

Propõe-se também um modelo de uma nova estrutura de vendas para a empresa observe a seguir.

1 – Proposta de uma nova estrutura de venda: Para lançar produtos e serviços em um mercado mutável, é essencial que a empresa invista em uma estrutura moderna, oferecendo tecnologias avançadas que retratem o seu diferencial. Diante destas informações a empresa pode utilizar como estratégia à criação de um bufê de sorvetes, um modelo de sorveteria que tem se destacado nos últimos anos; deixando para trás aqueles modelos que se encontram no mercado atualmente e que já estão ultrapassados, passando a investir em uma decoração futurista que acompanhe o mundo moderno. Oferecer aos clientes ambientes agradáveis, com estacionamento próprio, espaço para dançar, música ao vivo, cardápios variados, atendimento rápido mostrando aos clientes que eles são importantes, qualidade e diferencial nos produtos oferecidos, faz uma grande diferença sobre os seus concorrentes. A apresentação externa da empresa é a imagem que você passa dela para o cliente; portanto coloque uma placa luminosa para destacar o nome do estabelecimento e chamar a atenção de todos os que trafegam pelo local onde está situada a empresa.

É essencial que a empresa utilize a sua criatividade e desenvolva projetos sempre retratando o público que pretende atingir; para que o consumidor se identifique com os seus produtos e serviços, podendo com isso adquiri-los. Assim como a organização deve analisar o local ou a área que pretende atuar, para que não seja

visto como apenas mais um no ramo de sorveteria, mais sim como o melhor no meio de muitos.

A empresa deve prosperar de forma que crie um posicionamento diferente na mente dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços diferentes em relação aos seus concorrentes. Buscando com isso adquirir uma vantagem competitiva superior no mercado que se encontra inserida, sendo único e especial naquilo que oferece.

Percebe-se que a empresa deve buscar os mais diversos meios de divulgação dos seus produtos, para que estes entrem na mente dos consumidores e os induzam a conhecer os novos produtos e serviços; levando-os a valorizem cada vez mais o negócio e tornando-se fiéis à empresa Ster Bom. Assim como investir em suas criações, sempre levando em conta as necessidades dos clientes.

Além de analisar a estrutura da empresa, a mesma deve verificar como está a divulgação do seu trabalho; a próxima etapa retrata estes acontecimentos.

5.1.2 Analisar que estratégia de marketing deve ser utilizada pela empresa

A Ster Bom é uma empresa que investe razoavelmente bem em suas propagandas. Atualmente a mesma utiliza os seguintes meios para divulgar os seus produtos e serviços: em forma de patrocínio recebendo como retorno à divulgação e através de propagandas. Mas para manter-se em um mercado tão mutável e competitivo as empresas devem fazer muito mais que isto; precisam inovar constantemente as suas estratégias e penetrar na mídia de forma moderna. Diante da inovação das suas estratégias faz-se necessário que a empresa invista cada vez mais nos meios de divulgação para expor os seus produtos e serviços.

Levando em consideração que a estratégia proposta está voltada para a implantação de um novo produto, este requer uma ênfase maior em sua divulgação para que o consumidor venha conhecê-lo. Para que esta estratégia possa ser colocada em prática a organização deve estar atrelada a dois fatores importantes, que são: as ações dos concorrentes (para identificar com antecedência o que será desenvolvido por eles) e os recursos disponíveis da empresa (para comparar se o capital é suficiente para por em prática o plano).

Percebendo esta situação a empresa deve Informar aos seus clientes, através da mala-direta, os lançamentos que estão disponíveis no seu estabelecimento. Esse tipo de divulgação é extremamente necessário, pois através do mesmo a empresa atinge diretamente o seu público-alvo. A mala-direta deve ser feita através do porte pago, que é um serviço oferecido pelos correios, visando com isso selecionar e atingir um público mais elitizado.

Outra estratégia é trabalhar com brindes oferece-los aos clientes buscando agradar-los e induzindo-os a freqüentar o seu estabelecimento.

A empresa deve criar um site contando a sua história, mostrando os seus produtos e serviços; dando ênfase no seu diferencial (sabores, coberturas, ambientes, atendimentos). O site deve ser criado para que as pessoas, mesmo estando em casa, possam conhecer os produtos e serviços oferecidos, podendo com isso montar o seu próprio sorvete e pedi-lo quando for ao estabelecimento, o que facilita a agilidade dos funcionários em atendê-los; é uma forma de levar a sua empresa até o seu cliente.

Criar novas embalagens para diferenciar os novos produtos dos mais antigos; embalagens estas que levem o slogan do produto, informando os seus sabores e derivados, apresentando as informações nutricionistas. Desta maneira os clientes terão uma melhor visualização dos lançamentos podendo assim distingui-los com mais facilidade dos produtos atuais. A figura abaixo apresenta o modelo de como deve ser a embalagem, assim como o nome do produto, o sabor, o código de barras e as informações necessárias para o consumidor.

É essencial que a empresa utilize a sua criatividade e desenvolva projetos sempre retratando o público que pretende atingir; para que o consumidor se identifique com os seus produtos e serviços e sempre os adquiram.

A empresa deve prosperar de forma que crie um posicionamento diferente na mente dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços diferentes em relação aos dos seus concorrentes. Buscando com isso adquirir uma vantagem competitiva superior no mercado que se encontra inserida, sendo único e especial naquilo que oferece.

Percebe-se que a empresa deve buscar meios diversificados para divulgação dos seus novos produtos, para que estes entrem na mente dos consumidores e os induzam a conhecê-los; levando-os a valorizem cada vez mais o negócio e tornado-se fiéis à empresa Ster Bom; a empresa também deve usar a sua criatividade e investir em inovações sempre levando em conta as necessidades dos clientes.

5.1.3 Estabelecer as habilidades necessárias para a organização

As empresas que pretendem manter-se em um mercado competitivo precisam desenvolver cada vez mais as suas habilidades; para que estas possam atuar de maneira produtiva no seu ambiente de trabalho.

No caso da empresa Ster Bom, para que a empresa possa implementar o novo produto, percebe-se a necessidade de se investir em cursos; tanto com os proprietários, quanto com os gerentes e funcionários. Cursos estes que capacitaram as pessoas e desenvolvam as suas habilidades desconhecidas.

Analizando a proposta técnica feita a empresa, propõe-se alguns cursos que irão ajudar de maneira positiva no desenvolvimento da mesma. O curso Vendendo Com Sucesso é oferecido pelo SEBRAE, e que tem por finalidade retratar para as pessoas as técnicas de vendas, como vender com motivação, entusiasmo, e como diversificar o seu estilo de venda; o público indicado para participar desse curso é: vendedores, supervisores de vendas, gerentes e executivos.

O curso Encantando Seu Cliente também oferecido pelo SEBRAE tem como enfoque principal o cliente, mostrando como os empreendedores devem agir para agradar de maneira eficiente o seu cliente; o público indicado para participar desse curso é: supervisores de vendas, gerentes e executivos.

Outro curso que é importantíssimo para a empresa é o de Mudança Organizacional, também oferecido pelo SEBRAE que tem por finalidade conduzir as pessoas ao processo de mudança organizacional direcionando todos os colaboradores ao mesmo caminho; o público indicado para participar desse curso é: empresários, supervisores, gerentes e executivos.

O curso Estratégia De Marketing -Um Diferencial Competitivo, é oferecido pelo SEBRAE e tem como objetivo revelar como o profissional deve investir em propagandas (onde, como e por que), assim como retrata as oportunidades despercebidas pelos empresários; o público indicado para participar desse curso é: supervisores de venda, gerentes e executivos.

Os cursos são ministrados por profissionais da área, que ilustram fatos vivenciados por algumas empresas do mercado moderno. Estes têm por finalidade gerar uma visão de mercado mais abrangente para a empresa e o administrador, o que conseqüentemente impulsionarão os proprietários a conhecer os caminhos que podem leva-los ao sucesso. Já no caso dos gerentes e supervisores, os cursos lhes

oferecerão uma capacidade maior de administrar proporcionando-lhes competências de decisão, de acordo com a necessidade. Estes cursos também podem influenciar de maneira positiva no desenvolvimento profissional dos vendedores, de forma que estes passem a conhecer as novidades que o mercado propõe em relação a como atender e tratar os clientes na hora de vender algum produto; buscando atrai-los cada vez mais ao seu estabelecimento.

Percebe-se que os cursos apresentados são totalmente voltados para a proposta feita à empresa, no entanto percebe-se que estes são de muita importância para que a estratégia funcione de maneira eficaz e com a colaboração de todos.

A necessidade de se investir em cursos oferece a empresa o desenvolvimento de habilidades que induzem os seus colaboradores a serem cada vez melhor e mais capacitados naquilo que desempenham. Uma outra proposta é a participação em palestras, oferecidas por consultores, que tem como objetivo promover o desenvolvimento das habilidades conceituais e analíticas; assim como oferece a oportunidade de se adquirir novos conhecimentos empresariais.

Como os cursos, às palestras também devem estar atreladas a estratégia proposta, portanto uma das palestras que não pode deixar de ser assistida é; Como Conquistar E Manter Os Clientes, esta palestra retrata as mais variadas maneiras de conquistar cada vez mais os clientes e mantê-los fieis ao seu negócio; o público indicado para prestigia-la são: executivos; gerentes e supervisores.

Outra palestra interessante é, Preparando a Sua Empresa Para o Futuro; nesta palestra serão relatadas estratégias de ação retratando como as empresas devem agir num mundo de constantes mudanças, direcionando o quanto às empresas devem ser flexíveis em um mundo tão mutável; o público indicado para prestigia-la são: gerentes e executivos.

A palestra Aumentando as Suas Vendas com Criatividade, também não pode deixar de ser assistida, pois esta palestra mostrará como as empresas devem usar a sua criatividade para vender cada vez mais; o público indicado para prestigia-la são: vendedores, supervisores de vendas e gerentes.

Todas estas palestras são oferecidas pelo SEBRAE, e não possuem nenhum custo adicional para a empresa pois as mesmas são inteiramente grátis; todos estes títulos mencionados estarão disponíveis ao público a partir de março/2003. As palestras propostas devem ser assistidas, a princípio, pelos gerentes e sócios da

empresa; visto que estes são os mais interessados nos temas propostos e poderão passa-los aos seus colaboradores de maneira mais detalhada.

Investir constantemente no desenvolvimento de habilidades pode custar um pouco para a empresa (no caso dos cursos que são pagos), mas com certeza a mesma obterá um retorno superior ao que foi investido.

Para que todas as propostas possam ser colocadas em prática, se faz necessário que o sistema da Ster Bom esteja atrelado a estratégia proposta; e com isso possa transmitir todas as informações necessárias para o desenvolvimento das mesmas.

5.1.4 Estabelecer um sistema que interaja em prol da estratégia

Tudo o que vai ser desenvolvido deve estar alinhado a estratégia escolhida, com o sistema não poderia ser diferente. Engloba-se como sistema todas as políticas e procedimentos formais, como orçamento de capital, contabilidade e sistema de informação.

Atualmente a empresa Ster Bom dispõe de um SIG (sistema de informação gerencial) quase completo, visto que ainda estão trabalhando na informatização do sistema de estoque; programa este que deverá estar pronto até o final no ano. Mesmo assim, percebe-se a necessidade de introduzir algumas mudanças no sistema atual.

A empresa precisa selecionar os seus revendedores, através do seu banco de dados, para que possa envia-los o seu novo produto para revenda. Esta seleção deve levar em consideração que nem todos os seus revendedores vão ter acesso ao novo produto; devendo então ser escolhidos apenas os que estão localizados em pontos que atendam a classe "A".

A empresa também pode criar um banco de dados dos clientes finais (consumidores da classe "A"); incluindo as suas preferências, ficha cadastral completa; para que a empresa possa atender às suas necessidades com precisão e eficiência. Através do banco de dados a empresa pode trabalhar com um atendimento personalizado, pois o mesmo relata todas as preferências de cada cliente (em relação a produtos de sorveteria), podendo com isso individualizar o atendimento conforme a necessidade de cada cliente.

Visto que a empresa está trabalhando atualmente na implantação de um sistema de estoque, faz-se necessário adicionar as informações necessárias para a

fabricação do novo produto, ou seja, incluir a matéria-prima necessária para uma determinada quantidade que será produzida, os produtos que irão ser alterados para a fabricação do novo produto (leite, gordura, liga e estabilizante). É essencial que a empresa altere estas informações ao seu sistema para não acontecer falhas com a produção, por falta de matéria-prima.

Incluir no programa de vendas quais os sabores que tem mais saída, para identificar se a produção está atendendo a demanda, o que ocasionalmente facilitará o controle de produção e estoque.

Percebe-se que o sistema é uma peça fundamental para a implantação do plano, visto que o mesmo é responsável pelas informações necessárias para que se possa ser colocado em prática o que foi planejado. Buscando com isso trabalhar sempre em busca de atender as necessidades dos seus clientes.

Um outro fator que deve ser analisado, são as pessoas que fazem parte da organização; estas podem ser consideradas como peça fundamental na implementação de uma estratégia; observe os comentários e propostas que sequeem abaixo.

5.1.5 Estabelecer os meios para que as pessoas executem a estratégia de maneira eficaz

A empresa deve ter sempre em mente a estratégia que será implementada, para que o processo de seleção e treinamento das pessoas estejam atrelados diretamente as habilidades necessárias para o desenvolvimento do projeto em estudo. Não esquecendo de que são as pessoas as responsáveis pela execução das estratégias, no entanto é essencial analisar se elas estão capacitadas para desenvolver o que foi proposto, para que se possa obter o resultado esperado pela organização.

Faz-se necessário que a empresa contrate 04 (quatro) pessoas para trabalharem nas máquinas de sorvetes, visto que a jornada de trabalho será aumentada. Essa contratação deve ser feita através da entrega de currículo dos candidatos na própria empresa, que serão selecionados de acordo com o perfil necessário e através de uma entrevista onde será feita a escolha final; os participantes passarão por uns testes nas máquinas que deve ser feitos na produção dos sorvetes,

no intuito de identificar se o candidato tem as aptidões apropriadas para o preenchimento da vaga.

A empresa também deve oferecer treinamentos de balanceamento da calda (esse balanceamento encontra-se no sistema próprio da empresa, que possibilita montar tipo de sorvete desejado) para adequar as pessoas ao processo de fabricação dos novos produtos. Esses treinamentos são ministrados pela própria engenheira química da empresa, além de representantes que prestam serviços a empresa mediante a compra de matéria-prima; além de não ter nenhum custo adicional para a organização.

É preciso que se faça alguns treinamentos de produção (como usar as máquinas), com os funcionários para que estes saibam conduzir as máquinas; o próprio fornecedor oferece o treinamento para os operários sem nenhum custo adicional para a empresa, visto que esse tipo de serviço é de interesse deles, no entanto é uma maneira que eles encontraram para agradar os seus clientes.

Fazer uma avaliação mensal com os clientes, para identificar com que qualidade as pessoas estão executando o que foi planejado. Esta avaliação deve ser feita através de um telefonema para os clientes, buscando identificar se estes estão satisfeitos com os produtos, como estão sendo atendidos pelos vendedores, se os prazos de entrega estão sendo cumpridos, etc, a análise permite que a empresa identifique as aptidões e limitações dos seus colaboradores.

Tratar bem os funcionários é um fator importantíssimo, prestar atenção nas suas sugestões. As pessoas precisam sentir-se importantes, merecem ser reconhecidas pelo seu trabalho, reconhecimento este que pode ser: em dinheiro, melhor funcionário do mês, ou com um simples elogio de que eles são peças fundamentais na empresa. É importante que eles estejam motivados, pois assim eles terão muito mais prazer de trabalhar em busca dos objetivos expostos. Uma organização deve sempre levar em consideração que um funcionário deve sempre estar entusiasmado com o que faz, pois mesmo que o trabalho seja repetitivo eles buscam um esforço extra o que ajuda aos clientes se sentirem como se estivessem comprando os produtos certos nos lugares certos.

Observa-se que as pessoas são tão essenciais quanto às estratégias, pois é por intermédio das mesmas que o planejado é posto em prática. No entanto percebe-se a extrema necessidade de oferecer constantemente treinamentos, que mostrem como

elas podem contribuir para alcançar o objetivo da empresa; mostrando-lhes com isso o que podem ganhar em troca da sua colaboração.

Mas para que todas as etapas sejam cumpridas, é essencial que todos os que fazem parte da empresa, conheçam o seu estilo e caminhem na mesma direção.

5.1.6 Determinar que ações a administração da empresa deve executar para gerar um estilo único

Para que todos trabalhem em busca de um mesmo objetivo, a empresa deve comunicar a todos os seus colaboradores quais são as prioridades e o comprometimento que a organização deve ter com a estratégia. É o que se pode chamar de estilo de estratégia, que nada mais é do que a maneira pela qual a empresa formula a sua estratégia opera, vai ao mercado e trata os empregados.

É essencial que a Ster Bom utilize meios para expor aos seus funcionários que resultados de pretende obter; para isso a empresa deve desenvolver constantemente reuniões, CI (circular interna) e quadro de avisos; estas ações devem abranger os seguintes assuntos:

- 1- Informar a estratégia que esta sendo implantada na empresa;
- 2- Qual o papel de cada um para alcançar a estratégia, dizendo-lhes o que fazer, como fazer e por que fazer, no intuito de gerar resultados para a empresa;
- 3- Informar as pessoas onde a empresa está e aonde ela pretende chegar, assim como os meios que serão utilizados para chegar a esse fim;
- 4- Descrever de maneira clara e precisa, quais os resultados que pretendem alcançar;
- 5- Mostrar sempre aos seus colaboradores como estão se saindo no desempenho do seu trabalho, para que as falhas possam ser corrigidas com antecedência.

Para que essas reuniões sejam ministradas com sucesso é preciso que a empresa contrate um consultor, pois o mesmo tem mais afinidade com os assuntos que devem ser abordados; facilitando com isso a compreensão de todos os presentes.

É de extrema importância que as pessoas sejam informadas de tudo o que está acontecendo em seu ambiente de trabalho, pois só assim elas serão capazes de unir forças com os empreendedores para alcançar os resultados com sucesso.

5.2 Conclusão

O presente trabalho é de vital importância para a empresa, pois o mesmo tem como objetivo promover uma visão mais abrangente de mercado, o que conseqüentemente proporciona uma melhor visualização dos caminhos que levam ao sucesso e por sua vez até o momento eram despercebidos pela organização. Desta forma, a empresa pode investir em um público diferenciado podendo atender de maneira eficiente às necessidades dos seus consumidores e com isso aumentar a sua fatia no mercado onde atua.

A proposta é descrita de maneira clara e precisa, onde relata a situação atual em que se encontra a empresa, o mercado e os clientes da cidade do Natal; o que facilita o direcionamento da estratégia para a empresa, mostrando com isso o caminho que a mesma deve seguir em busca do sucesso. Assim como os investimentos que devem ser feitos para aprimorar a sua situação atual, o relato de oportunidades despercebidas e todos os custos que a empresa vai ter ao adquirir a proposta; o que é de suma importância visto que a mesma deve medir e analisar os seus recursos, para saber se estes são suficientes para a implantação do projeto.

Além de ser importante para a empresa, este trabalho tem uma grande importância para o autor, pois o mesmo lhe oferece a oportunidade de conhecer o mundo empresarial, o mercado e suas mudanças, assim como lhe fornece um espaço de desenvolver um projeto relatando o que foi aprendido durante a sua vida acadêmica. Proporcionando ao mesmo uma visão empresarial voltada para a realidade, assim como a descoberta de ações que podem ser exploradas pelos empreendedores, e que certamente lhes trarão retornos favoráveis tanto para a empresa quanto para os que descobriram estas oportunidades.

Percebe-se que a empresa e o autor só tem a ganhar com a implantação da proposta técnica. A empresa ganha por atuar em um mercado com estratégias diferentes das que os concorrentes utilizam; e o autor por estar se atualizando e aumentando o seu conhecimento cada vez mais, tornando-se conhecido pelo desenvolvimento dos seus trabalhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais: uma introdução. São Paulo; Atlas, 1999.
- BALLOU, Rorand H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOONE, Lois E., KURTZ David L. Marketing Contemporaneo. 8. ed. LTC, 1995.
- CERTO Samuel C., PETER, J. Paul. Administração Estratégica: Planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr., PETER J. Paul. Marketing: Criando valor para o cliente.
- CRAIG, James C., GRANT, Robert M. Gerenciamento Estratégico. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DRUCKER, Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças. Pioneira, 1998.
- _____. Introdução à Administração. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FALCONI, Vicente Campos. Gerenciamento pelas diretrizes. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.
- HERÉDIA, Marco Antonio Viveros. Administração geral e estratégica. Natal Editora, 2001.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- McCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, Willian D. Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SPULBER, Daniel F. Criadoras de Mercado: como empresas líderes criam e conquistam mercados. São Paulo: Negócio Editora, 1999.