



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOILANDIA MATEUS DOS SANTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO: UM ESTUDO NAS  
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA – PB**

**2015**

**JOILANDIA MATEUS DOS SANTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO: UM ESTUDO NAS  
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Administração, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA – PB

2015

**JOILANDIA MATEUS DOS SANTOS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO: UM ESTUDO NAS  
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada em 09 de Março de 2015, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de aprovada, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
Orientadora

---

Prof. M.Sc. Marcos Macri Oliveira  
Examinador

---

Prof. M.Sc. Wellington Ferreira de Melo  
Examinador

SOUSA – PB

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A minha professora e orientadora, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Agradeço também a todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A meu esposo, Paulo Martins, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades.

Meus agradecimentos aos meus amigos de turma, em especial aos meus amigos Lindemberg, Francy Hallyson e Ana Paula pela amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

*“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”.*

*(Roberto Shinyashiki)*

## RESUMO

As mudanças tecnológicas, sociais ou demográficas que ocorrem no mundo induzem as pequenas e médias empresas a buscarem novas possibilidades de desenvolvimento e crescimento. A gestão estratégica ligada à avaliação do desempenho competitivo conduz ao entendimento das variáveis e fatores que compõem o ambiente das pequenas e médias empresas, o processo de planejamento e de ações estratégicas ligadas a cada setor administrativo direcionando assim para o sucesso das empresas diante de um mercado competitivo. Este trabalho teve como objetivo analisar como as Indústrias de Transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o formulário elaborado de acordo com a caracterização do processo administrativo, descrição das estratégias de marketing, recursos humanos, produção e contábil-financeira desenvolvida para a compreensão do processo de tomada de decisão, e assim verificando quais os indicadores de desempenho competitivo são valorizados pelas empresas. Os dados foram tabulados pelo software Excel. Os resultados indicam que ainda existe a falta de conhecimento teórico em relação à gestão estratégica, bem como a utilização do BSC como ferramenta gerencial que permite a mensuração e o acompanhamento dos indicadores de desempenho, sendo desconhecido pela maioria das empresas pesquisadas, e como a sua implantação garante assim sua posição competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Pequenas e Médias Empresas. Gestão estratégica. Desempenho Competitivo. Indicadores de Desempenho.

## **ABSTRACT**

Technological, social or demographic changes occurring in the world induce small and medium enterprises to seek new opportunities for development and growth. Strategic management in the assessment of competitive performance leads to understanding of the variables and factors that make up the environment for small and medium enterprises, the process of planning and strategic actions related to each administrative sector thus directing to the success of companies on a market competitive. This study aimed to analyze how the Manufacturing industry in the city of Sousa-PB outline their strategies for functional performance competitivo. O data collection instrument used was the standard form according to characterization the administrative process, description of marketing strategies, human resources, production and accounting and financial developed to understand the decision making process, and thereby determining which competitive performance indicators are valued by companies. Data were tabulated by Excel software. The results indicate that there is still a lack of theoretical knowledge for the management strategy and the use of the BSC as a management tool that allows the measurement and monitoring of performance indicators, being unknown by most of the companies surveyed, and how their deployment thus ensures its competitive position in the market.

**Keywords:** Small and Medium Enterprises. Strategic management. Competitive performance. Performance Indicators.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ramos de Atividades e Amostra.....	47
Tabela 2 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no perfil das Empresas .....	48
Tabela 3 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a administração geral .....	50
Tabela 4 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias de marketing voltadas para os clientes externos .....	54
Tabela 5 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para os Recursos Humanos .....	56
Tabela 6 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a Produção .....	59
Tabela 7 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a área contábil-financeira .....	62
Tabela 8 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no Planejamento Estratégico .....	65
Tabela 9 – Distribuição percentual das variáveis consideradas na avaliação do desempenho competitivo.....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Respostas da Questão 8: Como é realizado o processo administrativo da empresa? .....	49
Quadro 2 –	Comentários das respostas da Questão 10: Com relação ao planejamento da empresa, existe a participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa?.....	51
Quadro 3 –	Comentários das respostas da Questão 11: Tipo de planejamento da empresa .....	51
Quadro 4 –	Respostas da Questão 12: Qual a atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao final de um determinado período de atividade da empresa? .....	52
Quadro 5 –	Respostas da Questão 13: Qual o principal público-alvo que a empresa está associada? .....	53
Quadro 6 –	Comentários das respostas da Questão 22: Após o recrutamento vem a seleção. Que critérios a mesma utiliza?.....	57
Quadro 7 –	Comentários das respostas da Questão 24: A empresa faz treinamento dos colaboradores .....	58
Quadro 8 –	Comentários das respostas da Questão 25: Como é feito o treinamento dos funcionários? .....	58
Quadro 9 –	Comentários das respostas da Questão 26: Quais os tipos de sistemas produtivos utilizados pelas empresas .....	60
Quadro 10 –	Comentários das respostas da Questão 29: Existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês?.....	61
Quadro 11 –	Comentários das respostas da Questão 30: As reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de compra, vendas e PCP (Planejamento e Controle da Produção) acontecem com que frequência? .....	61
Quadro 12 –	Comentários das respostas da Questão 31: Sobre a programação da produção, o planejamento é elaborado antes dos pedidos serem encaminhados para a produção? .....	62

Quadro 13 – Comentários das respostas da Questão 32: Há manutenção programada das máquinas periodicamente?.....	62
Quadro 14 – Comentários das respostas da Questão 34: A empresa realiza planejamento financeiro? Se a resposta for positiva, diga o tipo de planejamento.....	63
Quadro 15 – Respostas da Questão 35: Como a empresa administra o seu capital de giro?.....	64
Quadro 16 – Respostas da Questão 36: Como a empresa administra suas contas a receber? .....	64
Quadro 17 – Comentários das respostas da Questão 46: A empresa está satisfeita com o seu desempenho na gestão de negócios?.....	66
Quadro 18 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas pesquisadas. ....	66
Quadro 19 – Respostas da Questão 41: Qual a missão da empresa?.....	68
Quadro 20 – Respostas da Questão 44: Qual o(s) objetivo(s) e meta(s) da empresa para os próximos 3 anos? .....	69
Quadro 21 – Respostas da Questão 43: Quais são os principais competidores? Onde estão localizados? .....	69

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1	PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	16
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	18
2.3	ÁREAS FUNCIONAIS DA EMPRESA .....	22
2.3.1	Administração de Marketing .....	22
2.3.2	Administração de Recursos Humanos .....	24
2.3.3	Administração da Produção.....	25
2.3.4	Administração Contábil-Financeira .....	26
2.4	ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA AS ÁREAS FUNCIONAIS.....	28
2.4.1	Marketing.....	28
2.4.2	Recursos Humanos .....	31
2.4.3	Produção .....	32
2.4.4	Finanças.....	33
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	35
2.6	DESEMPENHO COMPETITIVO.....	36
2.6.1	O que é Desempenho Competitivo? .....	36
2.6.2	Modelo BALANCED SCORECARD - BSC.....	37
2.6.3	Indicadores de Desempenho Competitivo .....	41
2.7	PESQUISAS QUE ABORDAM AS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO.....	42
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	45
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	45
3.2	TIPOS DE PESQUISA.....	45
3.3	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	46
3.4	UNIVERSO E AMOSTRA .....	47

3.5	SUJEITOS DA PESQUISA .....	47
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS .....	48
4.2	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL .....	49
4.3	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADOS PARA OS CLIENTES EXTERNOS .....	52
4.4	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS .....	56
4.5	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A PRODUÇÃO ..	59
4.6	DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA .....	62
4.7	QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	65
4.8	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO.....	70
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>72</b>
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	78
5.2	PROPOSTAS PARA NOVAS PESQUISAS.....	79
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor industrial vem crescendo bastante na cidade de Sousa-PB, onde os empresários estão buscando técnicas de inovação e adaptação na região onde estão localizadas. A gestão estratégica está ligada diretamente a inovação, adaptação e ao critério de diferenciação, assim sendo para uma gestão eficiente e eficaz de uma empresa os gestores necessitam de informações corretas, significativas e no tempo certo para a tomada de decisões adequadas.

Para trabalhar detalhadamente dentro da organização é de suma importância desenvolver as áreas que compõe a gestão estratégica, pois se sabe que para qualquer atividade realizada nas áreas administrativas (marketing, recursos humanos, produção e contábil-financeira), é necessário que se tenha algum conhecimento sobre as mesmas. Alguma informação que ajude para a obtenção de um bom desempenho no desenvolvimento dessas atividades, nas organizações não deveria ser diferente, pois para conseguir o sucesso em qualquer empreendimento, é considerável que se tenha colaboradores que conheçam todo o funcionamento da empresa para assim poderem desempenhar suas atividades eficazmente que garanta a sobrevivência e o crescimento de longo prazo da empresa da qual fazem parte.

É importante que a estratégia se faça presente nas organizações, torna-se imprescindível que as mesmas façam uso da administração estratégica, cujo objetivo é utilizar técnicas de gestão e avaliação para tomadas de decisão de alto nível, ou seja, é possível formular uma estratégia competitiva, que vise aproveitar as oportunidades existentes com base nas forças da organização bem como fortalecer áreas nas quais a mesma apresenta deficiências (MATHIAS, 2002).

Assim, também se deve considerar dentro da gestão administrativa o desenvolvimento de estratégias funcionais, que dão reforço à estratégia competitiva da empresa, bem como as estratégias ligadas às áreas administrativas, que criam condições para a empresa conquistar os benefícios da sua posição competitiva. A formulação e a análise das estratégias funcionais mostram se e como as funções da empresa são compatíveis com a estratégia competitiva e concentram a atenção, de forma abrangente (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010). Todas essas estratégias vão ser desenvolvidas consideravelmente dentro do planejamento estratégico, que é o processo de ampliar e manter um alinhamento estratégico de objetivos e

habilidades de uma organização com as oportunidades do ambiente em constante mudança (KLOTTER; ARMSTRONG, 2007).

Esse cenário de intensa competitividade que o mundo vive atualmente, mostra que para manter em condições de operação e sustentabilidade, as empresas devem buscar uma gestão aprimorada de suas operações, baseando-se na gestão estratégica, acompanhada pelo uso do Balanced Scorecard (BSC), como forma de monitorar e gerenciar o desenvolvimento de suas estratégias. Somente tendo um total controle dos indicadores de desempenho nas diversas áreas da organização será possível uma administração cada vez mais eficiente, redefinindo seu planejamento em busca da vantagem competitiva.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A importância sobre a criação de estratégias aumenta nas empresas conforme o cenário se mostra cada vez mais inconstante, requerendo reavaliações diárias nos planos estratégicos traçados. Por tudo isso, é importante que o gestor esteja envolvido com todo o processo administrativo, bem como busque alternativas e métodos que auxiliem em sua gestão.

Atualmente, o mundo empresarial exige do administrador uma gestão voltada para o conhecimento que atenda as novas demandas do mercado, exigindo do profissional que deseja ser competitivo num cenário dinâmico e volátil, uma postura empreendedora e crítica, com visão sistêmica e capacidade de reinvenção, interagindo com novas estratégias e apresentando resultado cada vez mais promissores. As organizações necessitam desenvolver-se constantemente, aprimorando a sua percepção de oportunidade e melhorando a sua eficiência, através de um poder de análise e decisão mais competitivo, que possam agregar ao seu diferencial competitivo.

O presente estudo permitirá que se verifique quais as estratégias tomadas pelas empresas que estão na situação em que se encontra e quais seriam as novas estratégias para continuar no mercado altamente competitivo. Logo, este trabalho parte do pressuposto de que para se fazer uma gestão eficiente é preciso se ter um conhecimento geral, bem como técnico para que seja feito um planejamento administrativo que envolva a organização como um todo, tendo como base o modelo do Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.

Neste contexto, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão:  
**Como as indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como as indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o processo administrativo das empresas;
- b) Descrever as estratégias de marketing, recursos humanos, produção e contábil-financeira desenvolvidas pelas empresas; e
- c) Verificar os indicadores de desempenho competitivo valorizados pelas empresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho voltado para a gestão estratégica e o desempenho competitivo dentro de qualquer ramo empresarial é de suma importância para seu desenvolvimento em vários aspectos interno e externo, pois a gestão estratégica tende a assegurar o crescimento e sobrevivência da organização, através das possibilidades de enfrentar as mudanças no ambiente externo e interno, bem como são analisados o desempenho competitivo.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 23):

A administração estratégica vai muito além de instituir objetivos, pois pode ser considerado aspectos que vão desde a avaliação gerenciada pela alta administração através das oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como a análise administrativa dos pontos fortes e fracos do ambiente interno. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2010, p. 23)

Muitos estudos já foram feitos sobre esse tema, mais ainda existem dificuldades por parte dos gestores em elaborar um planejamento estratégico, bem como avaliar e identificar os seus desempenhos competitivos diante do mercado.

Todos os colaboradores que estão envolvidos no desenvolvimento das empresas em que trabalham devem apreciar a administração estratégica, ajudando-a a manter suas atividades de trabalho aproximadas dessa estratégia organizacional, contribuindo positivamente para o aumento do desempenho no trabalho, tornando cada vez mais eficaz. (WRIGHT; KROLL; PARNELL,2010).

Contudo, apesar de ainda ser um tema ainda pouco explorado pelos administradores, a gestão estratégica e o desempenho competitivo cada vez mais estão estimulando os mesmos a buscarem diferenciar seu modo de gestão não só através da inovação tecnológica, mas também buscando que todos colaboradores das empresas tenham um objetivo comum de crescimento. Assim, tudo isso associado ao modelo Balanced Scorecard, por o mesmo ser um sistema de gestão estratégico bem mais complexo, busca uma melhor visão auxiliando no planejamento e métodos de avaliação que tem como objetivo o desempenho competitivo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho busca analisar como as Indústrias de Transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo, e para um melhor entendimento, a estrutura do trabalho segue o seguinte roteiro: primeiramente, introduz-se o trabalho com a definição do problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa. Em seguida traz-se o referencial teórico, abordando a conceituação do Processo Administrativo, a Gestão Estratégica, as Áreas Funcionais da Empresa (administração de marketing, recursos humanos, produção, contábil-financeira), Estratégias voltadas para as Áreas Funcionais (marketing, recursos humanos, produção, contábil-financeira), Planejamento Estratégico, Desempenho Competitivo, em que se explana sobre o que é desempenho competitivo, Modelo Balanced Scorecard – BSC e Indicadores de desempenho competitivo; na sequência as pesquisas que abordam as relações entre gestão estratégica e desempenho competitivo; em seguida se demonstra a metodologia utilizada, para que melhor se identifique os caminhos e métodos de pesquisa, e sequência os resultados da pesquisa; por fim, as considerações finais e as referências utilizadas na pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PROCESSO ADMINISTRATIVO

Administradores devem fazer um planejamento ou seguir estratégias para gerenciar qualquer organização, sendo assim é necessário seguir alguns critérios para se alcançar resultados através da tomada de decisão. Por isso diversos autores classificaram e conceituaram algumas atividades básicas a serem desempenhadas pelos gestores para melhor desenvolvimento das atividades administrativas.

Silva (2008) descreve que dentro do processo administrativo segue as funções de *Planejamento* que se refere aos objetivos e metas de desempenho dentro da organização bem como os deveres a seguirem utilizando recursos adequados, a *Organização* que está relacionada à denominação dos devidos trabalhos a serem cumpridos pela divisão de departamentos, a *Direção* que é o caminho apropriado para as pessoas realizarem suas tarefas de maneira a alcançar os objetivos esperados abrangendo a determinação dessas pessoas, e o *Controle* que é a comparação de que tudo que foi planejado está de acordo com os critérios de desempenho atual.

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2011) comentam que o *Planejamento* deve ser estabelecido antecipadamente para a alocação de tarefas bem como seus objetivos predeterminados a serem alcançados, a *Organização* tem como objetivo a identificação e o agrupamento das tarefas dentro da organização de acordo com o estabelecimento de relacionamentos de trabalhos entre as pessoas e os órgãos estruturais da empresa sendo mais eficiente na realização de objetivos comuns, a *Direção* é o que faz o diferencial de muitas empresas, por isso tem como missão fazer com que a empresa funcione dando a orientação das tarefas a serem feitas para que os objetivos sejam alcançados, já o *Controle* são as decisões de estabelecer padrões, pontos de comando e também medidas de correção para possíveis desvios.

Daft (2010) relata que as funções administrativas de *Planejar* envolve as metas para o desempenho das tarefas da empresa estabelecido de acordo com os recursos necessários para atingi-las, *Organizar* se refere a ordenação de tarefas correspondentes nos setores da organização através da delegação de ações, *Liderar* é a maneira de influenciar os funcionários motivando-os para alcance das metas

organizacionais, através da cultura e valores distribuídos por todos que fazem parte da mesma, gerando maior desempenho, já *Controlar* está relacionado com o monitoramento de todas as tarefas estabelecidas, podendo fazer o alto ajuste se necessário em possíveis desvios indesejados que venham a prejudicar a organização. Assim sendo, para o autor “falhas podem existir dentro da organização quando há falta de seriedade por parte dos gestores quanto o que se diz respeito ao controle ou a falta de informações adequadas para esse controle”.

Araujo (2004) classifica as funções administrativas como as funções do gestor, e assim para o autor *Planejar* é a definição do futuro da empresa, constituindo como as metas serão alcançadas, quais os propósitos e os objetivos para se trabalhar com excelência empresarial, *Organizar* significa a obtenção da alocação de determinadas atividades, ou seja, o que deve ser feito, por quem deve ser feito, o que é necessário para ser feito, a quem a pessoa deve referir-se e o que é preciso para o funcionamento das tarefas com responsabilidades e disciplina de todos os funcionários da empresa, *Liderar* é vista com metas determinadas, definição das responsabilidades para influência das pessoas para o alcance dos objetivos planejados, e *Controlar* é o acompanhamento de todas as atividades que foram planejadas, organizadas e lideradas com a garantia de que sejam executadas como o planejado e as possíveis correções de desvios. O autor citado complementa as funções descritas anteriormente, explanando que os gestores além de se compatibilizar com as funções administrativas da empresa devem ainda compreender mais três novas funções que são, visão empresarial, visão ambiental e visão interativa, pois elas podem ser vistas como armas utilizadas para o desenvolvimento de uma alta tecnologia precisa com associação dentro das organizações.

Para as funções administrativas com uma abordagem direcionada a prática organizacional e perspectivas futuras, Oliveira (2010) cita que as funções de: *Planejamento* é uma função administrativa metodológica que permite identificar e analisar as situações atuais da empresa para proporcionar metas e objetivos a serem cumpridos através de estratégias e ações necessários para tal desenvolvimento da empresa, ou seja, para o autor em termos gerais o planejamento “indica a direção a ser consolidada pela organização”. *Organização* estabelece a capacidade de ordenar, estruturar e apresentar fatores que possam ser vistos como determinantes para o alcance dos objetivos feitos no planejamento.

*Direção* segue como supervisão e comando existente para o direcionamento dos recursos das tarefas da empresa na tomada de decisão para o cumprimento de metas já estabelecidas, a direção procura identificar quem é quem na organização. O *Controle* é a mediação e avaliação dos resultados e desempenhos das tarefas, tendo como objetivo desenvolver as ações dos tomadores de decisões aumentando o desempenho das funções planejadas.

Analisando o explanado anteriormente sobre as funções administrativas, percebe-se algumas divergências e similaridades nos conceitos de alguns autores, ou seja, para os autores Silva (2008) e Daft (2010) eles relatam que o planejamento é uma função administrativa que tem como princípios metas e objetivos à seguirem de acordo com os recursos adequados. Já Farah, Cavalcanti e Marcondes (2011) afirmam que o planejamento é uma função que deve ser decidida antecipadamente para a alocação de tarefas. Assim sendo, os mesmos abordam que as funções de organização, direção e controle estão correlacionadas com a divisão de tarefas havendo sempre um comando por parte dos gestores na tomada de decisão, bem como a comparação com tudo que foi planejado de início.

Por sua vez, Araujo (2004) faz o diferencial em relação às funções, sobrepondo outras características que os gestores devem ter além das mesmas, como é importante para ter um desenvolvimento tecnológico maior nas organizações através da visão empresarial, visão ambiental e visão interativa inerentes ao desempenho e delegação dos gestores. E Oliveira (2010), com pensamento mais abrangente, expõe sua abordagem no que se refere às funções administrativas com uma concepção voltada para as práticas organizacionais através de visões futuras.

De maneira geral, para os autores anteriormente citados, o processo administrativo refere-se ao modo como as empresas devem ser gerenciadas objetivando atingir as metas predeterminadas e aplicadas para se ter o retorno esperado. Esse processo é o caminho a ser seguido, bem como o mapeamento de controle da projeção feita diante das necessidades da organização, sendo tais necessidades a qualidade, eficiência e eficácia para ser suprida dentro da mesma.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Oliveira (2011) o conceito de estratégia refere-se ao meio mais apropriado de se alcançar metas, desafios e objetivos por meio de uma postura

diferenciada e inovadora conforme o posicionamento da empresa em consonância ao ambiente externo. Segundo Costa (2007, p. 35) a finalidade da gestão estratégica visa assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, permitindo também que a instituição enfrente as mudanças observadas (ou previsíveis), antecipando-se a elas.

As estratégias devem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, podendo está voltada para:

- a) **Estratégia de sobrevivência** quando pertinente a situação que se passa tanto na empresa quanto no ambiente apresentando perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas);
- b) **Estratégia de manutenção** que pode ser utilizada quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças;
- c) **Estratégia de crescimento** ocorre quando o ambiente está proporcionando ocasiões favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades, quando a efetividade é usufruída a posição favorável pela empresa, obtendo assim estratégias voltadas para inovação e também expansão da empresa, bem como entrada em novo mercado produzindo um novo produto podendo se associar a outra empresa, ou seja, se refere ao *joint venture* (união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum); e
- d) **Estratégia de desenvolvimento**, para que a empresa desenvolva suas estratégias deve buscar novos mercados e clientes, ou novas tecnologias, diferentes das que a empresa já domina.

Já segundo Costa (2007), qualquer estratégia precisa ser simples, clara e objetiva, mantendo sempre adequados às realidades externas e internas da organização. O autor supracitado ainda destaca cinco categorias de estratégia para as organizações, como:

- a) **Estratégias Competitivas** acontece quando há uma disputa de dois ou mais fornecedores de produtos ou serviços pelo mesmo público-alvo, ou de mercado comprador ou consumidor, sendo algumas vezes adotadas explícita ou implicitamente;

- b) **Estratégias de Diversificação** que é um processo sistemático de busca de novas chances de atuação para as organizações, partindo daquilo que fazem bem hoje;
- c) **Estratégias de Aliança e Parcerias** é importante que haja entre as organizações especialidades em algum aspecto relevante do processo produtivo, comercial, tecnológico, financeiro, de distribuição, por exemplo;
- d) **Estratégias de Expansão**, para os empresários e dirigentes das organizações se quiserem crescer e sobreviver é necessário que os mesmos busquem alternativas de estratégias igualmente ousadas; e
- e) **Estratégias Corporativas Genéricas** existem algumas possibilidades a serem examinadas pelos empresários para melhor aplicar dentro das organizações, como as estratégias de tratamento ao cliente, estratégias com ênfase em qualidade, estratégias de operação em rede, estratégias de concentração e foco, dentre outras, que são extremamente importantes para se atingir seus objetivos.

Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2010), descrevem as estratégias como os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização. Sendo assim, para o autor as estratégias, em geral, estão intimamente ligadas, porém cada um com enfoque diferente.

**Estratégias de nível empresarial** que são as estratégias formuladas pela alta administração, para toda a organização, sendo subdivida em:

- a) **Reestruturação empresarial** que inclui várias decisões e atuações de impacto para a empresa, como as reestruturações organizacional (reconfiguração das atividades e relações), financeira (redução de dinheiro para os executivos) e de portfólio (aquisição ou desinvestimento de unidades de negócio para aumentar o valor do negócio); e
- b) **Alternativas estratégicas** ocorrem devido ao crescimento dos negócios das empresas, começam assim as mesmas investirem na sua diversificação, que podem estar ou não relacionados com os seus negócios. Contudo, compete aos empresários analisar diversas estratégias, por exemplo, como as estratégias de crescimento, de estabilidade e de redução.

Já as estratégias para empresas de pequeno e grande porte são tratadas por alguns autores separadamente, pois estas atuam em mercados onde o público alvo tem necessidades e sensibilidade aos preços distintos, assim devem ser abordados de maneiras diferentes levando em conta as suas características.

Seguindo este raciocínio, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 185) sugerem para as pequenas unidades de negócios, estratégias de nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e nicho custos baixos/diferenciação, e para grandes unidades de negócio indica estratégias de custos baixos, diferenciação e custos baixos-diferenciação, e em alguns casos, a grande unidade pode empregar a combinação dessas estratégias, abordando como estratégias múltiplas.

Definindo as estratégias para pequenas unidades de negócios, Wright, Kroll e Parnell (2000) informam que as unidades de negócio que adotam **estratégia de nicho-custos baixos** produzem mercadorias e serviços sem sofisticação para clientes que são sensíveis aos preços. Na **estratégia de nicho-diferenciação**, recomenda adotá-la em negócios que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado, e a última, **estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação**, destina-se às pequenas unidades de negócio, em que as unidades produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos. Sendo assim, os autores apresentam várias maneiras pelos quais as empresas podem simultaneamente diferenciar seus produtos/serviços e reduzir seus custos.

Entretanto, segundo os autores, as estratégias para grandes unidades de negócio adotam as **Estratégia de custos baixos** que ocorre quando as empresas produzem bens ou serviços sem sofisticação que atendem todo um setor, ou seja, elas atendem um mercado de massa composto por clientes sensíveis a preços. Na **Estratégia de diferenciação**, as empresas que a utilizam oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o setor, ou seja, elas atendem a um grande mercado que tem uma demanda relativamente constante.

Já a **Estratégia de custos baixos-diferenciação** ocorre quando as organizações atendem, em sua maioria, ao mesmo mercado grande, relativamente não sensível a preços e em busca de produtos diferenciados. E por fim, as grandes unidades de negócio podem competir com **estratégias múltiplas**, seja por razões

proativas, onde se tenta modificar algum segmento de suas operações para aumentar a eficácia, ou por razões reativas onde se reage a mudanças ambientais para manter a eficácia.

Wright, Kroll e Parnell (2010) citam também as **Estratégias funcionais**, pois para os autores é um tipo de estratégia buscada por área funcional de uma unidade de negócio, onde as áreas funcionais, ou seja, departamentos de uma empresa incluía administração de compras\materiais, produção\operações, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos e sistemas de informação, assim essas estratégias adotadas podem assumir várias formas, dependendo da estratégia genérica adotada pela unidade de negócio.

As estratégias funcionais reforçam a estratégia competitiva da empresa e definem as atividades e processos que criam condições para a empresa conquistar os benefícios de sua posição competitiva. De maneira geral, as estratégias funcionais dizem respeito ao plano do jogo gerencial de um departamento ou atividade funcional chave dentro do negócio. Cada função do negócio precisa de uma estratégia funcional que conduz suas ações no âmbito do negócio.

Para o desenvolvimento desse trabalho é importante destacar mais as áreas funcionais das empresas e, assim analisar o seu desempenho competitivo, pois as estratégias funcionais dão um maior reforço a competitividade das empresas perante o mercado em que atuam, bem como estabelecem funções e procedimentos a serem seguidos para as mesmas designarem condições para alcançar seus objetivos e metas para se manterem positivamente no mercado.

## 2.3 ÁREAS FUNCIONAIS DA EMPRESA

### 2.3.1 Administração de Marketing

Dentro de qualquer que seja o ramo empresarial de uma organização é muito importante trabalhar de maneira diferenciada a administração de marketing, pois ela conduz ao posicionamento da empresa perante o mercado externo avaliando seu desempenho competitivo.

De acordo com Kotler (2000, p. 30) o marketing é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que

desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Las Casas (2006, p. 10) diz que:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Para Kloter e Armstrong (2007, p. 3), “A função de marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Os dois principais objetivos de marketing são atrair novos clientes prometendo valor superior, manter e cultivar os clientes atuais proporcionando-lhes satisfação”. Sendo assim, a administração de marketing pode ser vista como um instrumento fundamental para prospecção de novos clientes e a manutenção dos existentes, pois ela demonstra a intenção de entender o mercado. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), administração de marketing é a arte e ciência de escolher mercados-alvo e construir relacionamentos lucrativos com eles. A meta de um administrador de marketing é encontrar, atrair, manter e cultivar clientes-alvo criando, entregando e comunicando valor superior para o cliente.

Por sua vez, Moraes (2004) descreve que as atividades mercadológicas ou de marketing colaboram para definir as necessidades e as vontades do consumidor e as maneiras de atendê-lo através de produtos e ou serviços que o satisfaçam. A finalidade máxima da função de marketing é induzir o consumidor à repetição da compra do produto e ou serviço. A essência central da função de marketing compreende algumas atividades, dentre elas se destacam: o *planejamento do produto* que envolve um grande número de pesquisa para determinar oportunidades que o mercado oferece e o comportamento do consumidor, a fim de definir suas preferências e necessidades; a *criação da demanda*, para gerar a procura pelo produto ou serviço a empresa utiliza técnicas de propaganda, publicidade e promoção de vendas; a *distribuição física* dos produtos é muito importante, pois uma empresa deve saber quais as necessidades dos seus consumidores para satisfazer ou realizar seus desejos na hora certa; a *venda* é uma das operações mais importantes da função mercadológica, é necessário o acompanhamento da venda,

verificando a satisfação do cliente, pois é a maneira pela qual o cliente possa voltar a comprar o produto ou utilizar o serviço oferecido.

### 2.3.2 Administração de Recursos Humanos

As organizações precisam dá suporte à pessoa humana, contribuindo mais com seus conhecimentos através de treinamentos adequados, ou seja, planejamento de recursos humanos, reconhecimentos das atividades exercidas por todos que contribuem para o desenvolvimento da empresa, sejam por meio de bonificações ou premiações pelas metas alcançadas, seleção, educação, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

A inovação assumiu o lugar das tradições passadas, trazendo nova visão da gestão administrativa, ocasionando a ideia da teoria da administração de recursos humanos, em conjunto com o desenvolvimento da tecnologia, propiciando às pessoas o reconhecimento de sua influência, considerando o fator humano como recursos vivos para as organizações:

A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: A Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 11).

Para Chiavenato (2009, p. 42), as pessoas são consideradas recursos vivos e dinâmicos, e delas dependem o clima organizacional, as relações de trabalho, e também o desempenho da organização.

As pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de fazer suas necessidades e expectativas .

Segundo Moraes (2004, p. 100), “O fator humano é a melhor solução de que a empresa pode dispor motivo pela qual deveria ser o mais bem administrado”. A função de Recursos Humanos tem como característica gerar oportunidades que contribuam para o crescimento individual, adaptando condições de trabalho adequado ao crescimento profissional e incentivando confiança, respeito e compreensão mútua entre dirigentes e funcionários.

Apesar da importância da função de Recursos Humanos no contexto das organizações, diversas empresas ainda consideram as atividades contidas nelas, como meramente operacionais, adotando um enfoque funcional e ou administrativo burocrático dentro de uma visão intradepartamental. Há que se evoluir na função de Recursos Humanos para uma visão estratégica na qual administrar pessoas deixa de ser uma exclusividade da gerência de Recursos Humanos (ou do Departamento de Pessoal), passando a ser o centro de integração das relações do funcionário com a estratégia geral dos negócios. Desse modo, o elemento humano aparece e é considerado como uma vantagem competitiva.

### 2.3.3 Administração da Produção

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 4), “A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. Planejar estrategicamente a área de produção não é tarefa fácil, pois é necessário que os gestores tenham o controle diário de tudo que se é produzido dentro de uma organização. As organizações possuem uma administração da produção, pois cada uma delas trata da maneira pela qual elas irão produzir seus bens e serviços e a pessoa responsável por desempenhar cada processo dentro da mesma. Cada organização define o seu modelo sistêmico, pois este depende do produto a ser comercializado e da capacidade de produção.

A função de produção é a parte da organização responsável por esta atividade. Toda organização possui uma função de produção porque toda organização produz algum tipo de produto e/ou serviço. Entretanto, nem todos os tipos de organização, necessariamente, denominam a função de produção por esse nome (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 4-5).

Segundo Moraes (2004), a área administrativa da Produção é um subsistema constituído pelas unidades organizacionais encarregadas de suprir a empresa com os recursos necessários para que a produção mantenha um fluxo contínuo. Decide-se, então, onde produzir, quais os equipamentos e as instalações necessários, qual a quantidade e o tipo de matéria-prima e mão-de-obra utilizados etc. Uma vez tomadas essas decisões, pode-se iniciar o processo de transformação, sendo necessário discriminar o método e as etapas de produção. Na busca da eficiência máxima e da qualidade total, esse subsistema é encarregado da

coordenação e da operação do processo produtivo. É responsável, ainda, pelo desenvolvimento tecnológico e pela pesquisa e pelo desenvolvimento de novos produtos e processos.

Já para Kwasnicka (2007, p. 119) “A função produção é responsável pela transformação de matéria-prima, energia e informação em bens e ou serviços”. Ainda segundo a autora citada, para um gerenciamento do controle e operação positivamente da administração da produção deve ser considerado nessas atividades elementos importante, como a tecnologia empregada pela organização (matéria-prima e equipamento necessário exigido pelo produto a ser produzido), o conhecimento do perfil da força de trabalho necessária à tecnologia estabelecida, à capacitação da mão-de-obra para maior garantia de sucesso na produção e qualidade dos produtos, o capital financeiro que a organização dispõe para adquirir os insumos de produção, e por fim o conhecimento por parte dos gestores que a empresa está satisfazendo as necessidades das pessoas que consomem os seus produtos.

#### 2.3.4 Administração Contábil-Financeira

Nos dias atuais as empresas têm se preocupado bastante com a sua atuação no mercado e principalmente com os lucros alcançados, pois um lucro positivo conduz a organização investir em novos projetos e assim alcançar gradativamente maior número de clientes e parceiros possíveis. Assim a administração contábil-financeira surge como ferramenta necessária para que haja o controle fundamental para o desenvolvimento e solidificação das empresas. De acordo com Gitman (2004, p. 4), “podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro”.

As finanças de uma forma ou de outra, afetam diretamente a vida de todas as pessoas e organizações financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Finanças podem ser definidas como o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo. Podem ser também definidas como um conjunto de conceitos que ajudam a organizar o pensamento das pessoas e organizações assim como também poderá ser um conjunto de modelos quantitativos para ajudar as famílias e as empresas a tomarem decisões, avaliar alternativas e implementá-las (GITMAN, 2004).

Ainda, segundo Gitman (2004), a área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. O campo das finanças está relacionado com o da economia, pois os administradores financeiros precisam estar atentos ao ambiente econômico e tendências do mercado, utilizando as teorias econômicas de forma eficiente nas empresas.

Segundo Moraes (2004), a função financeira tem como objetivo a obtenção de recursos financeiros para manter o negócio em operação, usando da melhor maneira o capital obtido. As principais áreas de decisão financeira são: investimento, distribuição de lucros e financiamento.

A decisão de investimento consiste na alocação de capital aos diversos projetos que a empresa pretende desenvolver, sem esquecer os benefícios que eles devem gerar no futuro, assim sendo, a empresa não deve considerar somente o lucro esperado, mas também o risco que o investimento envolve. Além de selecionar novos investimentos, a empresa precisa administrar eficientemente os recursos financeiros existentes, alocado a cada unidade organizacional o capital necessário para suas operações.

Já a decisão de distribuição de lucros consiste na determinação da porcentagem dos lucros a ser distribuída entre os sócios (ou acionistas), em forma de dinheiro ou na compra de cotas (ou ações), quanto maior a parcela de lucro distribuída, menor será a quantidade de capital disponível para fazer frente aos investimentos futuros. Enquanto que, a decisão de financiamento determinará qual a melhor maneira de conseguir recursos financeiros para manter as operações e os investimentos da empresa, se deve levar em conta nessa decisão o retorno desejado pelos sócios (acionistas) e o custo do capital (juros). Esse subsistema financeiro contém as seguintes atividades, entre outras: Contabilidade e orçamento, finanças (MORAES, 2004).

A administração de finanças tem como principal enfoque a estratégia financeira e a ação que afeta a valorização do negócio, assim sendo o tema central dessa administração é a valorização da empresa e como as decisões podem ser tomadas, do ponto de vista financeiro, para maximizar essa valorização. O valor da empresa hoje depende do fluxo de ganho que se espera gerar no futuro. O sistema global da função financeira está baseado nas principais áreas de decisão financeira,

das quais podemos identificar três: a decisão de investimento, a decisão de distribuição de lucros e a de financiamento.

## 2.4 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA AS ÁREAS FUNCIONAIS

### 2.4.1 Marketing

A estratégia de Marketing pode ser considerada como o processo de ações que promovem o desenvolvimento das empresas e sustentação do produto ou serviço no mercado consumidor. Essa estratégia pode ser feita a partir da combinação de um planejamento de marketing e o público-alvo em que os gestores fazem um trabalho de análise de mercado para saber quais os recursos disponíveis para lançar ou sustentar seu produto ou serviço com qualidade, promovendo a satisfação e suprimindo as necessidades dos consumidores.

“Uma administração de Marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender valor para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar valor para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 38). Para os autores citados, o planejamento de marketing é de suma importância para fundar as atividades de gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos, avaliar os pontos fortes e fracos da organização e também estabelecer uma estratégia a partir de um desenvolvimento de plano de ação para cada um de seus negócios.

Segundo Kotler e Keller (2006), para compreender a administração de marketing é necessário se ter o conhecimento de planejamento estratégico, onde muitas empresas se organizam em quatro níveis, sendo eles: O **nível corporativo** em que a matriz da empresa é responsável pelo projeto de plano estratégico corporativo para dirigir toda empresa; O **nível de divisão** onde deve tomar decisões para ser feita a separação da quantidade de recursos necessários para cada unidade de negócios dentro da empresa; O **nível de unidade de negócios** onde deve ser realizado um plano estratégico, afim de que a empresa obtenha lucratividade; Por fim, O **nível de produto**, realiza-se um plano de marketing dentro de uma unidade de negócio para se atingir os objetivos da empresa em seu mercado.

Dentro das estratégias na área de marketing podemos destacar o estudo do Mix de Marketing (4 P's), ou seja, a função de marketing que engloba as decisões do produto, onde está incluso a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e a forma de adequá-los às necessidades dos clientes; as decisões de preço, onde o mesmo é selecionado com o objetivo de gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, referentes aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça/distribuição, que abrangem a escolha de canais de vendas que gerem satisfação dos clientes/consumidores (GONÇALVES apud MACHADO et al., 2012).

Para Kotler e Keller (2006, p. 366), “O planejamento do mix de marketing começa com a formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo”. A seguir será abordada cada um dos elementos do *Mix de Marketing (4 P's)*:

#### a) PRODUTO

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 366), “um produto é tudo o que pode ser ofertado ao mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Para ser elaborado um produto, muitos fatores são levados em consideração, segundo Kotler e Armstrong (2007), que definem três níveis de produto para a sua elaboração, o produto núcleo que é o benefício central, e pode ser caracterizado como a essência funcional do produto; o produto básico que engloba as diretrizes como os fatores embalagem, nível de qualidade, nome da marca, design e características exclusivas do produto e o terceiro nível que alude nos serviços que abrangem a aquisição do produto como, instalação, crédito e serviço de pós-compra.

#### b) PREÇO

Las Casas (2006, p. 15) expõe que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”. Essa ferramenta também é conceituada por Kotler e Armstrong (2007) como sendo a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é o somatório de todos

os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Para Kotler e Keller (2006) o preço é o único componente do mix de marketing que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos principais elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez.

#### c) PROMOÇÃO

Las Casas (2006) considera como atividades de promoção: a propaganda, as relações públicas, a venda pessoal ou qualquer outra forma de comunicação. Para ele, uma empresa poderá contar com um bom produto, com preço adequado, ter um sistema de distribuição muito bem desenvolvido, mas só terá sucesso se contar com uma boa capacidade de comunicação. Na opinião do autor, ao divulgar um produto ou serviço, os consumidores poderão se sentir estimulados a comprá-lo, tanto pelo efeito de persuasão da comunicação como pela informação que adquirem.

Corroborando com essa ideia, Kotler e Keller (2006, p. 18) afirmam que “as empresas vencedoras serão aquelas que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva”.

#### d) PRAÇA/DISTRIBUIÇÃO

A ferramenta praça/distribuição refere-se ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 305) é “um conjunto de organizações interdependentes abrangidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Um bom produto e um preço adequado não são suficientes para garantir vendas. É imprescindível também a existência de uma maneira eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais, pois caso contrário, o plano de marketing será deficiente, uma vez que os consumidores estão habituados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem (LAS CASAS, 2006).

## 2.4.2 Recursos Humanos

Os Recursos Humanos vêm a cada dia passando por grandes transformações, e com isso os gestores estão se preocupando mais com as atividades ligadas a essa área, pois a mesma resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e como elas são desenvolvidas visando às mudanças constantes decorridas do ambiente organizacional.

As pessoas constituem o principal ativo da organização e para elas garantirem o sucesso organizacional é preciso que elas sejam tratadas como elementos básicos para alcançar esse sucesso com eficácia (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010), os fluxos das capacidades e as necessidades futuras devem fazer parte da formulação da estratégia, que por sua vez depende dos objetivos, das demandas de produtos ou serviços e dos níveis de produtividade da organização. O setor de Recursos Humanos deve planejar sua forma de acompanhar o desenvolvimento organizacional através das técnicas de recrutamento, seleção, capacitação, entre outras, bem como pode colaborar com as organizações nos processos de obtenção ou ampliação de sua competitividade diante do mercado.

Ainda segundo o autor anteriormente citado, a estratégia voltada para os Recursos Humanos se tornou uma necessidade para as organizações, e assim a cada dia que passa o fator humano é mais valorizado, situação que faz com que os profissionais desta área atualizem seus conhecimentos e acompanhem constantemente o desenvolvimento organizacional. Contudo, a organização que adota o planejamento estratégico em recursos humanos obtém vantagem competitiva no mercado em que atua, garantindo assim sua sobrevivência.

Uma organização que valoriza e reconhece a importância da Gestão de Recursos Humanos, assim como trabalha em consonância com as propostas estratégicas elaboradas pela alta administração, pode fazer com que a organização gere uma potencial vantagem competitiva perante as outras empresas. Assim sendo, é de importância para esse desenvolvimento a organização adotar procedimentos que complementam essa vantagem, tais como:

- a) **Recrutamento e Seleção**, que segundo Araujo (2009) são atividades que estão inteiramente interligadas entre si, e andando sempre lado a lado; e

- b) **Treinamento** tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. Goldstein (apud SILVA, 2006, p. 95) conceitua treinamento como “a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no aumento da *performance* no trabalho”. Latham (apud SILVA, 2006, p. 95) define treinamento como “o desenvolvimento sistemático de padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo para desenvolver adequadamente uma tarefa ou trabalho”.

A gestão de Recursos Humanos, uma vez reconhecida pelos gestores, está se tornado fundamental no desenvolvimento de planos estratégicos, já que os planos e estratégias organizacionais e dos recursos humanos estão fortemente interligados. As estratégias da gestão de Recursos Humanos devem refletir a estratégia organizacional relacionada às pessoas, lucros e eficácia geral (FREITAS, 2012).

#### 2.4.3 Produção

“A estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção”(SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 61).

Os fatores avançados de produção como tecnologia, conhecimento e capital dão vantagem competitiva cada vez mais para as organizações. Com a evolução da produção, tanto em termos tecnológicos quanto em profissionais melhores qualificados, essas organizações passaram a dar maior importância não só a produção de bens em si, mas a outros aspectos que estão inter-relacionados, tal como planejamento da capacidade produtiva e controle da produção, tornando indispensáveis para a produtividade da empresa, bem como sua permanência no mercado (ANDRADE et al., 2009).

A área de Produção é onde se concentra a maior atenção por parte dos gestores, pois é essa área que os mesmos estabelecem suas metas e planos estratégicos operacionais, através dos recursos disponíveis, objetivando vantagem

competitiva a longo prazo. Devido à necessidade de estar sempre se adaptando as mudanças organizacionais exigidas no mercado, a estratégia da produção precisa constantemente, tomar decisões e desenvolver ações específicas para garantir a qualidade dos produtos ou serviços, bem como o seu posicionamento frente ao mercado.

Nas estratégias de produção os executivos podem considerar, dentre os mais importantes, os aspectos como: logística, custos, engenharia do produto e do processo, arranjo físico, manutenção, controle de qualidade, estoques intermediários e finais, e também a expedição do produto (OLIVEIRA, 2011, p. 199).

Segundo Arnold (2009), a produção deve ser capaz de atender à demanda do mercado. O planejamento estratégico tem como responsabilidade encontrar a maneira mais produtiva dentro de uma organização. Para que o planejamento de produção se torne eficaz deve se estabelecer prioridades corretas (o que é necessário e quando) e certifica-se de que a capacidade produtiva está adequada a atender a essas prioridades.

A área de produção corresponde ao processo formal de gestão, envolvendo todos os níveis de gerência e colaboradores, a fim de reduzir os custos de manufatura, distribuição e venda de um produto ou serviço por meio da integração de todas as fases do ciclo da produtividade (medida, avaliação, planejamento e melhoria) (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Segundo Andrade et al. (2009), as mudanças contínuas dos métodos de trabalho, faz com que a produtividade das organizações adquiram a capacidade de habituar-se rapidamente a variação inesperada de tarefas, necessárias para atender uma produção de pequenos e médios lotes. As organizações devem adaptar seus processos produtivos para a melhoria contínua da produtividade, criando sistemas flexíveis e sustentáveis, com rapidez no desenvolvimento de novos produtos e diminuição de estoque e *lead time* (intervalo de tempo necessário para que o material passe pela fabricação) para que as expectativas dos clientes sejam atendidas rapidamente.

#### 2.4.4 Finanças

A função do gestor financeiro é maximizar os recursos e para isso é necessário utilizar-se de instrumentos que proporcionem informações precisas e

rápidas, uma vez que planejar e controlar são medidas indispensáveis para que a empresa sobreviva.

Através do planejamento financeiro é possível efetivar-se uma gestão financeira eficiente, pois esta medida avalia previamente os riscos, facilitando assim a solução de imprevistos. O planejamento financeiro é o responsável por determinar as diretrizes de uma empresa, sendo necessário por vários motivos, tais como na consignação de metas, decisão de investimento e financiamento a ser realizado, na minimização das surpresas e adequação às prováveis mudanças. O fato de realizar um planejamento faz com que as empresas sejam capazes de cumprir suas metas futuramente, de maneira que controlar o planejado pode acarretar alterações necessárias nas metas pré-determinadas diante de modificações nas condições endógenas e/ou exógenas (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010).

Para Baradel, Martins e Oliveira (2010), os recursos da empresa podem ser utilizados eficazmente quando é realizado um planejamento que considere as necessidades da mesma. Segundo Gitman (2004), os planos financeiros e orçamentários são os principais fatores que auxiliam a estabelecer um roteiro para alcançar os objetivos da empresa, pois refletem em todos os setores, funcionando como mecanismo de controle para as demais atividades. Brasil (1999 apud BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010), evidencia que saber administrar o tempo significa economizar recursos, pois uma gestão bem desenvolvida na área financeira pode proporcionar um ganho, de forma a diminuir um dos grandes problemas, a diferença de prazo entre os consumidores e os fornecedores.

Dentro do planejamento financeiro é importante que a empresa possa cumprir com seus pagamentos nas datas corretas, sendo assim é necessário que ela tenha um capital de giro suficiente, ou seja, a empresa deve apresentar uma situação de liquidez. Esta situação, segundo Silva (2008), é resultado da ligação dos fatores operacionais e estratégicos da empresa. Ter capital para cumprimento das obrigações significa ter controle sobre os itens circulante, em especial as contas do disponível, que possuem alta liquidez (DI AUGUSTINI, 1995, apud BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Gitman (2004, p. 92-93) o planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros em longo prazo ou estratégicos. Estes planos de longo prazo direcionam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo. Assim para o autor o Plano financeiro de longo prazo (estratégicos) parte de um planejamento

estratégico integrado que orienta a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos. Possui integração com outros planos da empresa. Já o Plano financeiro de curto prazo (operacionais) são ações planejadas para períodos mais curtos, acompanhados da previsão de seus reflexos financeiros.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas sim traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que vai acontecer amanhã, mas sim o que pode ser feito para evitar ser surpreendido com as mudanças que venham ocorrer no amanhã.

A estratégia para se tornar precisa é necessário ser planejada, executada e controlada, o que ratifica a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, e não somente se fazer o planejamento. Kwasnicka (2007, p. 207) expõe que “ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”. Em outro entendimento Bateman (2006, p. 121) diz que “o planejamento estratégico é um conjunto de procedimentos para tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo”.

Por sua vez, Kotler e Keller (2006, p. 65), diz que:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é um processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados.

Para Kotler e Keller (2006), o processo de planejamento estratégico de mercado integra a gestão estratégica da organização, e considera as seguintes etapas: Missão do negócio, Análise SWOT - Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e Análise do ambiente interno (forças e fraquezas), Estabelecimento de metas, Formulação de estratégias, Elaboração de programas, Implementação, *Feedback* e controle.

Segundo Lemos (2005 apud MACHADO, 2012), o planejamento estratégico apresenta-se como um procedimento de plano em longo prazo. Para a realização do

planejamento estratégico é necessário a busca pelo compromisso, participação e comprometimento do corpo de funcionários e seu envolvimento futuro na determinação dos objetivos. A implantação do planejamento dentro da organização proporciona aos funcionários ter uma visão para o futuro capaz de proporcioná-los a motivação para apresentar resultados positivos.

De acordo com Alves et al. (2013), analisando Migilato (2004) podem-se estabelecer algumas características do planejamento estratégico: a visão da empresa, onde abordar-se sua filosofia e valores, a missão da empresa onde está afirmado a razão da sua existência, a análise externa que acaba por reunir informações do ambiente externo para estabelecer estratégias, a análise interna que permite que o administrador veja os pontos fortes e fracos da sua organização, a formação de objetivos e metas que são os alvos de foco da empresa, as estratégias e planos que se fundamenta nas decisões e ações tomadas pela empresa, a implementação das estratégias que operacionaliza e gerencia os processos na organização e o controle estratégico que permite que a empresa acompanhe até onde as suas estratégias são eficazes.

## 2.6 DESEMPENHO COMPETITIVO

### 2.6.1 O que é Desempenho Competitivo?

Atualmente as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte, estão passando por transformações que se concentram na maneira como essas empresas estão desenvolvendo suas estratégias a partir dos seus desempenhos de trabalho diante do mercado totalmente competitivo.

A competitividade é algo mensurável, que pode ser medida pelas empresas a partir da sua atuação, bem como suas habilidades de produzir produtos com melhor qualidade do que seus concorrentes, respeitando seus limites de capacitação gerencial, tecnológica, financeira e comercial. “Avaliar o desempenho de uma organização é, sobretudo, desenvolver instrumentos de realimentação (*feedback*) para seu gerenciamento” (MIRANDA; SILVA, 2002, p. 137)

O desempenho refere-se, simultaneamente, à ação, ao resultado da ação, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a

um dado período de tempo (ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006). Cabe destacar que o desempenho competitivo é tratado como um estado de competitividade, ou seja, o desempenho é o resultado temporal de uma ação que revela o quanto uma organização está sendo mais eficaz que as demais concorrentes. Observa-se também que o desempenho competitivo é tratado a partir de seus indicadores de eficiência empresarial, ou seja, o desempenho revela resultados alcançados pela empresa em um determinado momento do tempo. A relação com o fator tempo também é passada, todavia essa perspectiva sugere que o desempenho competitivo seja determinado pelas condições da oferta (OLIVEIRA, 2004, p. 6-7).

### 2.6.2 Modelo BALANCED SCORECARD - BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão de desempenho, que pode ser utilizada pelos gestores para medir o desempenho dos colaboradores, acompanhar e controlar a execução das metas pela equipe e verificar se estão caminhando no sentido correto para alcançar o objetivo central da organização. O objetivo do BSC é identificar as ações que devem ser tomadas para alcançar melhores resultados para a organização e monitorar as consequências decorrentes dessas ações (FERNANDES; DE CARVALHO; CANÇADO, 2013, p. 5).

Beuren e Santos (2013) explicam que inicialmente Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o BSC como um sistema de medição de desempenho, contendo medidas financeiras e não financeiras. No entanto, em trabalhos posteriores, Kaplan e Norton (1996a; 1996b) descrevem um sistema de medição de desempenho melhorado para um sistema de gestão estratégica, onde no campo estratégico o BSC deve ser capaz de alinhar os objetivos individuais e departamentais para a estratégia global (KAPLAN; NORTON, 1996a, p. 10 apud BEUREN; SANTOS, 2013) O BSC apareceu como um conceito simples, mas possuindo uma profundidade maior oculta (ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006 apud NEELY, 1998). Propunha às organizações que utilizassem um conjunto limitado de indicadores de desempenho, escolhidos pelos gestores, que proporcionassem o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, para a inovação, a aprendizagem e crescimento.

O Balanced Scorecard é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia sem menosprezar o desempenho passado, sob quatro perspectivas diferentes. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos [voltados para acionistas e clientes], e as medidas internas dos processos críticos de negócios [como a inovação, o aprendizado e o crescimento] (KAPLAN; NORTON, 1997).

Atkinson et al. (2000, p. 592) definem que o Balanced Scorecard reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho, que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

Segundo Beuren e Santos (2013), o Balanced Scorecard tornou-se conhecido e difundido por sua aplicação como instrumento de medição do desempenho da organização sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos da empresa, aprendizagem e crescimento.

- a) **Perspectiva Financeira** – Se dá pelo objetivo da organização ao longo prazo. Do ponto de vista de Kaplan e Norton (1996a) as escolhas das avaliações representam acentuado estágio do ciclo de vida do produto ou serviço e são sintetizados por Kaplan e Norton (1996a) como rápido crescimento, manutenção e colheita, onde na fase de crescimento os objetivos financeiros estão relacionados com os volumes de vendas, relacionamentos existentes e novos relacionamentos junto aos clientes e processos de desenvolvimento, já na fase de manutenção serão representados pela análise de retorno sobre o investimento, como o retorno do capital investido, fluxo de caixa descontado e talvez valor econômico agregado, e por fim a fase da colheita é baseada na análise do fluxo de caixa, com medidas como *payback* e o volume de receitas. Em suma, Kaplan e Norton (1997, p. 49) colocam que os objetivos financeiros proporcionam foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas desta ferramenta;
- b) **Perspectiva do Cliente** – Está direcionada com o grau de medição da satisfação do cliente, bem como as mais proveitosas para o grupo de clientes, incluindo assim medidas padrão como a satisfação e retenção de clientes, tendo que serem adaptadas para atender os requisitos necessários da organização. Participação no mercado onde tanto o valor

do cliente quanto a lucratividade do cliente permite que a organização tenha uma clara visão dos clientes. Segundo Odebrecht et al. (2013 apud HERRERO FILHO, 2005, p. 30), a perspectiva do cliente analisa se as ações da empresa aos clientes alvos estão proporcionando os resultados almejados em termos de satisfação, conquista, retenção e lucratividade de clientes, além da participação no mercado;

- c) **Perspectiva de processos internos da empresa** – Centraliza os processos internos indispensáveis para a empresa destacar assuntos relacionados ao alcance do valor esperado pelos clientes, a produtividade e eficiência. Esses processos decorrem de estratégias que tem por objetivo agregar valor ao cliente, através da efetividade de suas exigências; e
- d) **Perspectiva de aprendizagem e crescimento** – têm como foco as capacidades internas, de maneira a alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização, podendo essas estratégias estar ligadas diretamente a formação e desenvolvimento de pessoal. Essa perspectiva indica qual é o valor do colaborador em face de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada em todas as perspectivas do BSC. (HERRERO FILHO, 2005, p. 30 apud ODEBRECHT et al., 2013).

Em suma, as medidas de desempenho em cada uma das perspectivas do Cenário Balanceado são:

- a) Perspectiva Financeira – Valor agregado e retorno do investimento;
- b) Perspectiva do Cliente – Satisfação, retenção, mercado e participação;
- c) Perspectiva dos Processos Internos – Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos; e
- d) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento – Satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação.

Avaliando estas quatro perspectivas, será possível localizar os problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde a empresa caminha. O BSC busca adequar o modelo de Contabilidade Financeira e ampliá-lo, de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como: produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados,

processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis (OLIVEIRA, 2005).

Para aplicação do Balanced Scorecard (Cenário Balanceado) nas organizações, três aspectos são de fundamental importância:

- a) A integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;
- b) O balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e
- c) O BSC deve ser visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente de gestão financeira.

A construção do BSC deve ligar a missão e a estratégia de uma unidade de negócios a objetivos e medidas explícitos. Porém, isto representa apenas uma parte do que é um BSC, pois, o mesmo deve fazer parte de um plano corporativo, com divulgação ampla por pessoas envolvidas com as decisões da empresa, principalmente funcionários de nível corporativos e conselheiros.

A capacidade de aprendizado organizacional fica muito clara, pois cada pessoa da organização passa a compreender os significados de cada indicador nos diversos setores da organização, o que pode contribuir tanto para a justificação de medidas, quanto para ajustes e correções (OLIVEIRA, 2005).

Enquanto instrumento de implementação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001), o BSC tem como principais funções: a) Comunicar a estratégia a toda a organização b) Alinhar as ações com os objetivos estratégicos e c) Medir o desempenho organizacional.

Em ambientes turbulentos, a comunicação da estratégia a toda a organização é fundamental. A sobrevivência da organização depende da rapidez de adaptação da estrutura à estratégia, logo, envolve todos os níveis hierárquicos. É necessária uma linguagem clara, que proporcione pró-atividade, e reduza os problemas de interpretação quer internos, quer externos. Ou seja, pretende transformar a estratégia num processo contínuo (KAPLAN; NORTON, 2001 apud ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006).

### 2.6.3 Indicadores de Desempenho Competitivo

A utilização de indicadores de desempenho competitivo é de suma importância para os procedimentos da gestão estratégica nas empresas, sejam esses procedimentos ligados as decisões estratégicas de investimentos ou nos controles nos mecanismos de desempenho de dimensões referentes à competitividade da empresa diante do mercado que atuam.

Simons (2000 apud Guedes et al., 2012) ressalta que os indicadores de desempenho monitorados em uma empresa devem atender a três condições básicas: (a) estar alinhados com a estratégia global; (b) apresentar a possibilidade de serem objetivamente medidos; e (c) estar ligados à geração de valor para o negócio. Para o referido autor, a competitividade de uma organização estaria diretamente relacionada ao alinhamento do seu sistema de controle de gestão com a estratégia da empresa.

Nessa mesma vertente, Müller (2003) entende como necessário o desenvolvimento de um modelo de gestão que possibilite o monitoramento das ações operacionais e que tenha como referência um sistema de indicadores de desempenho convergente com os objetivos estratégicos da empresa.

Para Latorre, Roberts e Riley (2010) os indicadores são medidas de desempenho quantificáveis que ajudam as empresas a definir, avaliar e melhorar sua atuação nas áreas mais importantes para a organização. Além de medir o desempenho da organização, leva a todos os níveis hierárquicos as diretrizes, objetivos e estratégias, envolvendo todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Como são medidas estratégicas da organização, devem refletir os direcionamentos gerais da mesma. Assim, cada empresa poderá ter indicadores diferentes, baseados em sua necessidade frente ao mercado. Por isso, os indicadores de desempenho visam melhorar continuamente os processos principais para obter vantagem competitiva.

Assim, a análise do desempenho de uma organização deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia. As empresas são compensadas por criarem valor e não por controlarem os custos (DRUCKER, 1995 apud ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006), e os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros, devendo ser também utilizadas métricas como a qualidade, a

satisfação dos consumidores, a inovação, a quota de mercado, as quais, frequentemente, exprimem melhor que os proventos, as condições econômicas das empresas e o crescimento esperado (ECCLES, 1991 apud ANTÓNIO; RODRIGUES, 2006).

A necessidade de competitividade da empresa impõe aos empresários e aos executivos, a utilização de instrumentos gerenciais, técnicas e métodos para tomada de decisões e avaliações consequentes em termos de sua monitoração e controle. Os indicadores de desempenho despontam como um dos instrumentos capazes de auxiliar na definição do planejamento estratégico e na consequente determinação das estratégias empresariais. Na sequência permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

## 2.7 PESQUISAS QUE ABORDAM AS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO COMPETITIVO

Muitas são as pesquisas que envolvem a gestão estratégia e desempenho competitivo, pois cada vez mais as organizações buscam alinhá-los como forma de inovação e vantagem competitiva promovendo a eficiência e eficácia das organizações.

Segundo a pesquisa de Lima, Filion, Dalfovo e Vicius Junior (2013), no artigo **“Gestão estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas”**, os autores fazem um ensaio que trata de diferentes aspectos da gestão estratégica de micro e pequenas empresas (MPEs), os quais não são normalmente tratados na literatura, principalmente quanto aos processos de desenvolvimento e de compartilhamento da visão dos dirigentes dessas empresas com base na conversa estratégica. Isso faz com que sejam essenciais na gestão estratégica das MPEs aspectos intimamente conectados à visão, tais como a aprendizagem, a compreensão das coisas, as aspirações, o discernimento e a intuição dos proprietários-dirigentes. Para estes autores, a visão apresenta-se como um determinante importante dos resultados da gestão estratégica para a condição de sobrevivência e o desempenho das MPEs, tendo consequentemente um impacto relevante sobre as contribuições delas para a sociedade.

Já no artigo de Derek Abell, ex-professor de Harvard, Fundador do IMD (Suíça) e ESMT (Alemanha) (2014), **“THE PAST, PRESENT, AND FUTURE OF STRATEGY: BROADENING CHALLENGES; ADVANCING INSIGHT”** (O Passado, Presente e Futuro da Estratégia: ampliando os desafios; compreendendo os avanços) expõe o ponto de vista da Gestão da Estratégia e sua Evolução em uma visão executiva. O objetivo do artigo é fornecer, principalmente, aos estudantes e profissionais uma visão ampla da evolução da estratégia e seus desafios futuros. Dentro de negócio, desenvolvimentos em áreas como a inovação, a mudança gestão e liderança, que se sobrepõem estratégia, têm estimulado um novo pensamento estratégico.

Outras pesquisas como **“Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica”**, segundo Pontes (2012) a abordagem da Gestão Estratégica apresenta a necessidade de entender as variáveis e fatores que compõem o micro e macro ambiente das pequenas empresas, o processo de planejamento e de ações estratégicas que conduzam os objetivos e metas contribuindo para o sucesso das empresas diante de um mercado competitivo. A principal consideração deste artigo é que todos os autores estudados referenciam em seus estudos a necessidade da utilização da Gestão Estratégica para o sucesso das organizações, o que torna essencial hoje a sua aplicação independentemente do tamanho ou da estrutura das empresas. A autora do artigo defende esta ferramenta em especial nas pequenas empresas prestadoras de serviço, por acreditar que em pequenas corporações a Gestão Estratégica transforma as empresas e é de fácil entendimento, aplicação e de ótimos resultados.

Por sua vez, o artigo **“Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho”** de Lacerda, Ensslin e Ensslin (2011), adota o instrumento de intervenção ProKnow-C (Knowledge Development Process-Constructivist), para realizar uma análise de conteúdo em 41 artigos que apresentaram destaque acadêmico e alinhamento com o tema, segundo a perspectiva do pesquisador. Com essa problemática, esse artigo analisou e evidenciou as oportunidades de pesquisa em um portfólio bibliográfico sobre o tema de gestão estratégica sob o enfoque de seus resultados, em uma visão construtivista. Essa pesquisa teve como objetivo contribuir e estimular aos futuros estudos sobre os temas de avaliação de desempenho e estratégia, a adoção de

processos estruturados para a análise sistêmica de lacunas na literatura para basear seus objetivos de pesquisa.

Um estudo de caso realizado por Bartz, Siluk e Barth (2011) sobre a **“Importância da mensuração de desempenho industrial na indústria: um estudo de caso”** onde foi estudado os setores produtivos de uma indústria de manufatura de plásticos. O problema encontrado era que a empresa controlava apenas indicadores financeiros do negócio, sendo que não havia indicadores de desempenho para o setor produtivo. Em decorrência de desconhecer seus índices de desempenho, a empresa não avaliava a causa de problemas comuns e especiais, o que estava aumentando os custos industriais e reduzindo a margem operacional. O principal objetivo deste artigo foi desenvolver um método simples de controle de indicadores, os quais auxiliem a tomada de decisão no setor produtivo. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, de natureza quantitativa, descritiva desenvolvida por um estudo de caso. Como resultados desta pesquisa, apresentam-se as telas de controle de indicadores geradas por meio de planilhas eletrônicas, onde os gestores visualizam a situação de seus indicadores em comparação com as metas propostas. Concluíram então que a elaboração deste controle tornará mais rápida a tomada de ações da empresa frente a problemas potenciais, tornando a empresa mais ágil e competitiva.

Estes estudos que foram realizados serviram de espelho para a realização deste trabalho, eles mostram a importância do planejamento estratégico ligado a avaliação de desempenho e auxiliam os gestores na resolução de problemas organizacionais, assim quando essas ferramentas administrativas são bem formuladas colabora na ordenação e alocação dos recursos de uma organização com base em suas competências e deficiências internas, também ajudam a lidar com as turbulências do ambiente externo antecipadamente. Atualmente, a gestão estratégica é considerada um dos principais desafios de gestores nas empresas, pois o mercado está cada vez mais imprevisível e competitivo fazendo com que aumente a necessidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. Para uma gestão eficiente e eficaz é preciso que haja o entendimento melhor de como funciona a gestão estratégica, bem como a análise do desempenho competitivo que auxilia o gestor na definição do planejamento estratégico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método escolhido para caracterização da pesquisa é o Indutivo, cujo argumento desse método fundamenta-se em premissas.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p.68) “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas”. Para as autoras que foram citadas acima, o método indutivo tem o objetivo de levar a conclusões em que o conteúdo é bem mais amplo do que o baseamento das premissas.

A classificação desse método se dá a partir de três elementos fundamentais para toda indução, sendo elas: observação dos fenômenos, descoberta da relação entre fatos e fenômenos, e também a generalização dessa relação (LAKATOS; MARCONI, 2010).

#### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

Neste estudo foram utilizadas a pesquisa exploratória, descritiva e de campo.

- a) **Pesquisa exploratória**, pois o tema da pesquisa até então foi pouco explorado. Esse tipo de pesquisa tem uma visão voltada para a familiarização com o fenômeno ou a compreensão desse mesmo fenômeno, e assim formular problemas ou criar hipóteses. Segundo Rodrigues (2007, p. 28) “Exploratória é uma pesquisa cuja finalidade é descortinar o tema, reunir informações gerais a respeito do objeto”. A pesquisa exploratória pode proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo) e posteriormente construirmos hipóteses;
- b) **Pesquisa descritiva** porque descreve tanto as áreas funcionais da empresa em relação à gestão estratégica quanto a análise do desempenho competitivo. Essa pesquisa tem por objetivo descrever as características de um determinado fenômeno ou população, e também criar relações entre as variáveis existentes. “Por meio da descrição,

poderá o pesquisador buscar, além da análise ou da base para tanto, a totalidade do objeto estudado, sem a preocupação com detalhes que a investigação não persiga, assumindo a forma de síntese” (RODRIGUES, 2007, p. 29).

- c) **Pesquisa de Campo**, pois o contato direto do funcionamento geral de uma empresa foi de suma importância para o desenvolvimento deste trabalho. A pesquisa de Campo é utilizada com o objetivo de se obter informações e conhecimentos acerca de um problema, para encontrar uma resposta ou hipótese que queira comprovar, assim como descobrir novos fenômenos que venham ocorrer entre eles (LAKATOS; MARCONI, 2010). Para Gil (2009, p. 57) “Os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”.

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a coleta dos dados foi utilizado um instrumento de pesquisa em forma de formulário com perguntas objetivas e subjetivas, adaptado de Barbosa (2006) com o intuito de conhecer os aspectos relacionados ao gerenciamento estratégico das empresas e quais os indicadores de desempenho competitivo valorizados pelas empresas por meio do Modelo BSC. Os dados foram coletados por meio de um formulário de pesquisa com 46 questões/assertivas e dissertativas através de entrevistas presenciais com os proprietários/gerentes.

Os dados foram interpretados por meio de **análises quantitativas** para descrever as características das empresas a serem estudadas, bem como através desse objetivo identificar como se é feita a gestão administrativa e os desempenhos das mesmas. Também foi utilizado neste estudo a **análise qualitativa** para identificar os indicadores de desempenho através do Modelo BSC. Esse tipo de análise é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, pois a realidade e o sujeito são elementos indissociáveis. Assim sendo, quando se trata do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades.

### 3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

Esta pesquisa teve como escolha as indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB, pois o foco principal foi responder através de formulário como essas empresas delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo.

Segundo, Lakatos e Marconi (2010, p. 206) “O universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Delimitar o universo da pesquisa significa explicitar que pessoas ou coisas ou fenômenos serão pesquisados a partir da enumeração de suas características comuns. Assim, para não determinar o todo do universo na pesquisa é necessário que ocorra um tipo de amostragem que consiste em investigar somente uma parte do universo. A problemática de tal amostragem é a escolha de uma parte, de maneira que a mesma tenha uma melhor representação possível do todo, e, por conseguinte, obter informações úteis verificadas nessa amostragem.

No tocante ao universo concentrou-se nas indústrias em atividade na cidade de Sousa-PB. Quanto à amostra utilizada foi do tipo não probabilística e por acessibilidade, na qual contemplou 8 empresas onde os ramos de atividades estão sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Ramos de Atividades e Amostra

<b>Ramos de Atividades</b>	<b>Amostra</b>
Indústria de Sabão e Derivados	2
Indústria de Laticínios	2
Indústria de Sorvetes	2
Indústria de doces	2
Total	8

Fonte: Elaboração Própria (2015)

### 3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos pesquisados foram os proprietários das indústrias de transformação na cidade de Sousa- PB.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As indústrias de Sousa-PB estão desenvolvendo cada dia mais suas estratégias de acordo com o avanço tecnológico e posteriormente buscando se adequar as exigências de seus consumidores, bem como alavancar a competitividade de suas empresas. Dentro do mercado altamente competitivo, as indústrias têm interesse em desenvolver, ampliar e diversificar as fontes de recursos na região onde estão localizadas, além de aquecer a economia e gerar empregos e renda. A pesquisa concentrou-se nas indústrias em atividade de acordo com vários segmentos, como é mostrado a seguir:

### 4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

A Tabela 2 descreve o perfil das empresas pesquisadas. Verificou-se que atuam em média há 28,5 anos sendo que a mais jovem atua há 10 anos e mais antiga há mais de 65 anos. Na maioria (87,5%) são Empresas de Pequeno Porte (EPP) e são administradas pelos seus proprietários (87,5%). Possuem em média 29 empregados sendo observado o mínimo de 9 e o máximo de 80 funcionários. Metade das empresas é do tipo Sociedade Limitada, destacando-se ainda as empresas individuais (37,5%).

Tabela 2 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no perfil das Empresas

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO (ANO)</b>			<b>NÚMERO DE EMPREGADOS</b>		
10 A 20	3	37,5	1 a 20	3	37,5
21 A 30	2	25,0	21 a 40	4	50,0
30 A 40	2	25,0	Mais de 40	1	12,5
MAIS DE 40	1	12,5	TOTAL	8	100,0
TOTAL	8	100,0			
<b>FATURAMENTO DA EMPRESA (ANUAL)</b>			<b>TIPO DE EMPRESA</b>		
Igual ou superior a R\$ 360.000,00 – ME	1	12,5	Empresa Individual	3	37,5
Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 – EPP	7	87,5	Sociedade Limitada	4	50,0
TOTAL	8	100,0	Cooperativa	1	12,5
<b>ADMINISTRADORES DAS EMPRESAS</b>			TOTAL	8	100,0
PROPRIETÁRIO	7	87,5			
PRESIDENTE	1	12,5			
TOTAL	8	100,0			

Fonte: Próprio Autor (2014).

Uma característica das empresas que foram pesquisadas é que a maioria delas são empresas familiares. Assim é predominante entre estas empresas, geralmente de pequeno porte, se iniciar com as ideias e investimento de indivíduos empreendedores junto com seus parentes. Geralmente são poucas pessoas envolvidas no processo de gestão, sendo que na maioria delas quem toma as decisões é somente o proprietário do negócio. Outra característica importante que foi observada é que os dirigentes dessas empresas acabam guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa. Segmento importante dos pequenos negócios, as empresas de pequeno porte (ou pequenas empresas) se encontram em estágio de desenvolvimento mais avançado atuando como elo fundamental no encadeamento produtivo. (SEBRAE, 2015).

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO GERAL

Todas as empresas afirmaram que existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, executar e controlar as atividades da organização (Quadro 1).

Quadro 1 – Respostas da Questão 8: Como é realizado o processo administrativo da empresa?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	É realizado o planejamento, executa e controla semanalmente, a produção. Mas sempre aceita sugestões consideravelmente para o melhoramento de tal planejamento, caso o mesmo ainda não seja satisfatório.
2	A programação é realizada semanalmente.
3	O processo administrativo é planejado todas as atividades mensalmente e controladas através de observações diárias.
4	Ocorre todo o planejamento para todo o mês, baseada nas vendas e demanda do produto e se tem no controle geral da produção observando sempre em caso de erro na meta estabelecida.
5	O planejamento é feito juntamente com o presidente e gerentes da cooperativa, para fazer as atividades de acordo com a demanda, sendo feito mensalmente
6	O processo administrativo esta sempre se atualizando de acordo com as pesquisas e inovando para facilitar todas as atividades que são planejadas pelo proprietário e o gerente de produção
7	No começo da semana é repassado as vendas e sempre há produtos em estoques para facilitar o processo de atividades.
8	É feito todo um planejamento de todas as atividades a serem realizadas semanalmente para atingir as metas propostas e se algo der errado o planejamento é refeito.

Durante a pesquisa percebeu-se que algumas empresas ainda têm dificuldade em colocar em prática essas ações administrativas, pois os dirigentes acabam guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa.

O processo administrativo é composto pelas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar. Grande parte das pequenas empresas tem dificuldade em lidar com essas funções de maneira formal, muitas vezes por não dominarem as técnicas de gestão ou por acharem que essas atividades são inerentes as empresas de grande porte (BARBOSA, 2006). Para Silva (2008, p. 9) “As funções administrativas são atividades básicas que devem ser desempenhadas pelos gestores para alcançar os resultados determinados e ou esperados pelas organizações”.

De acordo com a Tabela 3 a habilidade mais citada e necessária para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo foi à técnica (87,5%), destacando-se ainda a conceitual (62,5%). Para a maioria das empresas (75,0%) há participação no planejamento de todos os membros envolvidos no funcionamento da organização. Metade das empresas entrevistadas adota o planejamento em curto prazo (50,0%) enquanto que 37,5% em longo prazo.

Tabela 3 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a administração geral

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Habilidades necessárias para que o Administrador possa executar eficazmente o processo administrativo<sup>(1)</sup></b>			<b>Tipo de planejamento da empresa</b>		
HABILIDADES TÉCNICAS	7	87,5	CURTO PRAZO	4	50,0
HABILIDADES CONCEITUAIS	5	62,5	MÉDIO PRAZO	1	12,5
HABILIDADES HUMANAS	4	50,0	LONGO PRAZO	3	37,5
BASE (Nº DE ENTREVISTADOS)	8	100,0	TOTAL	8	100,0
<b>Participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa</b>					
SIM	6	75,0			
NÃO	2	25,0			
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: Próprio Autor (2014).

As habilidades administrativas são necessárias para ter um bom desempenho em qualquer tipo de atividade, em qualquer situação, ou seja, elas são

indispensáveis para que o administrador possa atuar de maneira eficaz no processo de suas atividades (SILVA, 2008).

Os Quadros 2, 3 e 4 expressam os comentários feitos pelos entrevistados acerca das perguntas feitas nas questões 10, 11 e 12.

Quadro 2 – Comentários das respostas da Questão 10: Com relação ao planejamento da empresa, existe a participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
2	Somente quando se faz algum lançamento do produto ou melhoramento do layout
4	Idealismo 95% é do dono e 5% dos colaboradores
7	(Em parte) 40% tem participação dos funcionários

Nas empresas 2, 4 e 7, somente o proprietário é quem toma as decisões gerenciais da organização. Assim sendo, essas empresas possuem uma gestão centralizada, bem em acordo com uma gestão tradicional, o que não é ruim para as pequenas empresas. Conforme Chiavenato (2010), a gestão de pessoas centralizada apresenta prós e contras. Do lado prós: reúne os especialistas de RH em um só órgão; incentiva a especialização; proporciona elevada integração intradepartamental, ideal para pequenas organizações, dentre outros. Do lado contra: excessiva concentração das decisões e ações no *staff* de RH, homogeneização e padronização das práticas de RH, distanciamento do foco de ação, proporciona administração autoritária e autocrática, dentre outros.

Quadro 3 – Comentários das respostas da Questão 11: Tipo de planejamento da empresa

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
4	Depende do planejamento. Em relação à sustentabilidade da empresa é a longo prazo.
5	Em ocasião oportuna ocorrem o planejamento de curto, médio e longo prazo, dependendo da necessidade da empresa no momento.

Em relação ao tipo de planejamento da empresa, vale destacar os comentários das empresas 4 e 5. A empresa 4 está preocupada com o planejamento de longo prazo quando este diz respeito a sua sustentabilidade financeira. Para a empresa 5, o tipo de planejamento está vinculado ao contexto e assim, ela decide pelo planejamento de curto, médio ou longo prazo.

Especificamente sobre o planejamento, a pesquisa do SEBRAE (2014) ressalta que empresas que planejam o seu futuro possuem maior chance de

sobrevivência e, portanto, deve-se considerar a importância do mesmo para empresas de pequeno e médio porte. O planejamento dentro de qualquer organização é um método de direcionar os negócios auxiliando os proprietários e gestores a entender o seu ambiente, fortalecendo pontos fortes e diminuindo riscos, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais assertivas e estejam mais preparadas para o futuro.

Quadro 4 – Respostas da Questão 12: Qual a atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao final de um determinado período de atividade da empresa?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Refaz o planejamento e corrige os erros para não acontecer mais
2	Procura atingir no próximo período e rever onde tá errado para corrigi-lo.
3	Faz-se todo o controle para vê onde a meta não foi atingida em questão de vendas e produção.
4	Procura os erros ocorridos e cobra mais dos funcionários para atingir as metas estabelecidas
5	Procurar identificar os erros e corrigi-los
6	Procura identificar os erros e corrigi-los
7	Observar os erros e consertar, e procura melhorar para que não haja mais erros
8	É feito um novo planejamento

A falta de planejamento bem mais rigoroso é predominante em todas as empresas pesquisadas, pois as mesmas possuem deficiências na forma como gerenciam suas empresas e em quase todas não tem sistemática específica para um controle do que foi planejado. Vale ressaltar que o planejamento sozinho não alcança os objetivos da empresa, pois se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADOS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

O Quadro 5 apresenta os resultados do principal público-alvo de cada empresa.

Quadro 5 – Respostas da Questão 13: Qual o principal público-alvo que a empresa está associada?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Classe C que consume mais sorvetes
2	Criança, jovens, adultos (públicos de modo geral)
3	Donas de casa
4	Donas de casa/doméstica.
5	Entidades públicas
6	Público de modo geral (sem especificações)
7	Todo no geral (sem especificação)
8	Todo público no geral (sem especificação)

O público-alvo indicado pelas empresas entrevistadas foi bastante diversificado, justificado pelos diferentes segmentos pesquisados. Quando a empresa tem consciência do seu público-alvo, conhece suas necessidades, está criando condições de atendê-los melhor do que o seu concorrente. (BARBOSA, 2006).

A Tabela 4 apresenta as variáveis abordadas no estudo das estratégias de marketing direcionadas para os clientes externos, podendo-se destacar os seguintes resultados: a) a perda de clientes foi indicada por apenas 37,5% das empresas; b) o preço dos produtos é praticado da mesma forma ou acima da concorrência (ambos com o mesmo percentual de 37,5%); c) consideram como melhor benefício do seu produto a qualidade (87,5%); d) são unânimes em afirmar que a superioridade máxima em suas empresas é o cliente; e) concordam na sua totalidade que o método utilizado para calcular o preço de venda é baseado no custo; f) se comunicam mais frequentemente através da propaganda (37,5%) e publicidade (25,0%); g) atuam predominantemente no município de Sousa e alguns municípios do Sertão (87,5%), destacando-se ainda atuação nos Estados do Ceará e Rio Grande do Norte.

Tabela 4 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias de marketing voltadas para os clientes externos

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>A empresa perdeu clientes nos últimos anos?</b>			<b>Que método a empresa utiliza para calcular o preço de venda</b>		
SIM	3	37,5	BASEADO NO CUSTO	8	100,0
NÃO	4	50,0	TOTAL	8	100,0
NÃO SABE	1	12,5	<b>Como a empresa se comunica com o cliente externo?</b>		
TOTAL	8	100,0	PROPAGANDA	3	37,5
<b>Como é praticado o preço pela empresa</b>			PUBLICIDADE	2	25,0
DA MESMA FORMA QUE A CONCORRÊNCIA	3	37,5	PROPAGANDA BOCA A BOCA	1	12,5
ACIMA DA CONCORRÊNCIA	3	37,5	PELOS PRÓPRIOS VENDEDORES	1	12,5
DE ACORDO COM O CUSTO	1	12,5	NÃO UTILIZA	1	12,5
OUTRO: EQUILIBRADO	1	12,5	TOTAL	8	100,0
TOTAL	8	100,0	<b>Qual o mercado de atuação da empresa?<sup>(1)</sup></b>		
<b>Qual o benefício mais importante do seu produto?<sup>(1)</sup></b>			SOUSA	7	87,5
QUALIDADE	7	87,5	ALGUNS MUNICÍPIOS DO SERTÃO	7	87,5
PREÇO	3	37,5	CEARÁ	6	75,0
ATENDIMENTO	2	25,0	RIO GRANDE DO NORTE	6	75,0
SERVIÇO PÓS-VENDA	1	12,5	TODO O ESTADO DA PB	3	37,5
BASE	8	100,0	PIAUI	2	25,0
<b>A superioridade máxima em sua companhia é:<sup>(1)</sup></b>			MARANHÃO	1	12,5
CLIENTE	8	100,0	BASE	8	100,0
PRODUTO	2	25,0			
VENDA	1	12,5			
BASE	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: Próprio Autor (2014).

Para Las Casas (2006), as necessidades dos clientes mudam constantemente, assim a organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Conforme a pesquisa, um percentual significativo de empresas não perderam clientes nos últimos anos. Assim, acredita-se que essas empresas estejam em busca de fidelização de seus clientes, e quem sabe possam identificar suas características, necessidades, desejose utilizar essas informações para estabelecer um elo de confiança criando facilidades para os clientes, como por exemplo, a forma de pagamentos de acordo como o que o cliente pode pagar.

No que se refere à forma como as empresas definem os seus preços, os resultados dessa pesquisa encontram-se próximos com os resultados alcançados na

pesquisa realizada por Barbosa (2006). Os resultados dessa pesquisa e os de Barbosa (2006) evidenciam que há um percentual significativo em relação à forma de calcular o preço dos produtos. Ou seja, o preço é praticado ou da mesma forma que a concorrência ou acima desta com uma porcentagem igual para ambas as formas de 37,5%. No estudo de Barbosa (2006), 46,4% afirmaram que essa prática se dá da mesma forma que a concorrência.

Conforme Kotler (2007), o preço estabelecido pela empresa informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro. Para que o preço seja aceito de forma positiva no mercado as empresas utilizam a propaganda de sua marca como meio de alavancar as vendas, e posteriormente o aumento dos lucros.

Um percentual de 87,5% das empresas disse que o benefício mais importante de seus produtos é a qualidade. Por outro lado, o serviço pós-venda ainda não é praticado pela maioria das empresas, mostrando que não houve uma mudança significativa em relação a esse item com a pesquisa de Barbosa (2006) ao mostrar que apenas 17,5% das empresas utilizavam esse tipo de serviço. Outra característica marcante da pesquisa em relação à superioridade máxima nas empresas diz respeito à importância dada aos clientes por todas as empresas. Todavia, para reter clientes é considerável que as empresas procurem satisfazê-los e assim um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo.

No que se refere ao método que as empresas utilizam para calcular o preço de venda, todas disseram que se pautam no custo. Para Kotler e Keller (2006) o preço é o único componente do mix de marketing que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez. Barbosa (2006, p.32) referencia Ferreira in Saquis (2003) para evidenciar que:

A pequena empresa deve se utilizar dos métodos de markup, ROI (retorno sobre o investimento), margem de contribuição no sentido de ter claro o preço mínimo que pode praticar para não ter prejuízo, como também o método do valor percebido pelo cliente no sentido de ter uma visão global de sua política de preços.

Quanto à forma que as empresas utilizam para se comunicarem com o cliente externo destacou-se a propaganda e a publicidade. Conforme Ribeiro (1998),

as empresas podem se comunicar com os seus clientes de várias formas, tais como no atendimento ao balcão, por meio do telefone, quando da entrega de pedidos, no faturamento, por meio das embalagens, no pós-venda, dentre outros. Assim, o autor recomenda que a pequena empresa promova uma cultura de comunicação com o seu público alvo em cada ação percebida pelo cliente.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS

Na área de Recursos Humanos foi verificado que a maioria das empresas recruta seus colaboradores internamente ou através de funcionários (75,0%). Os critérios mais utilizados na seleção foram a entrevista (37,5%) e experiência (25,0%). As formas de remuneração mais citadas foram o salário mais comissão (37,5%) e salário fixo e capacidade produtiva, ambos com o mesmo percentual de 25,0%. A grande maioria (87,5%) das empresas realizam treinamentos dos colaboradores, sendo que 71,4% destas realizam na própria empresa. (Tabela 5)

Tabela 5 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para os Recursos Humanos

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Quais os critérios utilizados na seleção?</b>			<b>Como é feito o recrutamento dos colaboradores? <sup>(1)</sup></b>		
ENTREVISTA	3	37,5	RECRUTAMENTO INTERNO	6	75,0
EXPERIÊNCIA	2	25,0	INDICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	6	75,0
DEPENDE DA HABILIDADE	1	12,5	BASE	8	100,0
INDICADO PELOS FUNCIONÁRIOS	1	12,5	<b>A empresa faz treinamento dos colaboradores?</b>		
NENHUM	1	12,5	SIM	7	87,5
TOTAL	8	100,0	NÃO	1	12,5
<b>Qual a forma de remuneração adotada pela empresa?</b>			TOTAL	8	100,0
SALÁRIO MAIS COMISSÃO	3	37,5	<b>Como é feito o treinamento?</b>		
SALÁRIO FIXO	2	25,0	DENTRO DA EMPRESA	5	71,4
DEPENDE DA CAPACIDADE PRODUTIVA	2	25,0	FORA DA EMPRESA	2	28,6
OUTRO: DE ACORDO COM O	1	12,5	TOTAL	7	100,0
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: PróprioAutor (2014).

O recrutamento interno é o mais realizado pelas empresas pesquisadas, e assim segundo Gil (2011, p. 93-94) “Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também é um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados”.

As pessoas são os principais responsáveis pelo sucesso da empresa e para isso é necessário que estejam preparadas para enfrentar desafios e tomar decisões coerentes com a situação, sendo assim, investir em treinamento é uma ferramenta de estratégia organizacional. Os funcionários estão aceitando mais os treinamentos oferecidos pelas organizações visto que melhora o desempenho no cargo em que atua e as torna mais qualificadas para o mercado.

Já a eficácia com que a remuneração é aplicada faz uma diferença significativa em aumentar ou reduzir a competitividade organizacional. De acordo com Chiavenato (2010), a remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho.

Quadro 6 – Comentários das respostas da Questão 22: Após o recrutamento vem a seleção. Que critérios a mesma utiliza?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
6	Indicação dos próprios funcionários - o critério adotado pelo administrador da empresa é saber o lado pessoal do funcionário, procurando observar como é seu comportamento externo.

Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. O recrutamento consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2011, p. 93).

É comum na região que compreende a cidade de Sousa-PB que os empresários para selecionar pessoas primeiramente perguntem aos próprios funcionários a indicação de alguma pessoa que se adeque ao perfil procurado para se tornar um funcionário da empresa, em segundo lugar é que ocorre a análise dos currículos. Os proprietários dessas empresas estão preocupados também não somente com o comportamento interno de seus funcionários, mas também com o comportamento externo, pois para eles é de suma importância a imagem dos funcionários, pois esta imagem pode refletir de forma positiva ou negativa na empresa com implicações no seu diferencial no mercado.

Conforme Chiavenato (2010, p. 26), “as características pessoais quase sempre estão relacionadas com a tarefa, mas sempre considerando o entorno social e as condições tecnológicas existentes”.

Quadro 7 – Comentários das respostas da Questão 24: A empresa faz treinamento dos colaboradores

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Treinamento de boas práticas alimentícias feita pelo Senai e palestras sobre "saúde da mulher" realizada pelo Sesi.

O treinamento corrobora com o desenvolvimento humano e vem se tornando essencial para as organizações que visam adquirir ou melhorar a atitude, o conhecimento e a habilidade das pessoas em termos de produtividade, e adequar o desempenho do capital humano dentro da organização. Apesar de sua importância, o treinamento dentro das empresas pesquisadas é praticamente inexistente, uma vez que, poucas empresas estão preocupadas com algum tipo de treinamento. Na cidade de Sousa-PB, existem instituições como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o SESI (Serviço Social da Indústria) que podem contribuir com atividades (como cursos, palestras, oficinas) direcionadas as empresas no sentido de prepará-las para a prática de treinamento de seus colaboradores que possam atender as suas necessidades e dos seus colaboradores.

Quadro 8 – Comentários das respostas da Questão 25: Como é feito o treinamento dos funcionários?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
7	Fora da empresa ofertada pelo SENAI e SESI

O treinamento deve fazer parte da política de recursos humanos de qualquer empresa. Percebe-se pela pesquisa que esse aspecto precisa ser considerado por grande parte das empresas pesquisadas. Os programas de treinamento cada vez mais passam a considerar as necessidades e vontades do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem etc. (GIL, 2011).

#### 4.5 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A PRODUÇÃO

A maioria das empresas pesquisadas (75,0%) afirmou que adota o sistema de produção contínua e a existência de um setor específico de Planejamento e Controle da Produção – PCP, sendo a mais citada dentre as fases desse processo o controle de produção (75,0%). Foi observada a prática frequente de reuniões com o objetivo de planejar a produção durante a semana ou durante o mês. Para metade das empresas pesquisadas as reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de compras, vendas e PCP acontecem mensalmente. (Tabela 6)

Tabela 6 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a Produção

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Tipos de sistemas produtivos utilizados pela empresa</b>			<b>As reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de compras, vendas e PCP acontecem com qual frequência?</b>		
PRODUÇÃO CONTÍNUA	6	75,0	DIÁRIA	1	12,5
PRODUÇÃO INTERMITENTE	1	12,5	MENSAL	4	50,0
PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA	1	12,5	TRIMESTRAL	1	12,5
TOTAL	8	100,0	ANUAL	1	12,5
<b>Existência de setor específico de Planejamento e Controle da Produção – PCP</b>			NÃO REALIZA	1	12,5
SIM	5	62,5	TOTAL	8	100,0
NÃO	3	37,5	<b>O planejamento é elaborado antes dos pedidos serem encaminhados para a produção?</b>		
TOTAL	8	100,0	SEMPRE	7	87,5
<b>Fases de Planejamento e Controle da Produção – PCP</b>			NUNCA	1	12,5
CONTROLE DA PRODUÇÃO	6	75,0	TOTAL	8	100,0
PROGRAMAÇÃO DE PRODUÇÃO POR LOTES DIVIDIDOS POR: DIMENSÕES, CORES E DESIGN	2	25,0	<b>Há manutenção programada das máquinas periodicamente?</b>		
TOTAL	8	100,0	SEMPRE	4	50,0
<b>Existência de reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês</b>			QUASE SEMPRE	1	12,5
SEMPRE	7	87,5	NEM SEMPRE	1	12,5
RARAMENTE	1	12,5	RARAMENTE	1	12,5
TOTAL	8	100,0	NUNCA	1	12,5
			TOTAL	8	100,0

Fonte: Próprio Autor (2014).

Por outro lado, a quase totalidade (87,5%) dos entrevistados afirmou que o planejamento é elaborado antes dos pedidos serem encaminhados para a produção. Não houve consenso quanto à manutenção programada das máquinas periodicamente, uma vez que metade afirmou que essa tarefa era realizada sempre e a outra metade quase sempre, nem sempre, raramente ou nunca. (Tabela 6)

Independentemente do tamanho ou estrutura de uma empresa o Planejamento e Controle da Produção é uma das funções mais importantes de todo o sistema produtivo. O PCP é uma função administrativa, que objetiva a elaboração dos planos e atividades que orientarão a produção e servirão de guia para o seu controle.

Quadro 9 – Comentários das respostas da Questão 26: Quais os tipos de sistemas produtivos utilizados pelas empresas

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Produção contínua. Tem sempre o produto em estoque
4	Produção contínua. Por lote
6	Produção contínua. Por lote

A produção contínua é um método usado por muitas empresas de manufatura para fazer a maior quantidade de um produto no menor espaço de tempo possível. Geralmente esses tipos de produção utilizados garantem a qualidade do produto desde que os ingredientes sejam os mesmos e o processo mantenha-se inalterado.

Segundo Andrade et al. (2009), as mudanças contínuas dos métodos de trabalho, faz com que a produtividade das organizações adquiram a capacidade de habituar-se rapidamente a variação inesperada de tarefas, necessárias para atender uma produção de pequenos e médios lotes. As organizações devem adaptar seus processos produtivos para a melhoria contínua da produtividade, criando sistemas flexíveis e sustentáveis, com rapidez no desenvolvimento de novos produtos e diminuição de estoque e *lead time* (intervalo de tempo necessário para que o material passe pela fabricação) para que as expectativas dos clientes sejam atendidas rapidamente.

“O Planejamento da Produção tem como propósito, fazer a ligação entre suprimento e demanda que garantirá que os processos produtivos ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços requeridos pelos consumidores” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON,2009, p. 283).

Os resultados da pesquisa mostram que a maior parte das empresas estão preocupadas com o planejamento da produção, uma vez que sempre fazem reuniões acerca do que vai ser realizado num dado período de tempo (Quadro 10).

Quadro 10 – Comentários das respostas da Questão 29: Existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Sempre. Essas reuniões ocorram entre o proprietário e o "mestre" de doce.
2	Raramente. Já é definida a produção
3	Sempre. As reuniões são feitas pelo proprietário e os funcionários
4	Sempre. Ocorrem mensalmente, sendo planejada a produção de acordo com as vendas, entre o proprietário da empresa, gerente de produção e o responsável pela logística.
7	Sempre. Quinzenalmente são realizadas as reuniões

Uma função importante na área de produção é o planejamento da capacidade que segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), uma vez que as decisões tomadas nessa área implicam em variados elementos de desempenho, tais como: custos, capital de giro, qualidade dos bens ou serviços, velocidade de resposta, confiabilidade do fornecimento, flexibilidade.

Dentre as empresas pesquisadas apenas uma delas tem o setor específico de compras e produção, sendo que nas demais é inexistente esse setor, pois dentro das empresas ocorre a falta de profissionais nesta área de atuação na produção (Quadro 11).

Quadro 11 – Comentários das respostas da Questão 30: As reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de compra, vendas e PCP (Planejamento e Controle da Produção) acontecem com que frequência?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
7	Semanal. O responsável pelo setor de compras - controla os produtos de estoque (semanalmente)

Programar é a atividade que determina quando cada tarefa necessária a execução de um produto deve ser iniciada e concluída. Não existe dentro da maioria das empresas pesquisadas uma programação diária de produção, as mesmas

geralmente ocorrem por período (mensal) levando em consideração as necessidades de compras de matéria-prima e a demanda do produto (Quadro 12).

Quadro 12 – Comentários das respostas da Questão 31: Sobre a programação da produção, o planejamento é elaborado antes dos pedidos serem encaminhados para a produção?

Empresa	Resposta
2	Nunca. Já definida a programação
4	Sempre. Geralmente ocorre quando é lançado um novo produto no mercado e depois das vendas (demanda maior de algum produto)

A manutenção é extremamente importante para garantir uma produtividade contínua, para produzir bens de alta qualidade e para manter a competitividade de uma empresa. Não existe uma manutenção preventiva de máquinas, e sim as mesmas só ocorrem quando ocasionam algum problema na produção (Quadro 13).

Quadro 13 – Comentários das respostas da Questão 32: Há manutenção programada das máquinas periodicamente?

Empresa	Resposta
1	Às vezes. Quando é necessária

#### 4.6 DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA

Para a maioria (85,0%) das empresas pesquisadas o tomador de decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa é próprio dono da empresa. Outro aspecto observado foi que 62,5% das organizações realizam planejamento financeiro, no entanto,  $\frac{3}{4}$  (75,0%) não utiliza técnica para análise de orçamento de capital ao tomar decisão sobre investimento de longo prazo. (Tabela 7)

Tabela 7 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a área contábil-financeira

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Tomador de decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa</b>			<b>Utiliza alguma técnica para análise de orçamento de capital ao tomar decisão sobre investimento de longo prazo?</b>		
DONO DA EMPRESA	6	85,0	SIM	2	25,0
UM CONTADOR	1	12,5	NÃO	6	75,0
CONTADOR E DONO	1	12,5	TOTAL	8	100,0
TOTAL	8	100,0			

Tabela 7 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no diagnóstico das estratégias voltadas para a área contábil-financeira

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>A empresa realiza planejamento financeiro?</b>					
SIM	5	62,5			
NÃO	3	37,5			
TOTAL	8	100,0			

Fonte: Próprio Autor (2014).

“Administração financeira é a área da administração responsável por assegurar a saúde econômica e financeira da empresa, mitigar seus riscos e aumentar seu valor” (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010, p. 111). Geralmente nas empresas familiares, como é o caso das empresas pesquisadas, o processo de tomada de decisão financeira é decidido pelo proprietário da empresa. Característica em que é comum a prática de se utilizar algum tipo de técnica orçamentária para se fazer investimento de longo prazo, e assim pouco se faz o planejamento financeiro.

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas, pois fornece um mapa para orientação, coordenação e controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos” (GIL, 2010, p. 105).

Conforme Gitman (2010), planejamento financeiro apesar de começar com planos de longo prazo, representa um guia para os planos e orçamento de curto prazo e dessa forma disponibiliza roteiros para dirigir, coordenar e controlar as ações no alcance de seus objetivos.

O planejamento financeiro é quase inexistente nas empresas pesquisadas e quando ocorre, como é o caso da empresa 7 é com o intuito de substituir um item que já não serve para o uso da empresa (Quadro 14).

Quadro 14 – Comentários das respostas da Questão 34: A empresa realiza planejamento financeiro? Se a resposta for positiva, diga o tipo de planejamento.

Empresa	Resposta
7	Sim. Planejamento quando é necessário comprar uma nova máquina

A gestão do capital de giro tem como objetivo a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa como forma de garantir a continuidade operacional e propiciar condições adequadas que favoreçam a sua sobrevivência e crescimento, se materializa na capacidade da empresa em cumprir com os compromissos financeiros assumidos (GITMAN, 2004).

Quadro 15 – Respostas da Questão 35: Como a empresa administra o seu capital de giro?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	O capital é revestido em novas compras de matéria-prima e insumos que são feitas a vista pelo proprietário e assim está sempre em rotatividade para investir na empresa.
2	É revestido em máquinas e matéria-prima
3	Investe na própria empresa (compra de novos equipamentos, melhoramento do layout da empresa).
4	Planejamento é investido no complexo fabril e de distribuição, de modo geral é revestido na própria empresa.
5	É investida na própria empresa como, por exemplo: compra de máquinas, melhoramento do layout da empresa
6	Organizando sempre o fluxo de caixa para não ficar vermelho
7	Diariamente de acordo com a entrada e saída de produtos
8	Não respondeu

Todas as respostas das empresas pesquisadas foram similares, pois as mesmas utilizam o capital de giro dentro do ciclo operacional da própria empresa, ou seja, para compra de mercadorias, reposição de estoque, aquisição de novos equipamentos etc. (Quadro 16).

Quadro 16 – Respostas da Questão 36: Como a empresa administra suas contas a receber?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	É administrado pelo proprietário da empresa fazendo o controle das vendas feitas por meio de cheques ou à vista.
2	Através de sistemas (contas a receber) e controle semanal do que ficou aberto, ou seja, para fazer ainda a quitação da compra.
3	Geralmente as vendas são feitas à vista.
4	Através do sistema (à vista e à prazo - 15 dias)
5	Como as vendas são feitas a prazo (de 15 a 30 dias) é feito o controle através de um sistema de software
6	Através do sistema de computador da empresa para fazer o controle das contas
7	As vendas são feitas a vista ou a prazo, através de boleto bancário ou cheque, tem o controle no sistema de banco pra controlar o processo de pagamentos que foram ou não realizadas em uma determinada data.
8	Não respondeu

Segundo Lemes Junior e Pisa (2010), contas a receber originam-se a partir do crédito, no momento em que ocorre a troca de bens por promessa de pagamento. A administração de contas a receber requer do gestor ou responsável financeiro habilidade para negociar com os clientes. Ela é responsável pela conversão dos títulos a receber em dinheiro para as empresas, em forma de venda a prazo, boleto bancário, crédito ou cheque. Por isso, é indispensável uma eficiente política de crédito e de cobrança para o funcionamento adequado das atividades operacionais.

#### 4.7 QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No que se refere ao planejamento estratégico, verificou-se que a maioria das empresas atua no mercado regional (75,0%) ou local (37,5%). A totalidade dos entrevistados afirmou que o mercado em que a empresa atual é competitivo e que está satisfeita com o seu desenvolvimento na gestão do negócio. A maioria (75,0%) considerou que a postura estratégica atual da empresa é de crescimento (Tabela 8).

Tabela 8 – Distribuição percentual das variáveis consideradas no Planejamento Estratégico

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>Atuação da empresa em relação ao mercado geográfico<sup>(1)</sup></b>			<b>Qual a postura estratégica atual da empresa?<sup>(1)</sup></b>		
LOCAL	3	37,5	SOBREVIVÊNCIA	2	25,0
REGIONAL	6	75,0	MANUTENÇÃO	–	–
NACIONAL	1	12,5	CRESCIMENTO	6	75,0
BASE	8	100,0	DESENVOLVIMENTO	2	25,0
<b>O mercado em que a empresa atua é competitivo?</b>			BASE		
MUITO	8	100,0		8	100,0
TOTAL	8	100,0			
<b>A empresa está satisfeita com o seu desenvolvimento na gestão do negócio?</b>					
SIM	8	100,0			
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: PróprioAutor (2014).

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que tende a antecipar decisões futuras, no que se refere ao posicionamento da empresa em relação ao mercado em que a mesma atua. Desta forma, o planejamento prepara a organização para enfrentar os problemas inesperados que podem vir a afetar negativamente os objetivos almejados. De acordo com a pesquisa 25% das empresas tem uma postura atual de sobrevivência e desenvolvimento, isso mostra que para elas a situação de sobrevivência é necessária como condição para atingir outros objetivos futuros, tais como lucros maiores e maior participação no mercado. Já 75% das empresas adotam uma postura de crescimento, pois elas estão em situações favoráveis no mercado em que atuam e por isso estão a procura de lançar novos produtos e aumentar o volume de vendas.

Como a satisfação advém da realização do que se esperava, os proprietários estão contentes por suas empresas estarem no mercado há bastante tempo e dando o lucro esperado, como é o caso das empresas 1 e 4, por isso estão buscando constantemente a inovação e crescimento maior de suas empresas (Quadro 17).

Quadro 17 – Comentários das respostas da Questão 46: A empresa está satisfeita com o seu desempenho na gestão de negócios?

Empresa	Resposta
1	Por está aproximadamente há 38 anos no mercado a empresa está bem satisfeita.
4	Não pretende parar e sempre desenvolver mais, objetivando o crescimento a cada dia da empresa "o céu é o limite".

As empresas são coerentes quando apontam que os seus pontos fortes dizem respeito à qualidade de seus produtos. Segundo Andrade (2009 apud SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 35), “qualidade é o ato de produzir um produto ou proporcionar um serviço com conformidade às expectativas dos consumidores”. A indicação dos pontos fracos das empresas também foi uma questão onde o entrevistado poderia dizer mais de uma resposta. Destacaram-se os seguintes pontos fracos: o preço da concorrência (está a baixo do ofertado pela empresa), a capacidade produtiva que poderia melhorar, pontualidade na entrega e equipe de venda deficiente (Quadro 18).

Quadro 18 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas pesquisadas.

Empresa 1	Forças	• <b>Qualidade dos produtos</b>
	Fraquezas	• O preço da concorrência que está abaixo do ofertado pela empresa
	Oportunidades	• A "marca" forte no mercado em que atua; • Reconhecimento da qualidade dos produtos produzidos pela empresa.
	Ameaças	• Preço da matéria-prima alto, principalmente as que é comprado no exterior (produtos químicos) que variam de acordo com o dólar • Impostos cobrados pelo governo.
Empresa 2	Forças	• <b>Qualidade dos produtos</b> - relacionamento patrão e funcionário
	Fraquezas	• Produção que é pouca, poderia ser melhorado
	Oportunidades	• Governo incentivo em relação aos impostos
	Ameaças	• Mercado competitivo (concorrência)
Empresa 3	Forças	• <b>Qualidade dos produtos</b>
	Fraquezas	• Pontualidade na entrega dos pedidos
	Oportunidades	• Concorrência, pois em alguns casos ajudam no aumento das vendas, quando se faz a comparação da qualidade dos produtos
	Ameaças	• Carga Tributária

Quadro 18 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas pesquisadas.

Empresa 4	Forças	• <b>Produtos de qualidade</b> e logística
	Fraquezas	• Estão sempre moderando cada dia procura melhorar
	Oportunidades	• Inovação do mercado
	Ameaças	• Os impostos (a cobrança indevida em relação aos seus estados)
Empresa 5	Forças	• <b>Qualidade dos produtos</b>
	Fraquezas	• Capacidade produtiva pouca
	Oportunidades	• Clima da região favorável
	Ameaças	• Impostos altos
Empresa 6	Forças	• <b>Qualidade dos produtos</b> • Atendimento ao cliente • Garantia de lançar novos produtos para atender as necessidades dos clientes
	Fraquezas	• Negociação com grandes clientes
	Oportunidades	• Inovação constante do mercado interno
	Ameaças	• Bonificação abusiva cobrado pelos donos de comércio para vender os produtos ofertados pela empresa
Empresa 7	Forças	• <b>Qualidade dos produtos</b> ofertados
	Fraquezas	• Deficiência na equipe de vendas
	Oportunidades	• Tecnológica (inovação) ofertado ao mercado para facilitar o maior desempenho e crescimento da empresa
	Ameaças	• Muitos impostos abusivos por parte do governo

Para os entrevistados as oportunidades mais indicadas foram: reconhecimento da qualidade dos produtos e inovação tecnológica ofertada no mercado.

Devido à variação de produtos e os métodos utilizados no processo produtivo, criaram-se diversas técnicas para ajudar a aperfeiçoar a produção, técnicas essas que podem ser chamadas de tecnologia, ou seja, um conjunto de conhecimentos, métodos e equipamentos aplicados à produção. Assim, além da tecnologia outra área que está diretamente ligada em aperfeiçoar a produção é a área de qualidade, que sempre busca atender os pedidos com o mínimo de erro possíveis (ANDRADE et al., 2009).

Quanto às ameaças, as mais citadas foram: a carga tributária (impostos). Segundo Marques e Moraes (2001), as posições competitivas ocupadas pelas empresas as expõem a ameaças e oportunidades peculiares dentro da indústria, que podem sofrer alterações ao longo do tempo.

Também de acordo com Barbosa (2006), as ameaças e oportunidades são aspectos relativos, ou seja, o que é oportunidade para uma empresa pode ser

ameaça para outra. E assim, o importante é que a empresa saiba discernir quais aspectos representam oportunidades para o seu negócio e quais aspectos representam ameaças.

A maioria das empresas entrevistadas afirmou que sua missão é oferecer produtos de qualidade a seus clientes, destacou-se ainda a satisfação do cliente e o atendimento (Quadro 19).

Quadro 19 – Respostas da Questão 41: Qual a missão da empresa?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Vender bem e atender da melhor forma possível os clientes.
2	Oferecer qualidade de produto ao cliente.
3	Crescer e oferecer produtos de qualidade.
4	Produzir sorvetes e picolés com qualidade e sabor diferenciado, proporcionando satisfação aos novos consumidores e lucratividade ao negocio de nossos clientes, além de prestar um serviço de atendimento e logística rápido e eficiente.
5	Crescimento e visão no futuro, de vender produtos de qualidade.
6	Ter a preferência de novos clientes, por ser uma sorveteria simples e segura, eficiente e rentável que busca constantemente melhorar a qualidade dos produtos, com uma equipe que gosta de trabalhar junta para conquistar o reconhecimento e confiança de todos.
7	Facilitar a vida da dona de casa oferecendo produtos de qualidade.
8	Atender seus clientes e gerar lucros aos donos.

Ao formular sua missão a empresa tem consciência do perfil de seu cliente, como mantê-lo e quais suas competências em relação aos concorrentes. A missão elaborada deve ser objetiva e específica, focada exclusivamente no negócio da organização. Em relação a esse questionamento, algumas empresas nem souberam responder qual a missão da empresa (70%) e assim pode ajudar aos entrevistados como eles poderiam especificar a missão da empresa e as outras já sabiam qual era a real missão da empresa. Assim percebe-se que os dirigentes dessas empresas têm uma visão limitada da real missão de suas empresas.

Apresentou-se como os objetivos e metas indicados pelas empresas o seu crescimento em sua maioria, bem como o melhoramento do layout, inovação nos produtos e o aumento na distribuição de seus produtos. Nesse mesmo entendimento Bateman (2006, p. 117) relata que o “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. Para ser competitiva é necessário que a organização busque seu diferencial, invista em inovações e qualidade, pense antecipadamente antes que ocorram mudanças inesperadas que ameaçam o seu desenvolvimento (Quadro 20).

Quadro 20 – Respostas da Questão 44: Qual o(s) objetivo(s) e meta(s) da empresa para os próximos 3 anos?

<b>Empresa</b>	<b>Resposta</b>
1	Mudanças no layout da empresa para melhor realização das atividades.
2	Duplicar a empresa em relação a produção e vendas (aumentar a área de atuação, entrar em novos mercados).
3	Melhorar a produção, estrutura física da empresa
4	Crescimento fabril, distribuição, um melhoramento nos setores dos colaboradores, investimento.
5	Cumprir tudo o que é idealizado pelo menos 60% do objetivo a ser alcançado
6	Inovar com o lançamento de novos produtos para todos os segmentos, como sorvetes light e picolés energéticos para serem vendidos nas academias.
7	Consegui venda em outras áreas e consegui formar uma equipe de vendas.
8	Ter um crescimento em 20%.

Em relação aos seus competidores as empresas estão bastante conscientes do mercado em que atuam que é para eles bastante competitivo e assim precisam constantemente procurar o melhoramento da qualidade e inovação de seus produtos (Quadro 21).

Quadro 21 – Respostas da Questão 43: Quais são os principais competidores? Onde estão localizados?

<b>Empresa</b>	<b>Competidores</b>	<b>Localização</b>
1	Rio Verde Doces	Cajazeiras – PB
	Rio Paraíba	Pombal – PB
2	Quasar	Patos – PB
	Guarani	Mossoró – RN
3	Doce Cariri	(Missão Velha)
	Doce Limoeiro	Bahia
	Rio Verde	Cajazeiras
	Doce Ceará	Barros - CE
4	Florte, Pardal	Ceará
	Flor de Lis	Sousa – PB
	Kui Sorvetes	Petrolina – PE
	Kibon	Multinacional
5	Isis, CDL,	Caturité – PB
	Lebom	Campina Grande
6	Mareni	Sousa – PB
	Kibon	Nacional
	Ki-Sorvetes	PE
7	Novo Brilho	Sousa – PB
	Guarani	Mossoró – RN
	Ipê	Rio de Janeiro
8	Laticínios e queijeiras, localizadas	Região

#### 4.8 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO

Segundo os achados da pesquisa apenas uma empresa adota algum modelo de medição de desempenho. Na perspectiva financeira foi verificado o uso do resultado do período como indicador de desempenho pela metade das empresas pesquisadas. Já na perspectiva do cliente, apenas duas empresas (25,0%) utilizam indicadores de desempenho: nível de satisfação dos clientes e percentual de venda em seu mercado de atuação. Para os processos internos, a produção por funcionário foi utilizado como indicador de desempenho para metade das organizações, destacando-se ainda, a produção da empresa e o percentual de desperdício (ambos como mesmo percentual de 37,5%). Na perspectiva do aprendizado e crescimento foi verificado que apenas duas empresas (25,0%) faz uso de algum indicador de desempenho, especificamente o nível de satisfação interna. (Tabela 9)

Tabela 9 – Distribuição percentual das variáveis consideradas na avaliação do desempenho competitivo

VARIÁVEL	n	%	VARIÁVEL	n	%
<b>A empresa adota algum modelo de medição de desempenho?</b>			<b>Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva dos processos internos<sup>(1)</sup></b>		
SIM	1	12,5	PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO	4	50,0
NÃO	7	87,5	PRODUÇÃO DA EMPRESA	3	37,5
TOTAL	8	100,0	% DE DESPERDÍCIO	3	37,5
<b>Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva financeira<sup>(1)</sup></b>			BASE	8	100,0
RESULTADO DO PERÍODO	4	50,0	<b>Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva do aprendizado e crescimento</b>		
FATURAMENTO	3	37,5	NÍVEL DE SATISFAÇÃO INTERNA	2	25,0
CUSTOS FIXOS	2	25,0	NÃO AVALIA	6	75,0
BASE	8	100,0	TOTAL	8	100,0
<b>Indicadores de desempenho utilizados na perspectiva dos clientes</b>					
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	1	12,2			
% DO CRESCIMENTO DE VENDA EM SEU MERCADO DE ATUAÇÃO	1	12,5			
NÃO AVALIA	6	75,0			
TOTAL	8	100,0			

(1) Questão de múltipla resposta. 8 casos válidos dentre 8 entrevistados.

Fonte: PróprioAutor (2014).

Nesta tabela apresenta-se que é inexistente a prática da medição de desempenho, visto que apenas uma empresa adota um modelo, qual seja, apenas preocupação com os clientes no que se refere a sua visão em relação a marca. Fazendo um contraponto com o BSC, apenas a perspectiva do cliente é importante para esta empresa. Diante do exposto, os indicadores mais desconhecidos pelas demais empresas são os indicadores de desempenho utilizados na perspectiva dos clientes e também os indicadores de desempenho utilizados na perspectiva do aprendizado e crescimento mostrando-se que das 08 (oito) empresas pesquisadas 06 (seis) delas, ou seja, 75,0% não desenvolvem ações de implantação e controle desses indicadores e também não demonstram interesses em utilizá-las. Em suma, a organização que emprega esses tipos de indicadores está mais apta a conhecer melhor seus clientes, e os seus colaboradores irão desenvolver melhor suas atividades indo de encontro com os objetivos e metas da empresa.

Todos os indicadores estão inseridos no Modelo de Balanced Scorecard (BSC), mas ainda as empresas desconhecem essa ferramenta, a avaliação de desempenho é mais que uma ferramenta gerencial, é uma medida estratégica de sobrevivência da organização (MIRANDA; SILVA 2002 apud MULLER, 2003). E assim para eles as principais razões para investirem em sistema de medição de desempenho são: Controlar as atividades operacionais da empresa, alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários, controlar o planejamento, criar e implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem de intervenção dos gestores, verificar se a missão da empresa está sendo atingida. O BSC tem como foco os objetivos da organização, a composição do processo individual de tomada de decisão e o estabelecimento de uma base sustentável para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional. Utilizando a metodologia desse modelo as organizações pode garantir um status de crescimento e melhoria, no qual vai conceder um diagnóstico do desempenho operacional da organização e em sequência estabelece quais medidas irão impulsionar o seu futuro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar como as indústrias de transformação da cidade de Sousa-PB delineiam suas estratégias funcionais visando ao desempenho competitivo. A metodologia aplicada na pesquisa foi por meio de formulário. A pesquisa foi realizada em 8 indústrias de pequeno e médio porte. Essas empresas vêm cada vez mais crescendo e inovando seus produtos buscando sempre a vantagem competitiva no mercado em que atuam, tendo assim uma visão de desenvolvimento produzindo produtos de qualidade. Administrar estrategicamente uma empresa não é tarefa fácil, é necessário que o gestor identifique a missão, os objetivos e as ações a serem empreendidas em uma organização, para fazê-la interagir com o ambiente de forma competitiva.

Durante a pesquisa observou-se como é caracterizado o processo administrativo dessas indústrias, descrevendo assim as estratégias de marketing, recursos humanos, produção e contábil-financeiras desenvolvidas pelas mesmas. Também pode compreender o processo de tomada de decisão e verificar quais os indicadores de desempenho competitivo valorizados pelas empresas. De acordo com a caracterização das empresas pesquisadas em média atuam há 28,5 anos sendo consideradas de pequeno porte (EPP) e possuem aproximadamente 29 funcionários. Foi feito na pesquisa um diagnóstico voltado para várias áreas administrativas que compreendem a organização.

Introduzir dentro da organização uma gestão estratégica é questão de sobrevivência para empresas de pequeno e médio porte. Isso é decorrente da necessidade de se adaptarem ao mercado altamente competitivo. O gestor/proprietário das indústrias de Sousa-PB é na maioria das vezes, o principal responsável pelo gerenciamento estratégico da empresa e também pelo processamento das informações oriundas do ambiente. Percebe-se que esses empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, embora não tenham uma visão estratégica claramente anunciada e não tenham uma administração estratégica formal.

- **Administração Geral**

O diagnóstico nessa área levou em consideração a preocupação em planejar, organizar, executar e controlar as atividades da organização. De maneira geral, o processo administrativo é feito semanalmente de acordo com a demanda do mercado, sendo realizado pelo próprio dono da empresa. Neste diagnóstico também foi identificado que as habilidades técnicas nesse tipo de processo é mais importante do que as demais habilidades (conceituais, humanas), para que possa ser executado eficazmente tal processo. Assim é feito o planejamento de curto prazo para que possa ser realizada a observação da demanda e se a produção está sendo executada como foi planejada anteriormente. E por fim, nesse processo somente é aceita a participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa quando ocorre o lançamento de um novo produto ou quando é necessário ser feito o melhoramento no layout. No entanto, quando em um determinado período não se foi atingido o objetivo estabelecido procura-se identificar os erros e corrigi-los para que não ocorram mais.

Um bom gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir para que haja o melhoramento das condições do ambiente organizacional. Gerenciar a aplicação dos recursos é de suma importância, sejam recursos materiais, financeiros, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes através da busca por novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio e novos sistemas de informações.

- **Marketing**

No tocante a essa área as estratégias de marketing voltado para os clientes externos, de acordo com o público-alvo, não teve especificações sendo considerado todos os públicos de modo geral. As variáveis abordadas no estudo das estratégias de marketing direcionadas para os clientes externos, que mais se destacaram obtiveram os seguintes resultados: a) a perda de clientes foi indicada por apenas 37,5% das empresas; b) o preço dos produtos é praticado da mesma forma ou acima da concorrência (ambos com o mesmo percentual de 37,5%); c) consideram como melhor benefício do seu produto a qualidade (87,5%); d) são unânimes em afirmar que a superioridade máxima em suas empresas é o cliente; e) concordam na

sua totalidade que o método utilizado para calcular o preço de venda é baseado no custo; f) se comunicam mais frequentemente através da propaganda (37,5%) e publicidade (25,0%); g) atuam predominantemente no município de Sousa e alguns municípios do Sertão (87,5%), destacando-se ainda atuação nos Estados do Ceará e Rio Grande do Norte.

Dentre as empresas pesquisadas 75% não estão muito preocupadas na área de marketing, para elas a propaganda que já é implementada pelas mesmas é suficiente para alavancar suas vendas. Entretanto, as empresas vivem em um mercado totalmente competitivo em que para vencer, além de apresentar qualidade, a empresa precisa se destacar. As empresas de pequeno e médio porte devem estar atentas à necessidade de investir em marketing, pois através dele essas empresas poderão alcançar com mais facilidade a fidelização dos clientes, garantindo o alcance dos seus objetivos e a sua longevidade.

- **Recursos Humanos**

Constatou-se que a maioria das empresas recruta seus colaboradores internamente ou através de funcionários (75,0%). Os critérios mais utilizados na seleção foram a entrevista (37,5%) e experiência (25,0%). As formas de remuneração mais citadas foram o salário mais comissão (37,5%) e salário fixo e capacidade produtiva, ambos com o mesmo percentual de 25,0%. A grande maioria (87,5%) das empresas realizam treinamentos dos colaboradores, sendo que 71,4% destas realizam na própria empresa. Em relação ao treinamento de funcionários as empresas pesquisadas mostraram-se bastante insatisfeitas com a deficiência de profissionais e empresas voltadas para treinamentos na cidade, sendo que somente o Senai-Sesi faz este tipo de treinamento poucas vezes.

Encontrou-se dentro das empresas pesquisadas algumas dificuldades: a falta de um departamento de Recursos Humanos, pois para elas esse setor só pode ser responsável para o processo de seleção e contratação de seus funcionários e burocracias internas, inexistência de treinamento dos funcionários adequado para suprir a necessidade da empresa; carência na política de recrutamento e seleção que precisa de ajustes. Recomenda-se para as empresas pesquisadas a implantação do departamento de RH, cursos de planejamento em recursos humanos, e também elas devem buscar profissionais responsáveis por treinamentos que visam ao aprimoramento de habilidades e capacidades, a fim de motivá-los a darem o melhor

de si, atendendo as expectativas da organização, alinhadas a seus interesses pessoais.

- **Área da Produção**

Área de suma importância para o desenvolvimento do que foi planejado e definido. No diagnóstico voltado para a Produção, a maioria das empresas pesquisadas (75,0%) afirmou que adota o sistema de produção contínua e a existência de um setor específico de Planejamento e Controle da Produção – PCP, sendo a mais citada dentre as fases desse processo o controle de produção (75,0%). Foi observada a prática frequente de reuniões com o objetivo de planejar a produção durante a semana ou durante o mês. Para metade das empresas pesquisadas as reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de compras, vendas e PCP acontecem mensalmente. Por outro lado, a quase totalidade (87,5%) dos entrevistados afirmou que o planejamento é elaborado antes dos pedidos serem encaminhados para a produção. Não houve consenso quanto à manutenção programada das máquinas periodicamente, uma vez que metade afirmou que essa tarefa era realizada sempre e a outra metade quase sempre, nem sempre, raramente ou nunca.

A área de Produção apresentou alguns problemas, quais sejam: ausência de objetividade na elaboração da programação de produção; falta de organização do encarregado/responsável pela produção; insuficiência de atenção das pessoas envolvidas no processo produtivo. Não existe uma interação direta dos colaboradores do PCP com os colaboradores das outras áreas que estão relacionadas, pois para que o processo produtivo seja eficaz é necessária a interação com as outras áreas administrativas da empresa. É importante para uma organização, ter um departamento de Planejamento e Controle da Produção, pois levará a empresa a produzir melhores produtos, a fazer melhoramentos contínuos no processo de produção, a controlar a atividade de decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto no tempo e quantidade certa e com os recursos corretos.

- **Área Contábil-financeira**

Para se ter uma boa administração financeira é importante a existência de registros contábeis confiáveis para que apartir destes se possa tomar decisões de investimento, financiamento e gerir resultados, porém as empresas pesquisadas utilizam a contabilidade apenas com objetivos fiscais, e também é inexistente um departamento específico da área financeira. No diagnóstico voltado para a área Contábil-Financeira, em 85,0% das empresas pesquisadas o tomador de decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa é o próprio dono. Outro aspecto observado foi que 62,5% das organizações realizam planejamento financeiro, no entanto, três quartos (75,0%) não utiliza técnica para análise de orçamento de capital ao tomar decisão sobre investimento de longo prazo. As empresas só realizam o planejamento financeiro quando se quer adquirir um novo equipamento e o capital de giro é revestido dentro da própria empresa.

Sugere-se para essas empresas, entre outros aspectos: a implantação de um sistema contábil, devendo ser estruturado em conjunto com o contador da empresa, que neste sistema também seja adotado uma política de cobrança de contas a receber e a pagar; elaborar relatórios ou demonstrativos financeiros juntamente com o contador, para analisar onde há mais gastos, podendo diminuir alguma despesa ou fazer novos investimentos, e assim possibilitar a tomada de decisão por parte dos gestores. Contudo, esses gestores devem fazer um planejamento financeiro que esteja de acordo com a estratégia adotada pela empresa.

- **Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é um método essencial para a empresa decidir antecipadamente o que deve fazer em um horizonte de longo prazo, e assim poder controlar de forma apropriada os rumos da organização. Com esta pesquisaverificou-se que a maioria das empresas atua no mercado regional (75,0%) ou local (37,5%). A totalidade dos entrevistados afirmou que o mercado em que a empresa atual é competitivo e que ela está satisfeita com o seu desenvolvimento na gestão do negócio. A maioria (75,0%) considerou que a postura estratégica atual da empresa é de crescimento. Dentro desse planejamento destacou-se o método de análise de SWOT, onde foram apontados os seus pontos fortes, com destaque para

a qualidade de seus produtos. Destacaram-se os pontos fracos, como o preço da concorrência (está a baixo do ofertado pela empresa), a capacidade produtiva que poderia melhorar, pontualidade na entrega e equipe de venda deficiente. Para os entrevistados as oportunidades mais indicadas foram o reconhecimento da qualidade dos produtos e inovação tecnológica ofertada no mercado. Quanto às ameaças, as mais citadas foram a carga tributária (impostos).

Percebe-se que esses empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais, embora a visão estratégica, muitas vezes, não seja claramente anunciada. Os resultados deste estudo mostram que, a exemplo do que ocorre em outras empresas desse porte, a gestão destas se concentra nas mãos do proprietário. As empresas pesquisadas, no geral, têm noção do caminho a seguir, mas o percorrem de maneira informal, pouco sistemática, utilizando insuficientemente os conceitos básicos de formulação estratégica, como missão, objetivos e análise do ambiente. As informações sobre o ambiente são escassas, limitando-se apenas ao ambiente local. As empresas conhecem sua posição no mercado local, que para todas é muito boa, mas desconhecem sua posição no mercado regional.

#### • **Desempenho Competitivo**

Também dentro desse estudo foi verificado os indicadores de desempenho competitivo valorizados pelas empresas onde se identificou que é uma metodologia administrativa pouco utilizada e em algumas vezes desconhecida pelos administradores dessas empresas. Segundo os achados da pesquisa apenas uma empresa adota algum modelo de medição de desempenho. Na perspectiva financeira foi verificado o uso do resultado do período como indicador de desempenho pela metade das empresas pesquisadas. Já na perspectiva do cliente, apenas duas empresas (25,0%) utilizam indicadores de desempenho: nível de satisfação dos clientes e percentual de venda em seu mercado de atuação. Para os processos internos, a produção por funcionário foi utilizada como indicador de desempenho para metade das organizações, destacando-se ainda, a produção da empresa e o percentual de desperdício (ambos como mesmo percentual de 37,5%). Na perspectiva do aprendizado e crescimento foi verificado que apenas duas empresas (25,0%) faz uso de algum indicador de desempenho, especificamente o nível de satisfação interna.

Os gestores dessas empresas só percebem as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores quando estas já estão se processando, mas reagem a elas e buscam manter sua posição competitiva, mas falta para essas empresas utilizar melhor o indicador da perspectiva do cliente, em virtude de que para suprir as expectativas dos clientes, não é só a qualidade do produto que interessa, mas também a qualidade dos serviços prestados pela organização, o bom atendimento e uma boa informação. Enfim, é importante que as empresas apliquem pesquisas com os clientes, peça que os clientes respondam sua pesquisa, envie a pesquisa por e-mail ou pode ligar diretamente por telefone, nos locais de pontos de venda do produto. E para que a pesquisa seja respondida, ofereça um incentivo pela participação, como cupons de descontos e brindes são todas opções que podem motivar um cliente a preencher um formulário.

Conclui-se com esse estudo que o tema é bastante complexo para ser explorado nas empresas de pequeno porte existente dentro da cidade, mas ainda os proprietários apesar de estarem a muito tempo no mercado precisam se especializar mais, pois alguns deles desconhecem a parte conceitual da administração e por isso em alguns casos perdem clientes e muitas vezes não sabem lidar com o inesperado que são os novos concorrentes que vêm se adentrando cada vez mais no mercado em que atuam. Outra questão totalmente desconhecida pelos gestores é a finalidade dos indicadores de desempenho, qual a sua real importância no gerenciamento do negócio, item no qual o desconhecimento foi geral apesar de alguns se utilizarem de algum indicador. E assim os gestores necessitam buscar utilizar o indicador de avaliação de desempenho ligado à satisfação do cliente, pois é o requisito mais inovador de medir e monitorar a satisfação dos clientes e, em seguida, utilizar essas informações para adotações para melhorar continuamente sua satisfação.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Toda pesquisa possui limitações ligadas ao contexto em que foi realizada, sejam elas teóricas, metodológicas ou práticas. Com relação às limitações deste estudo, pode-se considerar que esta pesquisa restringiu-se as indústrias que tinha mais acessibilidade para responder as questões propostas no formulário, fazendo com que os dados e a interpretação dos resultados sejam característicos de um número menor de empresas. Outra limitação foi que nem todas as indústrias estão

cadastradas no órgão específico e que a instituição existente na cidade não pôde repassar os dados da quantidade de indústrias localizadas na mesma, e por isso fez-se uma escolha aleatória para realização desse estudo.

## 5.2 PROPOSTAS PARA NOVAS PESQUISAS

Como propostas para novas pesquisas destacam-se:

- a) Ampliar a pesquisa com outras indústrias existentes na cidade de Sousa-PB e com um número maior de indústrias;
- b) Aprofundar sobre a temática do BSC, visto que é uma ferramenta pouco conhecida principalmente nas empresas locais; e
- c) Sugere-se que pesquisas desta mesma natureza sejam realizadas em outras empresas da cidade ou região, de modo a analisar diferentes estratégias gerenciais utilizadas por elas.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados da pesquisa percebeu-se a não vinculação da gestão estratégica com o desempenho competitivo das empresas. Assim, as empresas pesquisadas, em sua maioria, precisam desenvolver e implantar alternativas estratégicas que levem em consideração seu desempenho competitivo. Dessa forma, necessitam alinhar as informações coletadas no diagnóstico estratégico para aprimorar o sistema de avaliação de seu desempenho competitivo e assim, posteriormente, tomar a decisão da melhor alternativa estudada e partir para a definição das ações estratégicas desenhadas e organizadas mediante o planejamento estratégico, englobando todas as necessidades que vão de encontro aos indicadores menos utilizados pelas mesmas e mais importantes para o seu desenvolvimento. E assim, com o estabelecimento dessas ações no contexto organizacional e a correta escolha de indicadores de desempenho potencializa-se a condução do aprimoramento de atividades já existente com as novas que serão implantadas, buscando assim amenizar ou eliminar as deficiências internamente existentes.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Thiago Bitencourt da; TAVARES, Carlos Eduardo Moreira; DAL-SOTO, Fabio. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013 (maio/ago.).

ANDRADE, Carlos Eduardo Colaço de; SANTOS, Cleverson Bukalowski dos; MALINOWSKY, Diego Rocha; MORAWSKI, Elton; BELINI, João Vagner. **Administração do PCP em uma Indústria com a produção sob encomenda**. Faculdades Integradas do Brasil, Curitiba, 2009.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins. **Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos**. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE – Working Paper nº 1/06, mar./2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: uma introdução**. Tradução de: Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica de: Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

BARADEL, Ellen Cristina; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-Ação em uma Microempresa Varejista. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 15, n. 4, p. 78-96, out./dez. 2010.

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Gestão das Microempresas do Comércio de Sousa-Paraíba**. Edição /Electrónica. 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2006b/mfnb2/>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Alexandre Corrêa dos. Artigo: Balanced Scorecard: fins de sua utilização por gestores. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, set./dez., 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2. ed. Norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos (orgs.). **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERNANDES, João André Tavares; DE CARVALHO, Cristina Bezerra; CANÇADO, Jéssica Rosário. A avaliação de desempenho na organização: uma reflexão necessária. **Observatório de Economía Latino-americana**, n. 185, 2013.

FREITAS, Julio Cesar Teixeira de. **Estratégia organizacional**: utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. In: IX SEGET (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia), 2012. FASE.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 13ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GUEDES, Cleide Miranda de Castro; PASSOS, Francisco Uchoa; SAMPAIO, Renelson Ribeiro. **O Monitoramento de Desempenho está alinhado com a Estratégia?** Observação em Frigoríficos da Caprinovinocultura da Bahia. REGE (Revista de Gestão), São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 3, p. 415-434, jul./set. 2012

HERRERO FILHO, Emílio. **BSC e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica Dilson dos Gabriel dos Santos. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. 7. Reimpressão. Tradução de: Bazán Tecnologia e Lingüística. Revisão técnica de: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing** – conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, Edmilson de Oliveira; FILION, Louis Jacques; DALFOVO, Oscar; URBANA VICIUS JUNIOR, Viadas. Gestão Estratégica e Compartilhamento da Visão em Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 12-41, abr./jun. 2013.

MACHADO, Carolina de Mattos Nogueira; CAMFIELD, Claudio Eduardo Ramos; CIPOLAT, Carina; QUADROS, Juliane do Nascimento de. **Os 4 P's do Marketing**: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. UFSM – In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2012).

MACHADO, Nelson Santos. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 92-119, jan./abr. 2012.

MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. de. **Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo**. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 25. Foz do Iguaçu, 2001. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2. ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATHIAS, Paulo Celso. **A contribuição das áreas funcionais para formação de estratégias emergentes**. Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, 2002 – São Paulo.

MIRANDA, P; SILVA, J. D. G. da (2002). Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria – Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO–Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações). Porto Alegre, 2003.

ODEBRECHT, Gustavo Vanzo; SILVA, Jonas Duarte da; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; GIAROLA, Pollyanna Gerola; MARTINS, Cristina. Artigo: Balanced Scorecard em uma clínica de cirurgia plástica: uma proposta de ferramenta para gestão estratégica. **Revista de Administração Hospitalar**, v. 10, n. 2, p. 13-29, maio/ago., 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Leticia de. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. Lavras/MG. **Revista Eletrônica de Administração** (REAd), Edição 40, v. 10, n. 4, jul.-ago., 2004.

OLIVEIRA, Luziléa Brito de. Balanced Scorecard. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**. Vitória da Conquista: Ano 3, n. 3, p. 51-60, 2005.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. Navus - **Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, p. 26 - 32, jul./dez. 2012.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE-PB. Disponível em:<<http://www.sebraepb.com.br>>. Acesso em: 03 jan. 2015.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Rev. Adm. Contemp.** 2006, v. 10, n. 3, p. 91-110. ISSN 1982-7849.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. Tradução de: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, Peter L; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução de: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICÁVEL AO DONO(A) DE UMA INDÚSTRIA  
DE TRANSFORMAÇÃO DA CIDADE DE SOUSA – PB**

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Questionário nº \_\_\_\_\_

**I – CARACTERÍSTICAS GERAIS DA  
EMPRESA**

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. Ano da Criação \_\_\_\_\_

3. Faturamento da empresa (anual)

- 1  Igual ou inferior a R\$ 360.000,00 - ME  
2  Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 - EPP

4. Quem administra?

- 1  Proprietário  
2  Gerente  
3  Sócio  
4  Outro: \_\_\_\_\_

5. Número de empregados: \_\_\_\_\_

6. Tipo de empresa:

- 1  Empresa Individual  
2  Sociedade Limitada

**II – DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS  
VOLTADAS PARA A ADMINISTRAÇÃO  
GERAL**

7. Existe uma preocupação por parte da administração em planejar, organizar, executar e controlar as atividades da organização?

- 1  Sim  
2  Não

Caso a resposta seja negativa vá para a questão nº 9

8. Como é realizado o processo administrativo da empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Na sua opinião qual o tipo de habilidade necessária para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo?

- 1  Habilidades conceituais  
2  Habilidades humanas  
3  Habilidades técnicas  
4  Outra

10. Com relação ao planejamento da empresa, existe a participação de todos os membros envolvidos no funcionamento da empresa?

- 1  Sim  
2  Não

11. O planejamento da empresa é:

- 1  de curto prazo  
2  de médio prazo  
3  de longo prazo

12. Qual a atitude da gerência diante de objetivos não atingidos ao final de um determinado período de atividade da empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### III – DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING VOLTADAS PARA OS CLIENTES EXTERNOS

**13. Qual o principal público - alvo que a empresa está direcionada**

---



---



---

**14. A empresa perdeu clientes nos últimos anos?**

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não sabe

**15. Como é praticado o preço pela empresa**

- 1  Da mesma forma que a concorrência  
 2  Abaixo da concorrência  
 3  Acima da concorrência

**16. Qual o benefício mais importante do seu produto?**

- 1  Qualidade  
 2  Atendimento  
 3  Serviço pós venda  
 4  Preço  
 5  Outros: \_\_\_\_\_

**17. A superioridade máxima em sua companhia é**

- 1  Cliente  
 2  Venda  
 3  Lucro  
 4  Produto  
 5  Outros: \_\_\_\_\_

**18. Que método a empresa utiliza para calcular o preço da venda?**

- 1  Baseado no custo  
 2  Valor da concorrência  
 3  Valor percebido pelo cliente  
 4  Outros: \_\_\_\_\_

**19. Como a empresa se comunica com o cliente externo**

- 1  Propaganda  
 2  Publicidade  
 3  Promoção de Venda  
 4  Outro

**20. Qual o mercado de atuação da empresa?**

- 1  Sousa  
 2  Alguns municípios do sertão  
 3  Todo o estado da Paraíba  
 4  Outros estados do Brasil  
 5  Outros países  
 6  Outros. Quais?

### IV – DIAGNOSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA OS RECURSOS HUMANOS

**21. Como é feito o recrutamento dos seus colaboradores?**

- 1  Recrutamento interno  
 2  Recrutamento externo  
 3  Outro

**22. Após o recrutamento vem a seleção. Que critérios a mesma utiliza?**

- 1  Entrevista  
 2  Experiência  
 3  Prova de conhecimento ou de capacidade  
 4  Outro

**23. Qual a forma de remuneração adotada pela empresa?**

- 1  Salário fixo  
 2  Salário mais comissão  
 3  Outro. Qual?

**24. A empresa faz treinamento dos colaboradores?**

- 1  Sim  
 2  Não

Se a resposta for negativa vá para a questão 26.

**25. Como é feito o treinamento dos funcionários.**

- 1  Dentro da empresa  
 2  Fora da empresa  
 3  Outro

**V – DIAGNOSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A PRODUÇÃO**

**26. Quais os Tipos de sistemas produtivos utilizado pela empresa?**

- 1  Produção Contínua  
 2  Produção Intermitente  
 3  Produção sob encomenda  
 4  Produção repetitiva dos mesmos lotes de produtos

**27. Existe um setor específico de Planejamento e Controle de Produção – PCP?**

- 1  Sim  
 2  Não

**28. Ocorre dentro da empresa fases de Planejamento e Controle de Produção – PCP, como:**

- 1  Programação da Produção por lotes divididos por: dimensões, cores e designer.  
 2  Aprazamento (relatório de informações a respeito do início das operações e a previsão do seu término)  
 3  Controle da Produção (controle das matérias-primas e outros insumos, controle em toda linha de produção e no estoque de produto acabado)  
 4  Outros. Quais?

**29. Existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês?**

- 1  Sempre  
 2  Quase sempre  
 3  Nem sempre  
 4  Raramente  
 5  Nunca

Justifique: \_\_\_\_\_

**30. As reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de compras, vendas e PCP (Planejamento e controle da produção) acontecem com qual frequência?**

- 1  Anual  
 2  Semestral  
 3  Trimestral  
 4  Mensal  
 5  Semanal  
 6  Diária

Justifique: \_\_\_\_\_

**31. Sobre programação de produção, o planejamento é elaborado antes dos pedidos serem encaminhados para a produção?**

- 1  Sempre  
 2  Quase sempre  
 3  Nem sempre  
 4  Raramente  
 5  Nunca

Justifique: \_\_\_\_\_

**32. Há manutenção programada das máquinas periodicamente?**

- 1  Sempre  
 2  Quase sempre  
 3  Nem sempre  
 4  Raramente  
 5  Nunca

Justifique: \_\_\_\_\_

**VI – DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA A ÁREA CONTÁBIL-FINANCEIRA**

**33. Quem toma as decisões em relação ao sistema contábil utilizado pela empresa?**

- 1  O dono da empresa  
 2  Um contador  
 3  Outro

**34. A empresa realiza planejamento financeiro? Se a resposta for positiva, diga o tipo de planejamento.**

- 1  Sim  
2  Não

**35. Como a empresa administra o seu capital de giro?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**36. Como a empresa administra suas contas a receber?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**37. Ao tomar alguma decisão sobre investimentos de longo prazo a empresa utiliza alguma técnica para análise de orçamento de capital? Em caso positivo. Qual?**

- 1  Sim  
2  Não

#### **VII – QUESTÕES RELATIVAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**38. Qual a atuação da empresa em relação ao mercado geográfico?**

- 1  Local  
2  Regional  
3  Nacional

**39. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?**

PONTOS FORTES: \_\_\_\_\_  
PONTOS FRACOS: \_\_\_\_\_

**40. Quais são as ameaças e oportunidades que a empresa percebe atualmente?**

AMEAÇAS: \_\_\_\_\_  
OPORTUNIDADES: \_\_\_\_\_

**41. Qual a missão da empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**42. O mercado em que a empresa atua é competitivo?**

- 1  Muito  
2  Médio  
3  Pouco

**43. Quais são os principais competidores? Onde estão localizados?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**44. Qual o(s) objetivo(s) e meta(s) da empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**45. Qual a postura estratégica atual da empresa?**

- 1  Sobrevivência  
2  Manutenção  
3  Crescimento  
4  Desenvolvimento

**46. A empresa está satisfeita com o seu desempenho na gestão do negócio?**

- 1  Sim  
2  Não  
3  Outros. Quais?

**Comentários:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## VIII – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMPETITIVO

### 47. A empresa adota algum modelo de medição de desempenho?

- 1  Sim  
 2  Não  
 3  Não Sabe

### 48. Em caso afirmativo, descreva o mesmo?

---



---



---

### 49. Em cada perspectiva, quais dos indicadores a empresa utiliza para avaliar seu desempenho?

#### a) PERSPECTIVA FINANCEIRA

- EVA  
 Mark-up Global  
 Custos Fixos  
 Faturamento  
 Resultado do período  
 Inadimplência  
 Liquidez Corrente  
 Ciclo Financeiro  
 Retorno sobre o Capital Próprio  
 % de investimentos e gastos em proteção ambiental

#### b) PERSPECTIVA DOS CLIENTES

- Nível de satisfação de clientes  
 % dos clientes que a empresa retém  
 % do Crescimento das Vendas em seu mercado de atuação  
 Quantos clientes compraram e retornaram nos últimos doze meses  
 Quantidade de clientes que reclamaram nos últimos doze meses  
 Quantidade de informações ambientais disponibilizadas aos stakeholders externos

#### c) PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Produção por funcionário  
 Produção empresa (Tonelada)  
 % de Desperdício

- % de Retrabalho  
 Número de falhas no processo  
 Número de Inovações no processo produtivo  
 Número de atendimentos pós-venda  
 Número de ferramentas ambientais  
 % de resíduos gerados pela empresa  
 % de redução de impactos ambientais  
 Consumo anual de energia  
 Consumo anual de água

#### d) PERSPECTIVA DOS APRENDIZADOS E CRESCIMENTO

- % de Absenteísmo  
 Nível de Satisfação Interna  
 % de Rotatividade  
 Número de horas de treinamento  
 Número anual de horas de formação ambiental

**Obrigada pela participação!**