

**LILIAN SAORI TSUJI**

**Elaboração de planejamento estratégico para pequena empresa fabricante e  
comercializadora de produto para alívio de dores musculares**

São Paulo  
2016



**LILIAN SAORI TSUJI**

**Elaboração de planejamento estratégico para pequena empresa fabricante e  
comercializadora de produto para alívio de dores musculares**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenharia de  
Produção.

São Paulo

2016



**LILIAN SAORI TSUJI**

**Elaboração de planejamento estratégico para pequena empresa fabricante e  
comercializadora de produto para alívio de dores musculares**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenharia de  
Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Roberta de Castro  
Souza Pião

São Paulo

2016

### **Catálogo-na-publicação**

**Tsuji, Lilian Saori**

**Elaboração de planejamento estratégico para pequena empresa fabricante e comercializadora de produto para alívio de dores musculares / L.**

**S. Tsuji -- São Paulo, 2016.**

**92 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Planejamento estratégico 2.Análise estratégica 3.Pequena empresa 4.Produtos para saúde I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Aos meus pais, cujos ensinamentos, apoio e confiança me permitiram chegar aqui, e me motivam a melhorar sempre.





## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que sempre me apoiaram nos estudos e, ainda, contribuíram diretamente para a realização do Trabalho de Formatura.

Aos meus amigos e meu companheiro, que me acompanharam durante toda a jornada da Graduação, tornando os momentos de alegria ainda mais memoráveis, e os desafios, superáveis.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Roberta de Castro Souza Pião, pelos ensinamentos e dedicação ao longo da orientação do Trabalho de Formatura.



## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de planejamento estratégico para uma pequena empresa fabricante e comercializadora de produtos com tecnologia inovadora e exclusiva para alívio de dores musculares, sem a utilização de medicamentos. Foram conduzidas análises do ambiente externo da empresa, para entendimento das variáveis às quais está submetida, e do ambiente interno, para mapeamento dos seus recursos e competências. As oportunidades, ameaças, forças e fraquezas foram, então, analisadas em conjunto, possibilitando a definição dos objetivos e metas a serem alcançados para assegurar competitividade. Foram estabelecidos, também, a estratégia e plano de ação para a sua concretização. O processo contou com o emprego de conceitos, metodologias, ferramentas e abordagens tratados durante o curso de Engenharia de Produção e presentes na literatura relacionada à estratégia, permitindo aprendizado a partir de aplicação prática e contribuição para uma empresa real.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Análise estratégica. Pequena empresa. Produtos para saúde.



## **ABSTRACT**

This work's objective was to elaborate the strategic planning for a small company, responsible for manufacturing and commercializing pain-relieving products based on an innovative and exclusive, nonpharmacological technology. In order to understand the variables to which the company is exposed, and map its resources and capabilities, both the external and internal environments were assessed. The opportunities, threats, strengths and weaknesses were then analyzed against each other, leading to the definition of objectives and targets that would assure competitiveness. Strategy and action plans for their achievement were also established. The process was conducted by using concepts, methodologies, tools and approaches addressed in the Industrial Engineering course and available in strategy-related literature, enabling the author to learn from practical application and to contribute to a real company.

**Keywords:** Strategic planning. Strategic analysis. Small business. Health products.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	33
Figura 2 – Matriz para análise SWOT.....	39
Figura 3 – Balanced Scorecard.....	41
Figura 4 – Três estratégias genéricas.....	41
Figura 5 – Posturas estratégicas da empresa .....	44
Figura 6 – Etapas das metodologias apresentadas.....	47
Figura 7 – Logo da Helical do Brasil .....	51
Figura 8 – Disco Helical sobre adesivo .....	51
Figura 9 – Cinto lombar .....	52
Figura 10 – Palmilha .....	53
Figura 11 – Cartela com cinco unidades de Helical .....	53
Figura 12 – Processo de produção e comercialização na Helical do Brasil .....	54
Figura 13 – Loja virtual da Helical do Brasil .....	54
Figura 14 – Principais concorrentes do Helical.....	66
Figura 15 – Canais de distribuição dos concorrentes .....	72





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Requisitos das estratégias genéricas .....	43
Tabela 2 – Metodologia de elaboração de planejamento estratégico e ferramentas .....	48
Tabela 3 – Funções e atividades dos colaboradores da Helical do Brasil .....	52
Tabela 4 – Perguntas e respostas para estabelecimento da missão.....	55
Tabela 5 – Resumo da análise do ambiente indireto .....	63
Tabela 6 – 10 maiores farmacêuticas do Brasil até setembro de 2015.....	67
Tabela 7 – 10 remédios sem prescrição mais vendidos no Brasil em 2015 em unidades .....	69
Tabela 8 – Preços praticados pelos concorrentes .....	73
Tabela 9 – Avaliação dos recursos e competências valiosos da Helical do Brasil.....	79
Tabela 10 – Análise SWOT da Helical do Brasil.....	80
Tabela 11 – Definição de objetivos e metas da Helical do Brasil .....	82
Tabela 12 – Definição do plano de ação da Helical do Brasil.....	85



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	19
1.1. Contexto e justificativa .....	19
1.2. Objetivo e escopo.....	20
1.3. Estrutura do trabalho.....	20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1. Definição de Estratégia .....	23
2.2. Metodologia de Planejamento Estratégico .....	24
2.2.1. Missão, visão e valores .....	29
2.2.2. Análise do ambiente externo .....	31
2.2.3. Análise do ambiente interno .....	36
2.2.4. Análise SWOT.....	38
2.2.5. Objetivos e metas .....	39
2.2.6. Definição da estratégia .....	41
2.2.7. Plano de ação .....	45
3. RESUMO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	47
4. METODOLOGIA .....	49
5. A EMPRESA.....	51
5.1. Descrição geral da empresa .....	51
5.2. Produtos e processo produtivo e de comercialização .....	52
6. RESULTADOS .....	55
6.1. Missão, visão e valores .....	55

6.1.1.	Missão .....	55
6.1.2.	Valores .....	56
6.1.3.	Visão .....	56
6.2.	Análise do ambiente externo .....	56
6.2.1.	“Setor” de tratamento da dor crônica: intersecção de indústrias .....	57
6.2.2.	Análise do ambiente indireto .....	60
6.2.3.	Análise do ambiente direto .....	63
6.3.	Análise do ambiente interno.....	76
6.3.1.	Avaliação dos recursos e competências .....	76
6.3.2.	Recursos e competências fonte de vantagem competitiva sustentável .....	79
6.4.	Análise integrada do ambiente .....	79
6.5.	Objetivos e metas .....	81
6.6.	Definição da estratégia .....	83
6.7.	Plano de ação.....	84
7.	CONCLUSÃO.....	87
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contexto e justificativa

A formação do engenheiro de produção engloba um grande conjunto de conhecimentos e habilidades, que compreende o conteúdo tecnológico básico de uma engenharia, mas, também, assuntos relacionados à métodos e ferramentas gerenciais, melhoria de eficiência e controle de processos. Dessa maneira, o profissional desenvolve a capacidade de enxergar e resolver problemas de forma global e abrangente, podendo atuar em diversos setores da economia e áreas de empresas (Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2014).

Nesse sentido, uma das possíveis atuações para o engenheiro de produção é a resolução de problemas estratégicos de empresas. Para a realização deste Trabalho de Formatura, buscou-se focar nesse tema, de interesse da autora, através da elaboração de planejamento estratégico para uma empresa real. A definição da empresa e do escopo do trabalho foi pautada em três fatores: a relevância do problema que a empresa busca resolver, as necessidades da empresa, e a relação da autora com ela.

A Helical do Brasil é uma empresa que procura introduzir no mercado brasileiro um produto japonês para alívio de dores musculares, especialmente crônicas. O tratamento dessa condição é de grande importância: estudos mostram que a dor crônica aflige de 23% a 61% da população brasileira, e que os seus impactos vão desde o nível individual, prejudicando o bem-estar social e psicológico do portador e limitando a realização de suas atividades rotineiras, até o nível da sociedade, aumentando significativamente a demanda por atendimento médico e levando à queda de produtividade nas empresas. Essa situação é, ainda, agravada pela tendência de envelhecimento da população.

Fundada em 2012, a pouca idade da empresa e a estrutura bastante enxuta com recursos relativamente inexperientes, combinadas ao desafio de difusão de um produto com tecnologia inovadora e exclusiva, ainda desconhecida pelo público, fazem com que haja grande demanda por decisões e ações mais assertivas na Helical do Brasil.

Segundo Terence (2002), o planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que auxilia o processo de gestão das empresas, possibilitando a elas aperfeiçoar seus oferecimentos perante o ambiente em que se encontram e os seus recursos e habilidades,

permitindo assim maior competitividade. No entanto, tal ferramenta é ignorada por pequenos empresários, e na Helical do Brasil não é diferente.

Assim, por ser filha dos proprietários da Helical do Brasil, a necessidade da empresa foi identificada como uma oportunidade para a autora aplicar, na prática, os conceitos de planejamento estratégico adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, e, ao mesmo tempo, contribuir para a empresa e, indiretamente, para o problema que ela busca resolver.

## **1.2. Objetivo e escopo**

O objetivo principal deste trabalho é a elaboração de planejamento estratégico para a empresa Helical do Brasil, de forma a auxiliá-la no melhor entendimento sobre o ambiente em que está inserida e os atributos que pode alavancar para lidar com ele de maneira vantajosa, e, a partir daí, na tomada de decisões com maior assertividade para alcance dos seus objetivos estratégicos.

O escopo do trabalho, portanto, inclui atividades como definição da missão, visão e valores da empresa; levantamento de dados e análise dos ambientes externo e interno; análise da situação atual da empresa, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas; estabelecimento de objetivos, metas e estratégia; e desenho de plano de ação. Assim, o trabalho aborda a fase da elaboração do planejamento estratégico, excluindo a sua implementação e controle, que ficariam a cargo da empresa.

Outros objetivos, de caráter secundário, são a identificação de metodologias e ferramentas de elaboração de planejamento estratégico disponíveis na literatura, e a verificação de como adaptá-las para aplicação prática, uma vez que o estudo em empresa real revela detalhes e particularidades nem sempre antecipados pela teoria.

## **1.3. Estrutura do trabalho**

O trabalho foi estruturado em sete capítulos. O presente capítulo, introdutório, apresentou o contexto e justificativa do trabalho, o seu objetivo e escopo.

Em seguida, o segundo e terceiro capítulos, referentes à revisão bibliográfica, descrevem metodologias e ferramentas relacionadas a planejamento estratégico disponíveis na literatura, de modo que se tenha embasamento teórico no desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta a metodologia de condução do trabalho, destacando como foi realizada a pesquisa em cada uma das etapas do seu desenvolvimento, e como ela pode ser caracterizada dentro das classificações existentes na literatura.

No quinto capítulo, descreve-se a empresa adotada para o estudo de caso, abordando temas como estrutura da organização, produtos e processos.

O sexto capítulo se refere à aplicação das etapas de elaboração de planejamento estratégico propriamente ditas, e os resultados assim obtidos. Compreende tópicos como definição de missão, realização de análises do ambiente da empresa e consequente identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e estabelecimento de objetivos, metas e plano de ação.

Finalmente, o sétimo capítulo sintetiza as conclusões tomadas com a realização do trabalho como um todo.





## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Definição de Estratégia

As definições do termo estratégia são diversas, diferindo tanto de um autor a outro como também para um mesmo indivíduo, dependendo da situação em que é utilizado. Mintzberg (2006) apresenta cinco definições, os chamados “Cinco Ps para Estratégia”: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. As três primeiras são, de fato, alternativas ao que é estratégia, enquanto as duas últimas procuram responder a que se refere essa estratégia, seja ela plano, pretexto ou padrão.

1. **Plano:** é a mais comum das atribuições a estratégia, em que ela é um “curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.24), ou seja, a estratégia é desenvolvida propositalmente, de maneira a determinar as ações futuras em direção aos objetivos.
2. **Pretexto:** uma vez que a estratégia é definida como plano, há algumas situações em que ela é um pretexto, uma manobra apenas, que visa especificamente influenciar as ações da concorrência como parte da real intenção de superá-la.
3. **Padrão:** quando a estratégia se refere ao comportamento consistente e recorrente da entidade, que efetivamente se realiza, independentemente se as ações foram preconcebidas ou não. Segundo o autor, trata-se de uma definição pouco associada à estratégia à primeira vista, mas que costuma ser empregada inconscientemente.

Ao contrário do senso comum, de que o comportamento é resultado do planejado, Mintzberg (2006) mostra que tais definições são, na verdade, independentes uma da outra, visto que a estratégia pretendida pode não se realizar e que a estratégia efetivamente realizada pode ter surgido sem intenção prévia. Na realidade, a estratégia realizada acaba sendo uma combinação, em níveis diversos, entre a parcela da estratégia pretendida que se realiza, e padrões não intencionais que surgem ao longo do tempo.

Ainda, seja a estratégia plano ou padrão, o seu conteúdo pode ser referente à posição ou perspectiva:

4. **Posição:** a estratégia determina como a entidade se localiza em relação ao ambiente em que está, ou seja, como ela deve alavancar o seu contexto interno frente ao externo de forma viável. Tal posição pode tanto ser o objetivo para o qual se cria o plano, com as ações necessárias, como algo que foi alcançado através do padrão comportamental corrente.
5. **Perspectiva:** segundo essa definição, a estratégia é como se fosse a personalidade da empresa/organização. Ela é compartilhada pelos membros dela, e determina o caráter da entidade, se refletindo em todos os seus aspectos, desde a macrodefinição de objetivos até a forma de agir no dia-a-dia. Com relação a plano e padrão, a perspectiva pode ser considerada como sendo o próprio plano, como sendo criadora de planos ou, ainda, como fruto do padrão comportamental, desenvolvido e estabelecido ao longo dos anos. De qualquer maneira, destaca-se a perenidade de uma perspectiva: uma vez consolidada, ela pode se tornar subconsciente aos membros da entidade.

## 2.2. Metodologia de Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2002), é um processo estruturado pelo qual uma empresa estabelece seus objetivos estratégicos, de longo prazo, e as ações necessárias para o seu alcance, de forma a não só considerar, mas a alavancar suas características internas no ambiente externo em que se insere. Ou seja, mais do que as aspirações da empresa, o planejamento estratégico deve apresentar o que deve ser feito para transformá-las em realidade. Assim, pode-se observar que aqui, como o próprio termo já sugere, a estratégia é empregada segundo a definição “plano” de Mintzberg (2006), onde ela é desenvolvida propositalmente e determina ações futuras.

Ainda segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico, possui, então, quatro pontos de atuação:

- O que a empresa pode fazer com relação ao ambiente externo;
- O que a empresa consegue fazer, dadas sua capacidade e competências;
- O que a alta direção quer fazer, dadas suas expectativas e do restante da empresa;
- O que a empresa deve fazer, dadas as restrições sociais e éticas.

Dessa maneira, o planejamento estratégico pode ser realizado por meio de metodologia, que, segundo Scramim e Batalha (1997), se trata de uma sequência lógica, onde todas as fases devem ser respeitadas, sem mudanças na ordem, para que se garanta o sucesso da sua implementação. Nesse contexto, existem diversos modelos disponíveis na literatura, que, apesar de diferentes denominações e divisões entre fases, incluem os quatro pontos de atuação citados.

Oliveira (2002) afirma que, em linhas gerais, existem dois possíveis cursos para o desenvolvimento do planejamento estratégico: partir da definição dos objetivos para, então, analisar o estado da empresa frente a tais objetivos; ou partir da situação atual para só então definir os objetivos. Para o autor, é mais lógica a definição de objetivos de acordo com o conhecimento da própria situação, dado que as empresas costumam saber reconhecer boas oportunidades, mas apresentam dificuldade em determinar o que realmente querem, e que mudanças nas oportunidades podem levar a modificações nos objetivos. Assim, de acordo com o segundo curso, sua metodologia apresenta uma sequência de quatro fases:

- **Fase I – Diagnóstico estratégico:** como já dito, a metodologia tem início com a determinação de “como se está”. Primeiramente, identifica-se a visão da empresa, como “os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2002, p.69). Em seguida, realiza-se a análise externa, com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades e como evitar ou alavancar tais situações, e a análise interna, para verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. A última etapa da fase de diagnóstico estratégico é a análise dos concorrentes, como um detalhamento aprofundado de um dos aspectos da análise externa: deve-se aplicar a análise externa e interna também para os concorrentes, de forma que se possa entender o posicionamento da empresa frente a eles.
- **Fase II – Missão da empresa:** A segunda fase busca estabelecer a razão de existência da empresa e como ela se posiciona estrategicamente. Mais uma vez, a fase é quebrada em etapas: estabelecimento da missão propriamente dita; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários futuros da empresa, inclusive possibilidades alternativas; estabelecimento da postura estratégica, ou seja, o posicionamento da empresa dentro do ambiente em que está inserida; e estabelecimento das macroestratégias

e macropolíticas – as grandes orientações da empresa na determinação de decisões e ações a serem adotadas.

- **Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos:** Aqui, analisa-se como alcançar a situação desejada. O autor define como instrumentos prescritivos o estabelecimento de objetivos e metas, de estratégias e políticas funcionais, e dos projetos e planos de ação. Feito isso, os instrumentos quantitativos se referem às projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário de tais projetos e planos de ação, de forma que sejam analisados os recursos necessários e as expectativas de retorno para os objetivos e metas.
- **Fase IV – Controle e avaliação:** Essa última fase define as ações necessárias para garantir que as estratégias, objetivos e planos de ação estabelecidos nas fases anteriores de fato se realizem. Inclui avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o planejamento, análise de eventuais desvios e tomada de ação corretiva caso necessário.

Scramim e Batalha (1997), por sua vez, adotam o primeiro curso em sua metodologia, partindo da definição dos objetivos para a análise da situação atual da empresa, e dividem o processo de maneira mais granular, em oito etapas:

- **Etapa 1 – Sensibilização:** Nesta primeira etapa ocorre a definição do conceito de estratégia a ser utilizado ao longo do processo. Aqui, a alta direção da empresa deve estabelecer qual é a função da estratégia para ela, os benefícios e o motivo pelo qual ela é buscada.
- **Etapa 2 – Definição da missão:** Em seguida, é elaborada a missão, já definida como a razão de existência da empresa e aonde ela quer chegar, de forma abrangente o suficiente para direcionar o seu caminho sem restringir demasiadamente suas ações.
- **Etapa 3 – Definição dos objetivos gerais:** Definição dos fins pretendidos pela empresa, a nível já mais concreto e específico do que na etapa anterior.
- **Etapa 4 – Segmentação estratégica:** Essa etapa se aplica apenas para empresas que fabricam produtos atuantes em mercados diferentes, que podem apresentar diferentes fatores para sucesso. Nesse caso, deve ser feita uma segmentação considerando a característica do comprador, as aplicações do produto e as tecnologias envolvidas.

- **Etapa 5 – Diagnóstico estratégico:** Para a realização da análise do contexto externo à empresa, Scramim e Batalha (1997) se utilizam de modelo proposto por Porter (1986), em que a relação da empresa com o ambiente em que está inserida se torna a essência da formulação da sua estratégia competitiva, resultando na definição dos fatores nos quais a empresa deve se sobressair para superar a concorrência. Para a análise interna os autores propõem um *check list* das funções da empresa, para delineamento dos seus pontos fortes e fracos, que permite a identificação das oportunidades de qualificação em vista dos fatores definidos anteriormente.
- **Etapa 6 – Delineamento de Estratégias:** Para delineamento das estratégias a serem seguidas pela empresa, mais uma vez os autores fazem referência às teorias de Porter (1992 e 1986), apresentando como opções as estratégias genéricas de dominação por custos ou diferenciação, e as estratégias de focalização e diversificação para posicionamento frente à concorrência.
- **Etapa 7 – Definição de planos de ação:** Todas as etapas descritas culminam, finalmente, para a elaboração dos planos de ação propriamente ditos, constituídos das atividades necessárias para alcance dos objetivos da empresa, dentro das estratégias definidas e levando em consideração os resultados das análises interna e externa.
- **Etapa 8 – Mecanismos de controle e acompanhamento:** Por fim, a última etapa de Scramim e Batalha (1997) consiste na criação dos mecanismos de controle das ações para implementação da estratégia, de maneira que sejam detectados eventuais divergências entre os objetivos planejados e alcançados.

Oliveira (2002) afirma, ainda, que não existe metodologia universal de planejamento estratégico, dado que as características únicas a cada empresa – como tamanho, tipos de operações, forma de organização e estilo administrativo – fazem com que a metodologia deva ser adaptada às condições daquela em questão.

Nesse sentido, Terence (2002) propõe uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico voltado a pequenas empresas, visto que elas apresentam especificidades que requerem adaptação dos modelos de planejamento estratégico para empresas de maior porte. A autora afirma que, para as pequenas empresas, o processo deve ser simplificado, devido a aspectos como o pequeno empresário não dispor de tempo e recursos para desenvolver um plano

estratégico de grande complexidade e ser imediatista nas atividades, além da necessidade de consideração da informalidade e pessoalidade inerentes à pequena empresa na formulação e implementação da estratégia. Assim, o seu roteiro prático apresenta as seguintes etapas:

- **Etapa 1 – Conscientização do pequeno empresário:** o processo específico para pequenas empresas tem início com a conscientização do empresário com relação à necessidade de reflexão sobre a situação atual e do estabelecimento de um plano para o futuro da organização. Aqui se garante o seu comprometimento com o processo, fator necessário para que o restante do roteiro se complete.
- **Etapa 2 – Visão geral da empresa:** a elaboração do planejamento estratégico propriamente dito começa, então, com o estabelecimento da missão, visão e valores da empresa e do pequeno empresário. Para a missão, é definido o conceito de “o que é a empresa”, através da resposta a questões como qual é o seu negócio, quais são os clientes, os produtos e serviços oferecidos e qual é a sua imagem. Os valores traduzem quais são as crenças e princípios da empresa, considerando os valores do dirigente e, também, os interesses e expectativas dos demais membros. Por fim, a visão identifica onde a empresa quer chegar.
- **Etapa 3 – Análise ambiental:** essa etapa engloba a análise dos contextos externo e interno à empresa, e determinação dos fatores críticos de sucesso. Começa com a análise da economia, do mercado, e do setor da indústria no qual a empresa atua, para identificação das ameaças e oportunidades. Em seguida, a análise interna verifica aspectos como a performance dos produtos da empresa, sua participação no mercado e seu desempenho financeiro, permitindo o levantamento das forças e fraquezas da empresa. A partir de tais análises, é possível, então, a definição dos fatores críticos de sucesso.
- **Etapa 4 – Definição de objetivos e metas empresariais:** a partir da visão e da análise ambiental, é possível definir os objetivos da empresa, bem como as metas a serem alcançadas e seus prazos. Deve-se, ainda, estabelecer procedimentos para sua monitoração.
- **Etapa 5 – Elaboração da estratégia:** a última etapa da elaboração do planejamento estratégico parte das ações, investimentos e decisões tomadas no último ano de atuação da empresa para a seleção de estratégia condizente com a sua realidade. Elabora-se, então, um plano de ação, com atividades, projetos e

investimentos que suportem a estratégia escolhida e permitam o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

- **Etapa 6 – Apresentação para toda a organização:** Assim como a primeira etapa, esta não diz respeito ao processo de elaboração do planejamento estratégico em si, mas consiste na comunicação da estratégia e plano de ação desenvolvidos para o restante da empresa, com o intuito de ressaltar sua importância e obter o engajamento de todos em sua implantação.

Observa-se que, assim como a metodologia apresentada por Oliveira (2002), o modelo de Terence (2002) para pequenas empresas segue o curso de definição de objetivos e metas após o estabelecimento da visão, missão e análise ambiental. A autora justifica a escolha desse curso com o argumento de que é o cumprimento dessas primeiras etapas que fornecerão ao pequeno empresário o embasamento necessário para o delineamento do curso e prazo de suas ações.

A partir das metodologias apresentadas, independentemente das discrepâncias na ordenação, no agrupamento das atividades, e mesmo no tipo de empresa a que se destinam, é possível observar convergência quanto aos principais passos necessários à elaboração do planejamento estratégico, que são detalhados mais a fundo a seguir.

### **2.2.1. Missão, visão e valores**

Oliveira (2002) define a missão como a razão de ser da empresa, representando um horizonte no qual ela decide atuar. Terence (2002) propõe que sejam respondidas as seguintes questões para auxiliar no estabelecimento da missão:

- Qual é o nosso negócio?
- Como está a empresa atualmente?
- Onde a empresa está?
- Onde queremos chegar?
- Quais são os nossos clientes?
- Quais produtos/serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades de nossos clientes?
- Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a nossa imagem no mercado?

- Qual é a nossa imagem perante os funcionários?

Ainda, Oliveira (2002) destaca que a missão satisfaça alguns critérios, de maneira que possa fornecer direcionamento para as estratégias e ações da empresa de forma eficaz. Ela deve ser:

- Suficientemente empreendedora para ter impacto sobre o comportamento da empresa;
- Mais focada na satisfação das necessidades do cliente do que nas características do produto fabricado;
- Capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- Entendível;
- Realista;
- Flexível;
- Motivadora.

Em seguida, devem ser identificados os valores da organização, isto é, o “conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa” (TERENCE, 2002, p. 92). Estes irão moldar a forma de trabalho dos funcionários da empresa, bem como transmitir para agentes externos, como clientes, fornecedores, concorrentes, etc., o que a norteia. Considerando o contexto de pequena empresa trabalhado por Terence (2002), os passos para estabelecimento dos valores podem ser:

- Identificação preliminar dos valores considerados mais importantes para a empresa, do ponto de vista do próprio dirigente;
- Levantamento dos agentes da empresa e seu grau de relacionamento;
- Levantamento dos interesses e expectativas dos agentes.

Uma vez estabelecidos e transcritos de forma clara e concisa, os valores devem ser disseminados por toda a organização, de forma que os funcionários de fato os internalizem e ajam de acordo.

Por fim, define-se a visão da empresa. De acordo com Terence (2002), esta apresenta onde a empresa quer chegar, de maneira a mostrar para os agentes a direção da empresa. Para



elaborá-la, a autora adota os mesmos passos do processo para os valores, e ressalta que a visão seja uma frase de efeito, cujo objetivo é motivar os funcionários e demais interessados.

### **2.2.2. Análise do ambiente externo**

Como já dito, a elaboração do planejamento estratégico deve contar com a análise do contexto externo em que a empresa se encontra. De acordo com Oliveira (2002), o objetivo é identificar as ameaças e oportunidades – variáveis externas e fora do controle da empresa, que podem criar condições prejudiciais ou favoráveis a ela, respectivamente – para, posteriormente, verificar a melhor forma de evitar ou usufruir de tais situações. Para tanto, o autor destaca que a informação necessária pode ser buscada via fontes primárias – pesquisas realizadas diretamente pela empresa no ambiente – ou secundárias – pesquisas de agências governamentais, universidades, etc; e que o nível de detalhamento e profundidade de tais pesquisas depende das necessidades da empresa, que pode optar por um macroestudo ou pela divisão do ambiente em segmentos para estudos mais profundos.

Os principais tópicos destacados por Oliveira (2002) como passíveis de análise para entendimento do ambiente externo, e que podem ainda ser divididos entre ambiente direto e indireto dependendo do quão direta é a influência sobre a empresa, são:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra;
- Concorrentes.

Power e al. (1986 apud MINTZBERG, 2010), por sua vez, oferecem um *checklist* bastante extenso de possíveis variáveis ambientais:

- Mudanças na sociedade: preferências dos clientes e tendências populacionais;
- Mudanças governamentais: nova legislação e novas prioridades de cumprimento de leis;
- Mudanças econômicas: taxa de juros, taxa de câmbio e mudanças na renda pessoal real;
- Mudanças na competição: adoção de novas tecnologias, novos concorrentes, mudanças de preços e novos produtos;
- Mudanças nos fornecedores: mudanças nos custos de entrada, em suprimentos e no número de fornecedores;
- Mudanças no mercado: novos usos dos produtos, novos mercados e obsolescência de produtos.

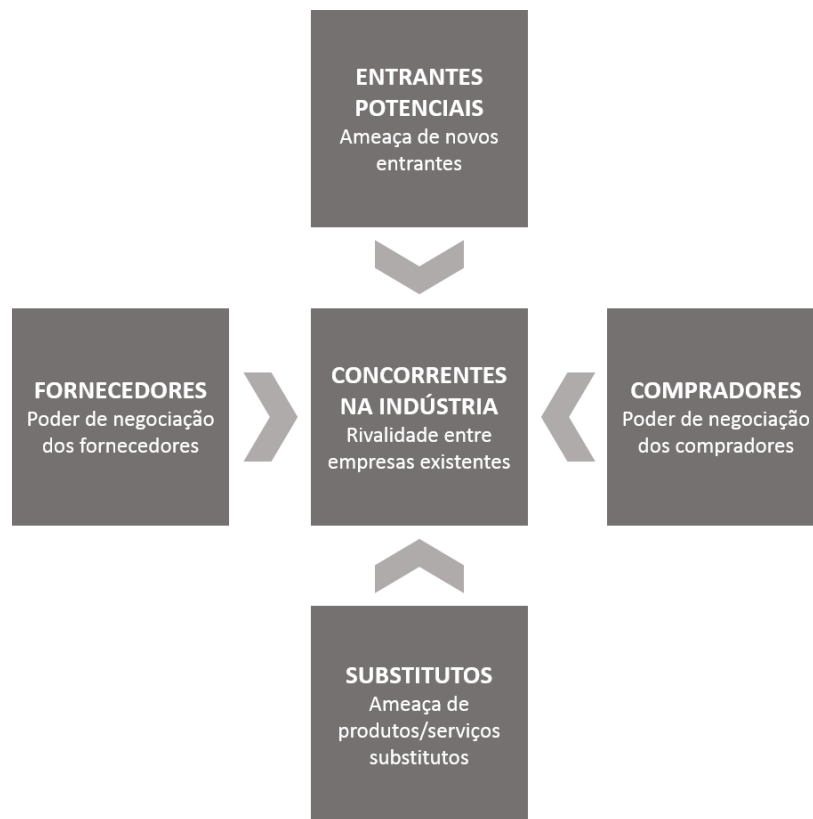
Terence (2002), em seu roteiro focado em pequenas empresas, divide a análise do ambiente externo em quatro áreas: previsão do mercado atual da empresa; mercado potencial de atuação futura; o mercado total do país como um todo e também internacional; e o setor. Para as análises de mercado, a autora recomenda a consulta a jornais, revistas e órgãos especializados na área de atuação, análises estatísticas, e a própria experiência do pequeno empresário e demais funcionários. No que diz respeito a análise do setor, são considerados a concorrência, novas tecnologias, fornecedores, clientes e distribuidores:

- Concorrência: quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e distribuição;
- Novas tecnologias: possibilidade de novas tecnologias que irão mudar o produto, o processo produtivo, a distribuição e a utilização do produto;
- Fornecedores: quantidade, porte e poder de barganha;
- Clientes: necessidades, desejos, comportamento;
- Distribuidores: quantidade, porte e poder de barganha.

Alguns dos pontos considerados por Terence (2002) para a análise do setor se alinham com a utilização do modelo de Porter (2004) para análise estrutural da indústria, proposta também por outros autores como parte importante da análise do ambiente externo. Segundo Porter (2004), relacionar a empresa com o seu ambiente é a essência da formulação de uma estratégia competitiva: visto que todas as empresas de um mesmo setor estão sujeitas às mesmas

forças externas, são as habilidades em lidar com elas que irão lhes propiciar diferenciação e competitividade.

Assim, Porter (2004) mostra que o grau de concorrência de uma indústria e o seu potencial de lucro dependem da intensidade de cinco forças competitivas, as quais a empresa deve se resguardar contra ou trabalhar a seu favor.



**Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria**

**Fonte: Porter (2004).**

Ainda que existam outros fatores de curto prazo que afetam a concorrência dentro de uma indústria, como flutuações nas condições econômicas e picos de demanda, por exemplo, os efeitos são transitórios e têm significado apenas tático. As cinco forças destacadas são os fatores que, de fato, refletem as características básicas de uma indústria, cujo entendimento é o ponto de partida para o estabelecimento da estratégia competitiva.

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes:** a rivalidade entre concorrentes se dá devido à identificação de oportunidade de melhoria de posição ou à pressão decorrente dos movimentos competitivos alheios. Assim, as empresas de uma indústria estão constantemente disputando posições, seja por batalhas de preços,

publicidade, ou introdução de novos produtos, por exemplo. Os principais fatores estruturais destacados pelo autor que levam à rivalidade são: *concorrentes numerosos ou bem equilibrados*, o que faz com que eles tendam a lutar entre si criando instabilidade; *crescimento lento da indústria*, que leva as empresas que buscam expansão a tentar a parcela de mercado alheio; *custos fixos ou de armazenamento altos*, cuja consequência final pode ser redução de preços e estreitamento das margens; *ausência de diferenciação ou custos de mudança*, quando a escolha do cliente é pautada principalmente pelo preço e serviço, levando as empresas a concorrência intensa destes aspectos; *capacidade aumentada em grandes incrementos*, o que acaba por romper o equilíbrio de oferta/procura da indústria e pode acarretar também redução de preços; *concorrentes divergentes*, cujos diferentes objetivos e estratégias quanto a como competir podem dificultar um acordo sobre as “regras do jogo”; *grandes interesses estratégicos*, em que a multiplicidade de interesses pode levar a instabilidade; e *barreiras de saída elevadas*, em que aspectos como a especialização de ativos e barreiras emocionais fazem com que algumas companhias continuem a atuar mesmo com retornos baixos, mantendo a capacidade da indústria demasiadamente elevada, podendo comprometer a sua rentabilidade como um todo.

- **Ameaça de entrada:** a ameaça de novos entrantes – seja pelo nascimento de uma nova empresa ou diversificação de companhia já existente em outro mercado – é consequência das barreiras de entrada e da reação das empresas existentes perante a um ingressante: a intensidade da força é baixa quando as barreiras são altas ou há retaliação acirrada por parte dos concorrentes. O autor apresenta seis principais fontes de barreira de entrada: *economias de escala*, que força o novo competidor a ingressar já em grande escala ou a enfrentar desvantagem de custo; *diferenciação no produto*, segundo a qual os concorrentes existentes já possuem clientes leais, cuja quebra de vínculo por parte do novo entrante demanda grandes despesas; *necessidades de capital*, ou seja, exigência de alto investimento inicial, o que aumenta o risco; *custos de mudança*, isto é, custos que os clientes incorrem para mudar de fornecedor, que fazem com que o pretendente à entrada necessite de aperfeiçoamento em custo ou desempenho para convencê-los a mudar; *acesso aos canais de distribuição*,

visto que se requer da nova entrante esforço para conquistar os canais já controlados pelas empresas estabelecidas; e *desvantagens de custo independentes de escala*, que dizem respeito a fatores como patentes, acesso a matérias-primas, localização, subsídios e curva de experiência, que oferecem às empresas existentes grandes vantagens de custo.

- **Pressão dos produtos substitutos:** além da competição dentro da indústria, as empresas podem concorrer também com produtos substitutos – isto é, que podem desempenhar a mesma função que o seu produto – provenientes de outras indústrias. Nesse sentido, quanto melhor for a relação preço-desempenho dos substitutos, maior é a redução da rentabilidade potencial da indústria. Esses produtos podem, muitas vezes, estar em indústrias aparentemente afastadas, tornando a tarefa de identifica-los bastante sutil.
- **Poder de negociação dos compradores:** os compradores impactam a rentabilidade da indústria ao forçar a diminuição dos preços, barganhar por melhor qualidade ou mais serviços, e ao aumentar a competição entre empresas. Assim, a intensidade do poder de barganha de um grupo de compradores é grande quando: o grupo é concentrado ou o volume por eles adquirido corresponde a uma grande parcela das vendas do fornecedor; os produtos adquiridos na indústria são uma fração significativa das suas próprias compras; os produtos da indústria são padronizados ou não diferenciados; o grupo enfrenta reduzido custo de mudança; o grupo obtém baixa lucratividade, aumentando sua sensibilidade a preços; o grupo é uma ameaça concreta de integração para trás; os produtos da indústria não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o grupo comprador tem total informação.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** a influência negativa dos fornecedores sobre a rentabilidade da indústria se dá através da elevação de preços ou redução da qualidade dos produtos ou serviços prestados. Nesse sentido, um grupo fornecedor tem alto poder de negociação quando: o grupo é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; seus produtos não sofrem concorrência de substitutos; a indústria não é cliente importante para o grupo fornecedor; o produto fornecido é importante para o negócio do comprador; os produtos do fornecedor são diferenciados ou há elevado custo de mudança para o comprador; o grupo fornecedor é uma ameaça concreta de integração para a frente.

### 2.2.3. Análise do ambiente interno

Identificadas as oportunidades e ameaças que circundam a empresa, deve-se passar para a análise interna, cujo objetivo é, justamente, verificar os pontos fortes e fracos por ela apresentados para lidar com tais situações. Oliveira (2002) define os pontos fortes e fracos como variáveis internas sobre as quais a empresa tem controle, sendo que os primeiros propiciam condição favorável frente ao ambiente externo, enquanto que os últimos provocam situações desfavoráveis. O autor inclui, ainda, o conceito de “ponto neutro”, que se refere a uma variável identificada pela empresa, mas que ainda não é considerada nem qualidade e nem deficiência, e que irá ser classificada com o tempo.

Para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos, Gamble e Thompson Jr. (2012) destacam a identificação dos recursos e competências competitivas importantes da empresa, já que, de acordo com o conceito de “estratégia baseada em recursos”, os mais valiosos podem ser explorados para oferecer valor ao cliente de forma que se criem vantagens frente aos concorrentes.

Segundo Barney (1995), recursos incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais que permitem à empresa desenvolver, produzir e entregar produtos ou serviços aos seus clientes.

- **Financeiro:** dívidas, patrimônio líquido, lucros acumulados;
- **Físico:** equipamentos, instalações produtivas e imóveis utilizados para outras operações;
- **Humano:** experiência, conhecimento, juízos de valor, propensão a risco e sabedoria de cada indivíduo da empresa;
- **Organizacional:** história, relacionamentos, confiança e cultura organizacional do conjunto de pessoas que formam a empresa, além de aspectos como estrutura hierárquica, sistemas de gestão e políticas de recompensa.

Já a competência diz respeito a uma “atividade que a empresa desempenha com excelência” (GAMBLE e THOMPSON JR., 2012), e pode ser essencial ou diferenciada. A competência essencial é aquela atividade que, além de ser desempenhada com excelência, tem papel central na competitividade da empresa e seu sucesso no mercado, enquanto que a

competência diferenciada é uma atividade que a empresa desempenha melhor que a concorrência.

De acordo com Gamble e Thompson Jr. (2012), para identificar de fato o poder competitivo de determinado recurso ou competência, ele deve ser avaliado segundo algumas características específicas. Primeiramente, observa-se se ele apresenta potencial para contribuir com uma vantagem competitiva. Para Barney (1995), isso ocorre quando o recurso ou competência permite que a empresa explore oportunidades e/ou neutralize ameaças, sendo considerado um recurso valioso.

Em seguida, observa-se se tal vantagem competitiva é sustentável. Para tanto, o primeiro critério é a raridade do recurso, no sentido de os concorrentes não disporem do mesmo. O próximo critério é a dificuldade de copiar o recurso, que tende a ser maior quando ele é exclusivo à empresa, quando é algo construído ao longo do tempo, ou quando requerem capital elevado. Por fim, por mais que o recurso seja raro e difícil de copiar, ele só se torna fonte de vantagem competitiva sustentável de fato caso não existam recursos substitutos equivalentes.

Entre os tipos mais comuns de recursos valiosos e competências competitivas, Gamble e Thompson Jr. (2012) destacam:

- Competência, aptidão ou conhecimento especializado, tais como habilidade para operar com baixos custos, constante introdução de produtos inovadores, ou oferecimento consistente de bom atendimento ao cliente;
- Ativos físicos valiosos, como fábricas/equipamentos com tecnologia avançada ou boa localização;
- Ativos humanos e capital intelectual valiosos;
- Ativos organizacionais valiosos, como no caso de patentes importantes ou sistemas de controle de qualidade comprovados;
- Ativos intangíveis valiosos, que incluem força da marca e clientes leais; e
- Alianças valiosas, como por exemplo *joint ventures* que permitam o acesso a um conhecimento especializado.

Para auxiliar na investigação e identificação dos recursos e competências competitivas valiosas e consequente distinção de quais são os pontos fortes e fracos da empresa, pode-se

considerar as suas funções, conforme *checklist* proposto por Power e al. (1986 apud MINTZBERG, 2010):

- **Marketing:** qualidade do produto, número de linhas de produto, diferenciação de produto, participação de mercado, políticas de mercado, políticas de determinação de preço, canais de distribuição, programas promocionais, serviço ao cliente, pesquisa de marketing, propaganda e força de vendas;
- **Pesquisa e desenvolvimento:** capacidade de P&D de produto e de processo, capacidade de fábrica-piloto;
- **Sistemas de informações gerenciais:** velocidade e resposta, qualidade das informações correntes, capacidade de expansão, sistema orientado para o usuário;
- **Equipe gerencial:** habilidades, congruência de valores, espírito de equipe, experiência, coordenação de esforços;
- **Operações:** controle de matérias-primas, capacidade de produção, estrutura do custo de produção, instalações e equipamentos, controle de estoques, controle de qualidade, eficiência energética;
- **Finanças:** alavancagem financeira, alavancagem do balanço, relações com acionistas, situação fiscal;
- **Recursos humanos:** capacidades dos funcionários, sistemas de pessoal, rotatividade de pessoal, moral dos funcionários, desenvolvimento dos funcionários.

#### 2.2.4. Análise SWOT

Finalmente, identificadas as ameaças e oportunidades inerentes ao ambiente externo e os pontos fortes e fracos da empresa, Gamble e Thompson Jr. (2012) propõem que eles sejam analisados em conjunto através da chamada análise SWOT (do inglês, *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Trata-se de uma ferramenta que consolida os quatro elementos em uma matriz, oferecendo a visão geral da situação atual da empresa, necessária para a elaboração de estratégias que alavanquem as forças e tratem as fraquezas, de modo que a organização possa usufruir das oportunidades ao mesmo tempo em que se resguarda das ameaças.



	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS (Empresa)	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES EXTERNOS (Ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

**Figura 2 – Matriz para análise SWOT**

Fonte: adaptado de Gamble e Thompson Jr. (2012).

### 2.2.5. Objetivos e metas

O objetivo é “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2002). Ou ainda, segundo o mesmo autor, pode-se quebrar o conceito em objetivo – ponto que se quer atingir – e desafio ou meta – quantificação do objetivo, para o qual se exige esforço extra.

Conforme o autor, o estabelecimento de objetivos depende do elemento psicológico, que diz respeito aos valores, atitudes, motivações e desejos dos indivíduos, e de um conjunto de instrumentos que serão aplicados para o alcance do ponto desejado. No contexto empresarial, os objetivos são, em geral, definidos pela alta administração, levando em consideração as necessidades atuais da empresa e as expectativas futuras, balizadas pela disponibilidade de recursos.

O modelo de estabelecimento de objetivos e metas proposto por Oliveira (2002) segue uma linha integrativa, onde o fluxo decisório parte da alta administração, mas, após cada encaminhamento para camadas hierárquicas inferiores, retorna para a camada superior para revisão e ajustes. Assim, com as devidas idas e vindas, os objetivos da empresa são inicialmente definidos pela alta administração, a partir dos quais a média administração define objetivos funcionais e suas metas, que, por sua vez, são base para a definição de metas da baixa administração. Uma vez que todo o conjunto é aprovado, os objetivos e metas estabelecidos são disseminados por toda a empresa.

No caso de pequenas empresas, em que o porte não justifica tal metodologia, pode-se utilizar a de Terence (2002), que sugere simplesmente que o dirigente estabeleça os objetivos

da organização juntamente com uma equipe, formada por funcionários escolhidos para participar de tal definição. De acordo com a autora, seria recomendável envolver os funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, dado que o alcance dos objetivos depende do esforço conjunto de todos.

A princípio, os objetivos são estabelecidos de forma qualitativa, mas, como já destacado, devem apresentar metas quantitativas ao final do processo. Oliveira (2002) ressalta que, antes de se definirem os valores das metas, deve-se garantir que os objetivos:

- Estejam claros e adequadamente divulgados, entendidos e aceitos;
- Sejam específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores;
- Apresentem inter-relações em forma de esquema;
- Estejam alinhados com os fatores internos e externos à empresa;
- Tenham sistema de controle e avaliação bem estabelecidos;
- Tenham prioridades estabelecidas.

Atendidos estes requisitos, o autor sugere a utilização do *balanced scorecard* de Robert Kaplan e David Norton para quantificação dos resultados. Nessa metodologia, os objetivos, indicadores e medidas devem contemplar quatro áreas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de inovação e aprendizado. Dessa maneira, são consideradas diversas perspectivas na análise do desempenho da empresa, criando-se um sistema balanceado de monitoramento de resultados e evitando-se uma visão míope.



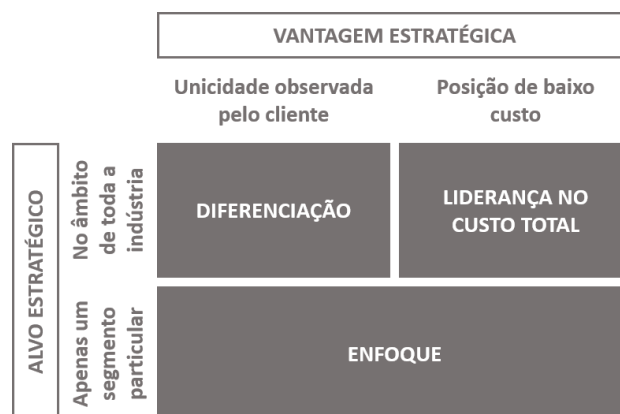
**Figura 3 – Balanced Scorecard**

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Uma vez estabelecidos os objetivos e metas, Oliveira (2002) ressalta que estes devem ser revisados e renovados periodicamente.

### 2.2.6. Definição da estratégia

A definição da estratégia que a empresa irá utilizar deve ser feita de tal maneira que ela possa enfrentar as forças competitivas da indústria e se posicionar de maneira vantajosa. Porter (2004) apresenta três estratégias genéricas que, adaptadas às circunstâncias particulares de cada empresa, e até mesmo combinadas, permitem a superação da concorrência: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.



**Figura 4 – Três estratégias genéricas**

Fonte: Porter (2004).

- **Liderança no custo total:** estratégia que tem como foco trabalhar com custos abaixo da concorrência, propiciando obtenção de retornos acima da média da indústria. Para tanto, são adotadas políticas como construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência, e controle rígido de custos e despesas gerais. Carvalho e Laurindo (2012) destacam que, enquanto o ideal é que os custos sejam os mais baixos possíveis, os preços devem ser apenas suficientemente menores que os dos concorrentes. Isso porque, para maximizar a margem de lucro, deve-se evitar uma guerra de preços.
- **Diferenciação:** aqui, o objetivo é diferenciar o produto/serviço oferecido de tal maneira que a sua unicidade perante os demais seja motivo de preferência dos clientes. As fontes de diferenciação podem ser dimensões como o projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou a combinação de vários. Segundo Carvalho e Laurindo (2012), os retornos acima da média são provenientes de prêmio de preço, o qual os clientes se dispõem a pagar devido à satisfação de determinados requisitos. Ainda assim, para que o prêmio de preço de fato se traduza em margens elevadas, os custos devem ser geridos de maneira cuidadosa.
- **Enfoque:** enquanto as estratégias anteriores buscam, na medida do possível, atender a indústria como um todo, a estratégia de enfoque foca apenas em um determinado alvo estratégico. Por direcionar seus esforços de maneira mais estreita, a empresa espera atender tal alvo de forma superior aos concorrentes que apresentam estratégia mais ampla. O alvo estratégico pode assumir diversas formas, como um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Ainda, vale ressaltar que, uma vez dentro do alvo definido, a empresa irá buscar a posição de baixo custo, de diferenciação ou ambas.

Além das particularidades já citadas, as três estratégias necessitam de diferentes recursos e habilidades e requisitos organizacionais para serem implementadas, motivo pelo qual Porter (2004) afirma que a empresa deve se comprometer com uma delas para garantir sucesso. Segundo o autor, empresas que falham nesse quesito e acabam no “meio-termo” entre as estratégias acabam, em geral, tendo baixa rentabilidade.

Tabela 1 – Requisitos das estratégias genéricas

<b>Estratégia genérica</b>	<b>Recursos e habilidades em geral requeridos</b>	<b>Requisitos organizacionais comuns</b>
<b>Liderança no custo total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de capital sustentado e acesso ao capital</li> <li>• Boa capacidade de engenharia de processo</li> <li>• Supervisão intensa da mão-de-obra</li> <li>• Produtos projetados para facilitar a fabricação</li> <li>• Sistema de distribuição com baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de custo rígido</li> <li>• Relatórios de controle frequentes e detalhados</li> <li>• Organização e responsabilidades estruturadas</li> <li>• Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande habilidade de marketing</li> <li>• Engenharia do produto</li> <li>• Tino criativo</li> <li>• Grande capacidade em pesquisa básica</li> <li>• Reputação da empresa com líder em qualidade ou tecnologia</li> <li>• Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios</li> <li>• Forte cooperação dos canais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte coordenação entre funções em P&amp;D, desenvolvimento do produto e marketing</li> <li>• Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas</li> <li>• Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular</li> </ul>

Fonte: Porter (2004).

Em contrapartida, Gamble e Thompson Jr. (2012), partem das três estratégias genéricas de Porter e propõem uma versão ampliada, que considera uma estratégia genérica adicional, localizada justamente no temido “meio-termo”: a “estratégia provedora do melhor custo”. Segundo os autores, essa estratégia se resume a oferecer aos clientes valor maior pelo dinheiro, no sentido de satisfazer as expectativas dos clientes da mesma maneira que a estratégia de diferenciação se propõe, mas ao mesmo tempo em que supera as expectativas em relação aos preços. Isto é, a empresa busca, aqui, alcançar os custos mais baixos frente a concorrentes cujos oferecimentos têm atributos de diferenciação comparáveis.

Ainda, definida a estratégia genérica na qual a empresa se pautará, Gamble e Thompson Jr. (2012) afirmam que ela deve complementá-la com outras estratégias empresariais caso

tragam vantagem competitiva. A empresa deve considerar o início de alianças estratégicas e parcerias colaborativas; o fortalecimento de sua posição de mercado através de fusões e aquisições; integrações para frente ou para trás na cadeia de valor da qual faz parte; a terceirização de atividades; o emprego de manobras ofensivas para melhoria de posição no mercado ou manobras defensivas para protegê-la; e quando se deve agir.

Oliveira (2002), por sua vez, introduz o conceito de postura estratégica, mais efêmero e transitório do que as estratégias genéricas de Porter (2004). Para o autor é importante que, primeiramente, a empresa escolha uma postura estratégica – ou combinação de posturas – de acordo com a situação na qual se encontra. Essa situação é determinada pela relação entre suas forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo no momento específico da análise (Figura 5).

		ANÁLISE INTERNA: PREDOMINÂNCIA DE	
		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
ANÁLISE EXTERNA: PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Figura 5 – Posturas estratégicas da empresa

Fonte: Oliveira (2002).

A partir de cada uma dessas quatro posturas estratégicas, o autor apresenta possíveis estratégias:

- **Sobrevivência:** segundo o autor, essa postura deve ser tomada apenas quando não há alternativas, e corresponde a parada dos investimentos e máxima redução de despesas. As estratégias inerentes a essa postura são, portanto, de *redução de custos*, *desinvestimento* ou, em casos extremos, *liquidação de negócio*. Ao contrário de uma estratégia genérica de baixo custo, aqui se observa uma situação emergencial, necessária ao alcance de outros objetivos futuros, mas cujas medidas não seriam sustentáveis no longo-prazo.

- **Manutenção:** apesar da predominância de ameaças, nesse cenário a empresa apresenta forças suficientes para não apenas sobreviver, mas também manter a posição já conquistada. Para tanto, pode-se adotar *estratégia de estabilidade*, que busca apenas a manutenção do equilíbrio; *estratégia de nicho*, quando a empresa concentra os esforços e recursos no segmento de mercado em que atua, de forma a preservar vantagens competitivas; ou *estratégia de especialização*, na qual a empresa concentra esforços de expansão em uma ou poucas atividades, buscando economias de escala e, assim, liderança no mercado.
- **Crescimento:** aqui, a empresa possui predominância de pontos fracos, mas se encontra em um ambiente com situações favoráveis a ela. Nesse contexto, ela deve usufruir destas, de maneira que se tornem oportunidades. Podem-se adotar estratégias de *inovação*, para lançamento de novos produtos; de *internacionalização*; de *joint venture*, para entrada em novos mercados via sociedade com outra empresa; ou de *expansão*.
- **Desenvolvimento:** diante de um cenário onde coincidem a predominância de pontos fortes e um ambiente favorável, a empresa deve se desenvolver, construindo novos negócios e muitas vezes se tornando multidivisionada. Nesse sentido, as estratégias podem ser de *desenvolvimento de mercado*, buscando a introdução de seus produtos a novos mercados; *desenvolvimento de produtos ou serviços*, melhorando-os para o mercado atual; *desenvolvimento financeiro*, juntando-se uma empresa com grandes oportunidades com outra que tenha recursos financeiros para explorá-las; *desenvolvimento de capacidades*, em que se unem oportunidades com fortaleza em tecnologia; *desenvolvimento de estabilidade*, para tornar a evolução uniforme; ou de *diversificação*.

#### 2.2.7. Plano de ação

Por fim, a última etapa da elaboração do planejamento estratégico é a identificação e detalhamento dos projetos e planos de ação a serem desenvolvidos para alcance dos objetivos e metas pretendidos, através da estratégia escolhida.

Nesse sentido, Costa (2007) propõe que cada ação seja definida contemplando qual a razão para ela, o que será feito e como, quais são os recursos necessários, de quem depende, quem será o responsável, até quando deverá ser realizada, e quanto custará.





### 3. RESUMO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Dentre as diversas metodologias de planejamento estratégico disponíveis na literatura, foram apresentados os modelos de Oliveira (2002), Scramim e Batalha (1997) e Terence (2002), cada qual com formas distintas de condução do processo. Os primeiros permitem o entendimento dos dois possíveis cursos de desenvolvimento do planejamento estratégico: enquanto Oliveira (2002) parte do conhecimento e análise da situação em que a empresa se encontra para então definir os seus objetivos, Scramim e Batalha (1997) adota a ordem contrária, em que a verificação do estado da empresa é realizada frente aos objetivos previamente definidos. A pertinência do modelo de Terence (2002), por sua vez, se dá por sua orientação a pequenas empresas.

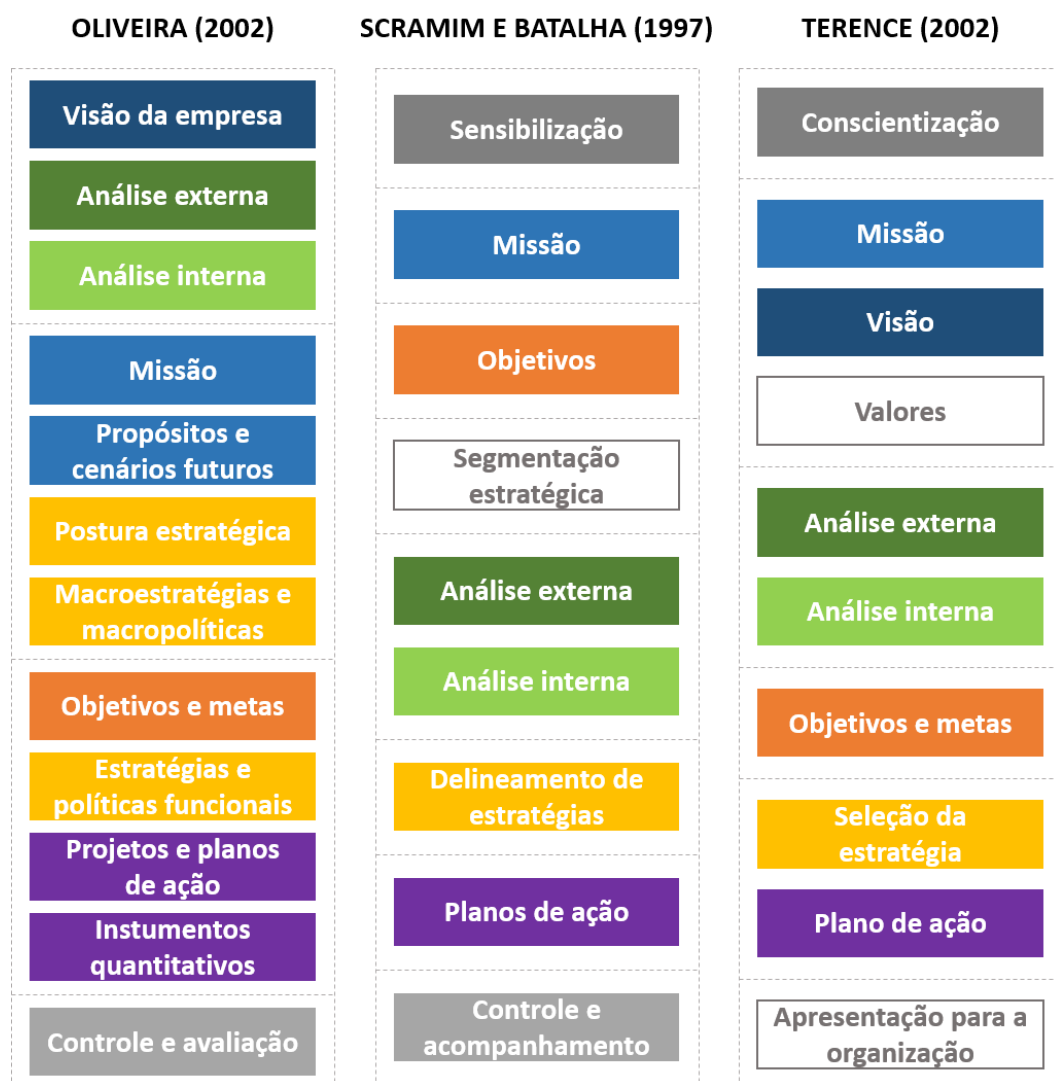


Figura 6 – Etapas das metodologias apresentadas

Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 6 permite identificar as principais etapas que compõem o processo de planejamento estratégico, presentes nas três metodologias, independentemente das diferenças de ordem, agrupamento de atividades e nomenclaturas utilizadas. Para cada um desses passos foram, então, levantadas ferramentas e/ou abordagens de análise, sintetizadas na Tabela 2. Vale destacar que, como o escopo do estudo é a elaboração do planejamento estratégico, as etapas de controle e avaliação dos modelos de Oliveira (2002) e Scramim e Batalha (1997) não foram incluídos.

Tabela 2 – Metodologia de elaboração de planejamento estratégico e ferramentas

<b>Atividade do planejamento estratégico</b>	<b>Ferramenta/Abordagem</b>
<b>Missão, visão e valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roteiro de perguntas e passos de Terence (2002)</li> </ul>
<b>Análise do ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópicos destacados por Oliveira (2002)</li> <li>• <i>Checklist</i> de possíveis variáveis ambientais proposto por Power et al (1986 apud MINTZBERG, 2010)</li> <li>• Divisão proposta por Terence (2002) – mercado atual, potencial, total e setor</li> <li>• Modelo das 5 Forças de Porter (2004)</li> </ul>
<b>Análise do ambiente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificação de recursos de Barney (1995)</li> <li>• <i>Checklist</i> de potenciais recursos e competências competitivas proposto por Power et al (1986 apud MINTZBERG, 2010)</li> <li>• Avaliação do recurso segundo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Potencial para contribuir com vantagem competitiva</li> <li>○ Raridade</li> <li>○ Dificuldade de cópia</li> </ul> </li> </ul>
<b>Análise integrada do ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise SWOT</li> </ul>
<b>Objetivos e metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo integrativo de Oliveira (2002)</li> <li>• Definição conjunta entre dirigente e funcionários selecionados, segundo Terence (2002)</li> <li>• Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996)</li> </ul>
<b>Definição da estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias Genéricas de Porter (2004)</li> <li>• Posturas Estratégicas propostas por Oliveira (2002)</li> </ul>
<b>Plano de ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Checklist</i> proposto por Costa (2007)</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 4. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada pode ser classificada de diversas maneiras (Silva e Menezes, 2000). Do ponto de vista da natureza, trata-se de pesquisa aplicada, cujo objetivo é geração de conhecimento para aplicação prática e solução de problemas específicos. No âmbito de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, ou seja, não se utiliza de métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para coleta de dados. Com relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, visando maior familiarização com o problema para torná-lo explícito ou construir hipóteses, o que pode ser feito através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que vivenciam a situação estudada na prática, e análise de exemplos.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados, adotaram-se pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa-ação. Segundo Gil (1991, apud Silva e Menezes, 2000), a pesquisa bibliográfica se refere à utilização de material já publicado, como livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet. O estudo de caso, por sua vez, envolve o estudo profundo e exaustivo de um determinado objeto para o seu amplo e detalhado conhecimento. Por fim, a pesquisa-ação ocorre quando há envolvimento cooperativo ou participativo entre o pesquisador e os participantes representativos da situação, associado à uma ação ou à resolução de um problema coletivo.

O estudo foi conduzido em três grandes fases, com alguma simultaneidade entre as duas últimas. São elas: revisão de literatura e definição dos pontos a serem investigados no estudo de caso; coleta e análise de dados; e geração de resultados e conclusões.

Na primeira fase, aplicou-se a pesquisa bibliográfica, e, na segunda, optou-se pelo estudo de caso, por permitir não apenas a aplicação e validação da teoria em uma empresa real, com análises mais profundas e detalhadas, como, também, a geração de resultados que contribuem efetivamente para tal empresa.

Para a coleta de dados, especificamente, foram utilizadas pesquisas primárias e secundárias, ou seja, entrevistas com os proprietários, e consulta a artigos e relatórios relacionados ao setor, respectivamente. As entrevistas foram majoritariamente padronizadas ou estruturadas, com roteiro previamente estabelecido (Silva e Menezes, 2000), mas ainda com flexibilidade de exploração.

A última fase, por sua vez, foi realizada principalmente por meio de pesquisa-ação, trabalhando-se em conjunto com os proprietários da empresa em etapas como a definição da missão, estabelecimento de objetivos e metas e de planos de ação.

## 5. A EMPRESA

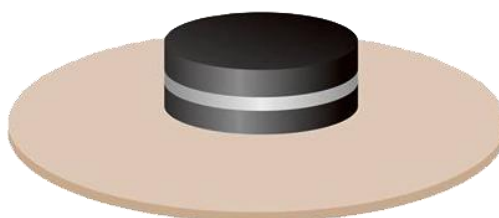
### 5.1. Descrição geral da empresa



**Figura 7 – Logo da Helical do Brasil**

**Fonte: Helical do Brasil.**

A Helical do Brasil importa, produz e comercializa um produto inovador para alívio da tensão e dores musculares principalmente crônicas, do qual adota o mesmo nome. Produzido com nanotecnologia japonesa, Helical é um pequeno disco de silicone que contém microbobinas de carbono, e atua no combate à dor ao ser aderido à pele da região que sofre tensão muscular com o auxílio de um adesivo.



**Figura 8 – Disco Helical sobre adesivo**

**Fonte: Helical do Brasil.**

Totalmente inerte, o disco não possui nenhum tipo de medicamento: as microbobinas de carbono em seu interior se utilizam das ondas eletromagnéticas emitidas pelo próprio músculo tensionado para prover o seu relaxamento. Dessa maneira, Helical é um produto para a saúde que oferece tratamento alternativo para dor, não-medicamentoso e não-invasivo, e sem efeitos colaterais, que pode ser adquirido sem a necessidade de prescrição.

Com o intuito de trazer para o Brasil esse produto com eficácia já comprovada no mercado japonês, o casal de proprietários brasileiros fundou a Helical do Brasil em maio de 2012. Com escritório na região do Jabaquara, em São Paulo, a empresa conta com três colaboradores, que respondem aos proprietários.

Tabela 3 – Funções e atividades dos colaboradores da Helical do Brasil

<b>Função</b>	<b>Atividades exercidas</b>
<b>Proprietário A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões estratégicas</li> <li>• Consultoria médica de uso do produto</li> <li>• Gestão financeira</li> </ul>
<b>Proprietário B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões estratégicas</li> <li>• Gestão de marketing</li> <li>• Gestão de pessoas</li> </ul>
<b>Colaborador 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte à área administrativa</li> <li>• Contas a pagar e receber</li> <li>• Recebimento de pedidos e envio do produto para o cliente</li> <li>• Pós-vendas</li> </ul>
<b>Colaborador 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmacêutico responsável</li> <li>• Atuação junto as Vigilâncias Sanitárias de acordo com as normas regulatórias</li> <li>• Representação comercial perante profissionais da saúde</li> <li>• Montagem do produto</li> </ul>
<b>Colaborador 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Relacionamento com fornecedor</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.2. Produtos e processo produtivo e de comercialização

A empresa oferece cinco produtos, todos eles variações de apresentação e uso do Helical. Os principais produtos são as duas versões da cartela de discos avulsos, com cinco e dez unidades. Os demais produtos são acessórios para alívio da dor de partes específicas do corpo: cinto lombar, palmilha e joelheira com discos Helical no seu interior.



Figura 9 – Cinto lombar

Fonte: Helical do Brasil



**Figura 10 – Palmilha**  
**Fonte: Helical do Brasil.**



**Figura 11 – Cartela com cinco unidades de Helical**  
**Fonte: Helical do Brasil.**

Enquanto os acessórios são importados do Japão – da empresa produtora do disco Helical – já prontos para comercialização, as cartelas são importadas em partes e montadas em território nacional. Os discos chegam em manta com 144 unidades, juntamente com as cartelas onde já estão os adesivos circulares. A montagem consiste em destacar os discos da manta e posicioná-los nas cartelas de 5 e 10 unidades, sobre os adesivos, e então embalá-los.

A comercialização para consumidores finais é feita principalmente via comércio eletrônico, uma vez não há pontos de venda físicos. Outras opções são por meio de contato telefônico ou pessoalmente com os proprietários. No caso de profissionais da saúde que adquirem o produto para aplicar em seus próprios pacientes como complemento ao tratamento

que oferecem, a venda é feita por meio do farmacêutico responsável da empresa, que realiza visitas aos seus consultórios.



**Figura 12 – Processo de produção e comercialização na Helical do Brasil**

Fonte: elaborado pelo autor.

A imagem mostra a interface da loja virtual da Helical do Brasil. No topo, há o logotipo da Helical e um menu de navegação com links: INÍCIO, O QUE É, PARA QUEM?, COMO USAR, CONTATO e LOJA VIRTUAL. À direita, há ícones para redes sociais (Facebook, YouTube) e uma bandeira japonesa com o texto "Made in Japan".

Abaixo do menu, há uma seção de promoção com o texto "Gostou do Helical® ? Compre aqui". Ao lado, há logotipos de cartões de crédito (VISA, MasterCard, American Express, Boleto) e o logo da pagseguro. À direita, há um selo da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) com o número 80993410001.

Na seção de produtos, há cinco itens à venda:

- Helical® com 5 Unidades:** R\$78,00
- Helical® com 10 Unidades:** R\$144,00
- Helical® 30 unidades:** R\$360,00
- Palmilhas com Helical®:** R\$330,00 (preço original) / R\$297,00 (preço promocional)
- Cinto (Suporte Lombar) com Helical®:** R\$1.225,00 (preço original) / R\$857,50 (preço promocional)

**Figura 13 – Loja virtual da Helical do Brasil**

Fonte: website da empresa.



## 6. RESULTADOS

### 6.1. Missão, visão e valores

Para definição da missão, visão e valores, foram aplicadas as perguntas e passos propostos por Terence (2002) em reunião com os proprietários da empresa.

#### 6.1.1. Missão

Para elaboração da missão, fez-se com que os proprietários respondessem a algumas questões auxiliares.

**Tabela 4 – Perguntas e respostas para estabelecimento da missão**

<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
Qual é o negócio da empresa?	Fabricação e comercialização de produtos para alívio da dor
Como está a empresa atualmente?	Em fase de introdução e difusão do produto Helical.
Onde a empresa está?	Focada principalmente em consumidores finais e profissionais da saúde da cidade de São Paulo
Onde a empresa quer chegar?	Pretende conquistar o mercado brasileiro e da América Latina com o produto inovador, melhorando a saúde dos clientes
Quais são os nossos clientes?	Pessoas que sofrem de dor crônica e profissionais da saúde com atividades relacionadas à tratamento de dor
Quais produtos/serviços a empresa oferece?	Produtos para alívio da dor, à base de nanotecnologia e isentos de medicamentos
Quais são as necessidades dos clientes?	Alívio da dor sem o uso de medicamentos
Qual é o diferencial em relação à concorrência?	Tecnologia inovadora e exclusiva para alívio da dor
Qual é a imagem da empresa no mercado?	Empresa séria e de credibilidade, principalmente pela origem japonesa do produto
Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?	Empresa séria, responsável e confiável

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas dadas, foi estabelecida a seguinte missão:

“Prover alívio da dor aos clientes, por meio de tecnologia inovadora e isenta de medicamentos, auxiliando-os a melhorar a qualidade de vida”.

### **6.1.2. Valores**

O estabelecimento dos valores partiu da identificação dos princípios e crenças que os proprietários julgam mais importantes para gerir a empresa. Durante o levantamento, foram mencionados exemplos de situações em que os valores se evidenciam, como não divulgar falsos benefícios do Helical ou buscar proximidade na relação com os profissionais da saúde que complementam seus serviços de tratamento da dor com a aplicação de Helical, através de visitas periódicas do Colaborador 2 aos consultórios e realização de *workshops* sobre o produto.

Assim, os valores definidos foram:

- Comportamento ético
- Responsabilidade
- Qualidade
- Respeito ao consumidor
- Relacionamento de parceria com profissionais da saúde

### **6.1.3. Visão**

Para definição da visão, os proprietários procuraram refletir sobre onde gostariam que a empresa chegasse no futuro. Falou-se em conquistar o mercado paulista, os outros estados do Brasil, e expandir os negócios para os demais países da América Latina; fabricar os acessórios em território nacional; e ter o Helical reconhecido como um método terapêutico e também coadjuvante de alívio da dor eficaz.

A visão estabelecida foi:

“Ser uma empresa reconhecida pela eficácia no alívio da dor, com presença em todo o território brasileiro e na América Latina”.

## **6.2. Análise do ambiente externo**

Para análise do ambiente externo definiu-se, primeiramente, o setor de atuação da empresa. Em seguida, a análise propriamente dita foi realizada dividindo as variáveis externas

em dois segmentos: o ambiente indireto, que considera fatores que afetam – mesmo que em diferentes graus – o setor e suas empresas como um todo, e o ambiente direto, onde estão os fatores internos ao setor, cujos movimentos afetam a empresa em si – clientes, concorrentes e fornecedores.

Para levantamento dos dados e realização das análises foram conduzidas entrevistas e discussões com os proprietários da empresa e pesquisas através de documentos, relatórios e artigos relacionados ao setor.

### **6.2.1. “Setor” de tratamento da dor crônica: intersecção de indústrias**

Por se tratar de um produto bastante inovador e sem precedentes, não há definição clara do setor em que a Helical do Brasil está inserida. Por um lado, aspectos como o produto oferecido prover o tratamento de uma condição de saúde, um dos principais concorrentes ser o medicamento analgésico, e a submissão à regulamentação da ANVISA, fazem com que a área de atuação da empresa se aproxime do setor farmacêutico. Em contrapartida, uma das características de maior destaque do Helical é o próprio fato de não ser um medicamento, ou seja, de ser um tratamento alternativo para a dor.

Assim, pode-se dizer que a empresa atua na intersecção entre as indústrias farmacêutica e de terapias alternativas, onde se encontram os diversos tipos de tratamentos para dor crônica. Para entendimento deste “setor” e do mercado que atende, apresentam-se algumas definições e contextualização.

#### **6.2.1.1. Definições**

Segundo a Associação Internacional para o Estudo da Dor (*International Association for the Study of Pain* – IASP, 2002), a dor é definida como uma experiência sensorial e emocional, associada a ou descrita em termos de lesão tecidual real ou potencial. A dor é sempre subjetiva, e cada indivíduo aprende a usar o termo através das próprias experiências relacionadas a lesões já nos primeiros anos de vida.

A dor pode, ainda, ser classificada como aguda ou crônica, de acordo com a sua duração. A janela temporal considerada para a definição varia entre estudos, e alguns levam em conta outros critérios também, como intensidade da dor e padrão de persistência, por exemplo. Ainda

assim, o mais comum é considerar como dor crônica aquela que persiste após período de três a seis meses do seu início (IASP, 2002).

#### **6.2.1.2. Contexto geral da dor crônica**

Estudos mostram que a dor crônica é apresentada por parcela significativa da população. Johannes *et al* (2010) identificou, entre adultos dos Estados Unidos, prevalência de dor crônica de 30,7%, dentre os quais 50% dos indivíduos disseram sentir dor diariamente, e 32% que a dor é intensa. Na Europa, por sua vez, Reid *et al* (2011) verificou incidência de dor crônica não-oncológica, moderada a severa, em 19% da população adulta. A causa mais comum da dor crônica, a dor de origem musculoesquelética, é observada em 20 a 40% da população geral (Pimenta *et al.*, 2005; Burgoyne, 2007 apud Cabral, 2014) e afeta aproximadamente 85% dela em algum momento da vida (Giamberardino *et al.*, 2011).

Cabral (2014) se apoia, ainda, em dados de diversos autores, como Burgoyne (2007), Von Korff *et al* (1992), e Murray e Lopez (2013), para apresentar a dimensão do impacto socioeconômico da dor crônica: as lesões musculoesqueléticas foram identificadas como a primeira causa de anos vividos com incapacidade no mundo e um dos motivos mais comuns da procura por atendimento médico, e estima-se que o uso de serviços de saúde por parte de pessoas com dor crônica seja cinco vezes maior que o do restante da população.

A autora cita, também, que a dor crônica é importante causa do absenteísmo ocupacional, além de reduzir significativamente os níveis de produtividade. Faz-se menção a um estudo realizado nos Estados Unidos em 2003, segundo o qual a dor crônica acarreta perda de produtividade estimada em até 61 bilhões de dólares por ano.

No âmbito individual, segundo outros autores citados por Cabral (2014), como Becker *et al.* (1997) e Breivik *et al.* (2006), a dor crônica acarreta impacto negativo sobre a qualidade de vida das pessoas, não apenas pelas consequências sobre a sua saúde propriamente dita, mas também por prejudicar o bem-estar social e psicológico e a capacidade de realização de atividades do dia-a-dia. O estudo de Breivik *et al.* (2006), especificamente, mostra que 79% das pessoas com dor crônica verificam aumento da sua dor durante a realização de tais atividades, impactando a sua percepção de qualidade de vida.

### **6.2.1.3. Dor crônica no Brasil**

No cenário brasileiro, Cabral (2014) identificou sete estudos de prevalência de dor crônica geral: dois realizados na região Sul, dois no Nordeste, um no Norte, e dois na região Sudeste. Para a região Sul, a prevalência variou de 51%, em pessoas idosas, a 61%, em funcionários da Universidade Estadual de Londrina. No Nordeste, ambos os estudos apresentaram valores bastante próximos, de 41% e 42% de prevalência. No Norte, o valor observado foi de 23%. Na região Sudeste, os estudos identificados resultaram em 25% para uma amostra de São Paulo e 31% para o Rio de Janeiro. O estudo conduzido por Cabral (2014), por sua vez, apresentou 42% de prevalência de dor crônica, também referente a uma amostra da população de São Paulo.

O relevante grau de incidência da dor crônica sobre a população brasileira – que varia de um quarto a mais da metade dela – somado às suas diversas consequências, desde as mais abrangentes como a alta demanda por atendimento médico e as perdas com improdutividade, até níveis mais individuais como perda de qualidade de vida, fazem com que o tratamento da dor crônica seja indispensável.

### **6.2.1.4. Formas de tratamento da dor crônica de origem musculoesquelética**

Existem diversas formas de tratamento para o alívio da dor crônica de origem musculoesquelética, tanto com como sem o uso de medicamentos (Hassett *et al.*, 2011). Tratamentos medicamentosos em geral são mais difundidos, mas podem acarretar efeitos colaterais, especialmente quando utilizados no longo prazo. Nesse sentido, os tratamentos livres de medicamentos se tornam alternativas mais seguras e, assim, principalmente se tratando de uma condição persistente como a dor crônica, cada vez mais se acredita que a abordagem mais eficaz é uma combinação dos dois tipos de tratamento.

Os tratamentos medicamentosos para o alívio da dor crônica musculoesquelética se referem ao uso de remédios anti-inflamatórios, analgésicos, relaxantes musculares e injeções. No Brasil, segundo pesquisa da IMS Health, quatro entre os 10 remédios mais vendidos em unidades em 2015 sem prescrição médica foram analgésicos, ao lado de medicamentos de uso permanente como contra a diabetes e para controle de natalidade. Em 2013, outro levantamento da mesma consultoria apontou que a venda de analgésicos puros movimentava R\$2,6 bilhões por ano.

No que diz respeito a tratamentos alternativos para a dor crônica pode-se mencionar a acupuntura, a aplicação de calor ou frio, técnicas de relaxamento, a prática de esportes específicos, a massagem, o uso de dispositivos mecânicos, entre outros. Segundo a Grand View Research (2015), o mercado global de medicina e terapias alternativas – não apenas para a dor – superava 30 bilhões de dólares em 2014.

Observa-se, portanto, que o alívio da dor crônica de origem musculoesquelética não está relacionado apenas à indústria farmacêutica, mas também a de tratamentos alternativos. Assim, será considerado que a Helical do Brasil atua na intersecção dos dois setores, no segmento de tratamento da dor.

### 6.2.2. Análise do ambiente indireto

O ambiente indireto é composto por fatores que, mesmo em diferentes níveis de acordo com as peculiaridades de cada empresa, influenciam o setor como um todo. Foram investigadas as influências de cinco grandes dimensões: econômico/financeiro, demográfico, social, político/legislativo e inovação.

No âmbito **econômico/financeiro**, a conjuntura econômica global e consequentes movimentações nas taxas de câmbio acarretam grande impacto sobre empresas importadoras como a Helical do Brasil. Como a manta de Helical é adquirida em dólar, a variação do valor da moeda em relação ao real se reflete diretamente no custo do produto para a empresa.

As taxas de juros, do contrário, não têm grande influência sobre a Helical do Brasil, uma vez que a empresa não é alavancada. Mesmo um possível impacto indireto, por meio do poder de compra dos clientes, não se verifica, já que o produto em questão possui valor que não requer financiamento.

Com relação aos **fatores demográficos**, destaca-se a influência da estrutura etária da população brasileira. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2014, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresenta tendência de envelhecimento da população: a cada ano a parcela de pessoas com 60 anos ou mais aumenta, passando de 9,7% da população em 2004, para 13,7% em 2014. Tal movimento afeta empresas voltadas ao tratamento da dor de maneira positiva, uma vez que há maior incidência desse mal sobre os idosos. Ainda, segundo a Grand View Research (2015), o envelhecimento da

população contribui para o aumento da demanda sobre terapias alternativas, o que também significa impacto positivo para a Helical do Brasil.

Outros fatores demográficos como a distribuição geográfica da população e a distribuição de renda não apresentam grande relevância para a Helical do Brasil. No que diz respeito ao primeiro, o produto é comercializado via *e-commerce* e despachado para todo o território brasileiro, não importando onde se concentra a população.

O segundo fator, por sua vez, não impacta o setor de tratamento de dor em geral, pois a dor é uma condição de saúde que pode afetar a todos, sem distinção de classe social, e cujo tratamento é uma necessidade primária do ser humano dado o impacto negativo sobre a qualidade de vida (Breivik *et al.*, 2006). O caso específico da Helical do Brasil, cujo produto é voltado às classes A e B, faz com que a empresa esteja ainda mais resguardada quanto a movimentações na distribuição de renda: ainda que em menor escala do que a classe C, a tendência para essa parcela é de aumento na representação populacional, passando de 7,6% em 2003, para 14,9% em 2014, segundo estudo do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (CPS/FGV).

Considerando **fatores sociais**, o argumento de que o alívio da dor é uma necessidade primária para aqueles que a vivenciam suporta também a constatação de que a situação econômica em que a população se encontra não tem grande influência sobre empresas como a Helical do Brasil. Mesmo em tempos de crise econômica e incerteza, quando a população tende a cortar gastos, ela continua a investir no que é essencial – o tratamento de condições de saúde, especialmente algo persistente como a dor crônica, que pode prejudicar a realização das atividades do dia-a-dia, continua a ser priorizado. Segundo o jornal Valor Econômico (2016), as ações de companhias ligadas ao setor farmacêutico se destacam por sua resiliência à crise, constantemente apresentando valorizações iguais ou superiores às do Ibovespa ao longo do ano.

Quando combinado ao fator social qualificação e oferta de mão-de-obra, por sua vez, as condições econômicas da população podem ter impacto considerável sobre a Helical do Brasil. Segundo os proprietários, há dificuldade em encontrar no mercado um profissional que seja ideal para direção da empresa e, ao mesmo tempo, aceite a remuneração oferecida. Por estar em estágios bastante iniciais, necessitando ainda de grande esforço para despontar, e ainda contar com proprietários que não possuem experiência profissional em negócios, a empresa busca uma pessoa com perfil empreendedor e proativo e que ao mesmo tempo já tenha certo nível de

senioridade em negócios para assumir a direção. No entanto, pelo mesmo motivo do estágio preliminar em que a empresa se encontra, ela não tem condições de oferecer salários altos. Por outro lado, a situação econômica atual apresenta uma oportunidade para a Helical do Brasil, no sentido de que o mercado desaquecido acarreta menor disponibilização de postos de trabalho e consequentemente maior ociosidade de mão-de-obra qualificada. Dessa forma, o nível salarial exigido diminui e a empresa tem maiores chances de aceitação da sua oferta.

Quanto à **legislação**, há grande influência de leis e regulação sobre o setor da Helical do Brasil. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é o órgão governamental responsável pela regulamentação e controle da produção e consumo de produtos passíveis de impacto sobre a saúde da população. As empresas fabricantes ou mesmo comercializadoras de produtos voltados à saúde estão submetidas aos rigorosos requisitos e aprovações da ANVISA para que possam operar. É necessário não apenas o cadastro do produto propriamente dito, em que se certificam as suas características e seu processo de fabricação, como também autorização de funcionamento da empresa, que avalia aspectos como a ambientação da propriedade física e os recursos humanos. Ainda, tais certificados e autorizações possuem data de validade, sendo necessárias reavaliações periódicas.

Por fim, o **fator inovação** constitui ponto importantíssimo, tanto para o setor farmacêutico como um todo, como para o segmento voltado ao tratamento da dor. De acordo com Gadelha (2003), a competição na indústria farmacêutica é pautada na introdução de novos produtos no mercado, motivo pelo qual há investimento intensivo em Pesquisa e Desenvolvimento. Mesmo no Brasil, onde tais atividades não são tão desenvolvidas como em outros países, Reginaldo Arcuri, presidente-executivo do Grupo FarmaBrasil, afirma que o setor farmacêutico é um dos poucos do país que se movimentam em direção à competição tecnológica; uma das tendências mais recentes é que várias empresas nacionais estão atuando nos EUA em busca de desenvolvimento em inovação, através da formação de *joint ventures* ou investindo em start-ups que já possuem patentes de medicamentos (Valor Econômico, 2016).

No caso particular do tratamento da dor, o crescimento das terapias alternativas e a própria Helical do Brasil são evidências da relevância da inovação e da tecnologia. Diante do convencional combate à dor por meio de medicamentos, a proposta de valor do Helical é justamente ser inovador, tanto na solução oferecida – que dispensa o uso de drogas – como na tecnologia que a propicia – as propriedades de absorção de ondas eletromagnéticas das microbobinas de carbono foram inicialmente introduzidas pelos japoneses em 2003. Outro



exemplo é o concorrente direto da empresa, Tanyx, cujo produto também proporciona alívio da dor através de uma nova tecnologia não-medicamentosa – eletroestimulação nervosa transcutânea.

Além dos aspectos tecnológicos diretamente relacionados aos produtos, vale destacar as inovações no processo, que também podem causar impacto relevante sobre o setor. O advento de canais digitais revolucionou a maneira com que as empresas se relacionam com o cliente e também dentro da cadeia de suprimentos. Essa evolução tecnológica criou novas oportunidades como a comunicação e propaganda por mídias sociais; compra e venda via comércio eletrônico; e maior eficiência no compartilhamento e integração de informações através da cadeia.

No caso da Helical do Brasil, especificamente, os canais digitais são cruciais para o negócio em si: as vendas via *e-commerce* representam em torno de 70% das vendas da empresa a consumidores finais, e o canal viabiliza a comercialização do produto a custos reduzidos, permitindo entrada imediata no mercado, independente do acesso a varejistas e distribuidores.

**Tabela 5 – Resumo da análise do ambiente indireto**

<b>Dimensão</b>	<b>Fator</b>	<b>Influência sobre a empresa</b>
Econômico/ financeiro	Taxas de câmbio	Alta
	Taxas de juros	Baixa
Demográfico	Estrutura etária	Alta
	Distribuição geográfica	Baixa
	Distribuição de renda	Baixa
Social	Situação econômica da população	Baixa
	Qualificação e oferta de mão-de-obra	Alta
Legislativo	Regulação	Alta
Inovação	Inovação nos produtos	Alta
	Inovação nos processos	Alta

Fonte: elaborado pelo autor.

### **6.2.3. Análise do ambiente direto**

Devido à definição do setor de atuação da Helical do Brasil como sendo uma intersecção de indústrias, não foi possível aplicar o modelo das 5 forças de Porter da forma tradicional, mas optou-se por utilizar alguns dos seus elementos. Foram investigados os clientes, concorrentes e fornecedores específicos da empresa – e não da indústria como um todo, como propõe o modelo – e fez-se uma análise acerca da ameaça de novos entrantes. O estudo foi feito por meio da experiência dos proprietários e com o auxílio de artigos relacionados.

### **6.2.3.1. Clientes**

O consumidor final dos produtos da Helical do Brasil são pessoas físicas que sofrem de tensão e dores musculares principalmente crônicas. Tais consumidores, no entanto, correspondem a apenas uma das divisões de clientes da empresa; a outra é composta por profissionais da saúde que lidam com questões relacionadas à dor, que podem complementar o tratamento oferecido aos pacientes com o uso de Helical.

A vertente de clientes correspondente a consumidores propriamente ditos é formada principalmente por pessoas de 30 a 70 anos de idade, de classes A e B, residentes no estado de São Paulo e, em menor escala, em Minas Gerais e Paraná. Trata-se de um mercado bastante atrativo, dadas as tendências de envelhecimento da população brasileira – a parcela de pessoas com 40 a 60 anos aumentou de 21,1% a 25% e a de 60 anos ou mais de 9,7% a 13,7% de 2004 a 2014 (IBGE, 2015) – e de aumento da representação populacional das classes A e B.

Segundo o proprietário, um ponto importante entre essas pessoas que sofrem de dor crônica é o caráter constante dessa condição – que pode ter diversas causas, algumas sem cura permanente – que faz com que a realização das atividades diárias seja prejudicada. Por causa disso, pode-se dizer que os consumidores não apenas desejam, mas que há real necessidade – e até mesmo dependência – de soluções para o alívio da dor, já que possibilitam melhoria na qualidade de vida.

Nesse contexto, o proprietário indicou que a primeira necessidade dessas pessoas é evitar o uso de remédios – relaxantes musculares, analgésicos e anti-inflamatórios – devido aos efeitos colaterais atrelados à ingestão em grande quantidade. Os relaxantes musculares agem sobre o tônus muscular, impactando a disposição física com sensação de fraqueza no corpo e sonolência; os analgésicos podem causar diversas doenças; e os anti-inflamatórios podem acarretar gastrite, lesão renal; e a facilitação de hemorragias. Dessa maneira, há preferência por tratamentos não medicamentosos.

Ademais da existência ou não de efeitos colaterais, indicou-se como principais fatores para satisfação do cliente com um determinado tipo de tratamento a sua eficácia – tanto com relação ao resultado obtido quanto à rapidez com que ele ocorre – seguida pelo tamanho da interferência na rotina diária e, depois, pelo preço a se pagar, que se torna secundário pela essencialidade do alívio da dor. Esses aspectos corroboram para a aceitação do Helical: por ser

isento de medicamentos, ser resistente ao banho, ter dimensões reduzidas e não ter nenhum odor, o produto pode ser utilizado sem interrupções, de forma totalmente discreta, e proporcionar ao usuário o combate contínuo da dor.

Com relação a preferência por canais, os proprietários destacaram que há uma grande demanda pela disponibilização do produto em pontos de venda físicos, como farmácias. Por se tratar de um produto inovador e ainda pouco conhecido, esse tipo de acesso permitiria maior confiabilidade do que via comércio eletrônico, além de maior praticidade na compra, especialmente para clientes de mais idade.

A outra divisão de clientes, de profissionais da saúde que exercem práticas relacionadas à dor, conta principalmente com acupunturistas, reumatologistas, ortopedistas e fisioterapeutas, também da cidade de São Paulo. Esses profissionais podem aplicar Helical nos seus pacientes como complemento ao tratamento que oferecem, ou apenas recomendar o seu uso.

A principal demanda dessa categoria de clientes é, também, a isenção de medicamentos, uma vez que os profissionais da saúde são os maiores conhecedores dos efeitos colaterais. No caso dos que não são médicos, e, portanto, não podem prescrever remédios, há ainda a vantagem de poderem recomendar o uso desse tipo de produto para seus pacientes e agregar ainda mais na sua recuperação. Além disso, foram citados também critérios como a eficácia do produto e, para os profissionais que o aplicam diretamente nos pacientes, o preço.

Enquanto que a maioria dos profissionais de saúde aplica o Helical ao final do tratamento, como uma forma de proporcionar continuidade do alívio da dor ao paciente mesmo após o término da sessão, para os acupunturistas foi apontado que o Helical contribui também para a realização do tratamento em si. Como o produto estimula os pontos de acupuntura, quando o paciente está muito rígido a aplicação auxilia no relaxamento do músculo, facilitando a colocação da agulha.

No que diz respeito a canais, a opção atual – de adquirir diretamente com a farmacêutica da empresa quando esta visita seus consultórios – é considerada bastante prática.

#### **6.2.3.2. Concorrentes**

O produto oferecido pela Helical do Brasil compete, como já dito, com os diversos tipos de tratamento para alívio da dor, desde os provenientes da indústria farmacêutica até

tratamentos alternativos isentos de medicamentos. De acordo com os proprietários da empresa, os principais concorrentes seriam os remédios (analgésicos, anti-inflamatórios e relaxantes musculares), o emplastro Salonpas, o aparelho de neuroestimulação elétrica Tanyx, a fita adesiva Kinesio Tape, e sessões de acupuntura, fisioterapia e massagem.

Para estruturação da análise, os concorrentes mencionados foram divididos em três grupos: medicamentos, dispositivos isentos de medicamentos e serviços de profissionais da saúde. Procurou-se entender cada um separadamente, para posterior comparação com o Helical.



**Figura 14 – Principais concorrentes do Helical**

Fonte: website das empresas e Google.

## Medicamentos

Quando analisada como um todo, a indústria farmacêutica apresenta, à primeira vista, nível de competição razoável, onde as 10 maiores empresas possuem, segundo dados de 2015, aproximadamente 57% do mercado, e a maior delas 12%.

Tabela 6 – 10 maiores farmacêuticas do Brasil até setembro de 2015

Posição	Empresa	Vendas (R\$B)	Market Share (%)
1	EMS	6,75	12,08
2	Hypermarcas	5,72	10,25
3	Sanofi	4,47	8,00
4	Novartis	3,33	5,96
5	Aché	3,18	5,69
6	Eurofarma	2,78	4,99
7	Takeda Pharma	1,56	2,80
8	Bayer	1,48	2,66
9	Teuto Brasil	1,35	2,42
10	GSK	1,30	2,34

Fonte: IMS Health apud Exame (2015).

No entanto, segundo Gadelha (2003), as empresas farmacêuticas se especializam em classes terapêuticas – conjuntos de medicamentos que atendem à mesma finalidade ou função terapêutica (Bastos, 2005) – acarretando a formação de segmentos dentro dos quais ocorre a competição de fato e o grau de concentração se torna alto. Para Bastos (2005), essa fragmentação dos mercados se dá tanto do ponto de vista das empresas, cujas particularidades de cada classe terapêutica fazem com que a capacitação tecnológica e a inovação em uma não assegurem maior probabilidade de sucesso em outras, como do lado do consumidor, em que não é possível substituir medicamentos entre classes distintas.

A indústria farmacêutica é caracterizada, portanto, como oligopólio, onde o mercado, a nível de classe terapêutica, é altamente concentrado, dominado por grandes empresas. Ainda, trata-se de oligopólio diferenciado, onde a competição se dá pela introdução de novos produtos no mercado em detrimento de outros fatores como economias de escala e custos (Gadelha, 2003). Isso se deve à expiração das patentes, que faz com que seja necessário o lançamento de novos produtos para que as empresas líderes mantenham sua posição.

A busca incessante por novos produtos implica investimento contínuo e em grande escala em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Marketing (Gadelha, 2003). As atividades de P&D, que incluem desde a descoberta do princípio ativo até os testes controlados do medicamento em pacientes, permitem o fluxo permanente de inovações para lançamento no mercado. O lançamento do novo produto, por sua vez, é viabilizado de maneira bem-sucedida por atividades de marketing altamente especializadas que envolvem estratégias como a formação de rede de propagandistas e o financiamento de congressos. Dessa maneira, observa-se que a competição entre os diversos *players* se dá não apenas pelos produtos em si, mas

também pelos seus esforços de marketing e vendas, que permitem a consolidação das marcas e a criação de clientes fiéis: de acordo com Hasenclever et al. (2010, apud Santos e Ferreira, 2012), entre os líderes de vendas encontram-se medicamentos já em circulação há mais de 10 anos.

Ademais da competição entre marcas já consolidadas das grandes líderes, há cada vez maior participação dos medicamentos genéricos. De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos, PróGenéricos, o crescimento do volume de vendas desse segmento desde 1999, ano em que foi regulamentado no Brasil, até 2016, foi de 343% frente a 242% do restante do mercado farmacêutico (Valor Econômico, 2016). Hoje, os genéricos chegam a representar 30% das vendas totais de remédios, em unidades.

Os genéricos, segundo definição da PróGenéricos, nada mais são do que cópias exatas dos chamados medicamentos de referência ou marca – que são os medicamentos inovadores de fato, frutos das atividades de P&D – mas que surgem após a expiração das patentes. Sua composição e forma de absorção pelos usuários são idênticas aos equivalentes de marca e, portanto, são ditos “intercambiáveis”, podendo substituí-los nas receitas médicas. Além de apresentar o mesmo desempenho, o genérico custa no mínimo 35% menos que o de referência (PróGenéricos apud Valor Econômico, 2016) – já que não precisa suprir os mesmos custos de pesquisa e desenvolvimento – apresentando grande vantagem competitiva. Nesse contexto, o padrão de competição se baseia em preços e custos de produção e não em diferenciação do produto.

Tendo em vista essa tendência, para garantir participação no mercado, as grandes farmacêuticas produzem genéricos paralelamente aos seus medicamentos de marcas: oito das dez maiores farmacêuticas do país o fazem, sendo que quatro entre as cinco maiores são também as líderes nas vendas desse outro segmento (IMS Health apud Valor Econômico, 2016). São elas: EMS, Sanofi, Eurofarma e Hypermarcas.

Em se tratando do nicho mais específico relacionado ao tratamento da dor, segundo o presidente da IMS Health, Nilton Paletta (apud O Estado de São Paulo, 2013), a classe terapêutica dos analgésicos é o segmento mais importante entre os medicamentos denominados não éticos – medicamentos vendidos livremente, sem necessidade de prescrição médica, também chamados de MIP (medicamentos isentos de prescrição) ou OTC (do inglês, *over the counter*). Esse ponto é também corroborado pela presença de quatro analgésicos no *ranking* dos

10 remédios sem prescrição mais vendidos em unidades no Brasil em 2015: Dorflex, Salonpas, Dipirona sódica (genérico) e Torsilax.

**Tabela 7 – 10 remédios sem prescrição mais vendidos no Brasil em 2015 em unidades**

<b>Posição</b>	<b>Medicamento</b>	<b>Classe terapêutica</b>	<b>Empresa</b>
1	Neosoro	Descongestionante	Hypermarcas
2	Glifage Xr	Antidiabético	Merck
3	Ciclo 21	Anticoncepcional	União Química
4	Losartana Potássica (G)	Hipertensivo	Hypermarcas
5	Dorflex	Analgésico	Sanofi
6	Cit Sildenafil (G)	Disfunção erétil	Hypermarcas
7	Puran T-4	Hipotireoidismo	Sanofi
8	Salonpas	Analgésico (uso externo)	Hisamitsu
9	Dipirona Sódica (G)	Analgésico	Hypermarcas
10	Torsilax	Analgésico	Hypermarcas

**Fonte: IMS Health apud Sindicato do comércio varejista de produtos farmacêuticos no estado de São Paulo - SINCOFARMA/SP (2016).**

Aqui, observa-se concorrência bastante acirrada. Assim como os segmentos da indústria farmacêutica em geral, o mercado é disputado por poucas, mas fortes marcas: as líderes como Sanofi e Hypermarcas se utilizam de artifícios como maior exposição em pontos de vendas em farmácias, investimentos pesados em mídia, e multiplicidade de apresentações do produto para aumentar sua participação (O Estado de São Paulo, 2013).

### **Dispositivos isentos de medicamentos**

Nesse grupo, foram alocadas as soluções isentas de medicamentos indicadas pelo proprietário como principais concorrentes para o Helical: o aparelho de neuroestimulação elétrica Tanyx, a fita adesiva Kinesio Tape.

Pode-se dizer que o Tanyx é, de fato, o concorrente mais direto da empresa, dada a semelhança na proposta de valor para o usuário de aliviar a dor sem o uso de medicamentos, e através de uma tecnologia inovadora. Trata-se de um aparelho portátil, descartável e autoaplicável que atua sobre a dor através de estímulos elétricos controlados. A sua fabricante é a Medecell, empresa que possui 20 anos de experiência no mercado internacional, estando presente também no Chile, Uruguai e Estados Unidos (Tanyx, 2016).

Apesar de não haver dados estatísticos da difusão do uso desse aparelho pela população ou mesmo informação sobre participação no mercado de alívio da dor, observa-se que a

inovação chama atenção dos especialistas em saúde, tendo sido tema da conferência Health 2.0 Latin America em 2015 (New Release, 2015).

A Kinesio Tape, por sua vez, é uma bandagem adesiva elástica originalmente desenvolvida pelo quiroprata e acupunturista japonês Dr. Kenzo Kase nos anos 70, que, por meio de aplicação de profissional da saúde, dá suporte e estabilidade aos músculos e articulações sem restringir os movimentos, aliviando o desconforto e auxiliando o processo natural de recuperação do corpo humano. Assim, é um recurso terapêutico que pode ser utilizado tanto na prevenção como no tratamento e reabilitação de lesões, sendo especialmente popular entre atletas, mas difundido também entre outros consumidores.

O método como um todo, que consiste na bandagem em si junto à forma correta de aplicação baseada na avaliação e necessidades de cada paciente, é chamado de Kinesio Taping e foi introduzido no cenário internacional pela primeira vez nas Olimpíadas de 1988, chegando nos EUA em 1995, na Europa em 1996 e no Brasil na década seguinte. Nas Olimpíadas de 2008 em Pequim, mais de 200 atletas se utilizaram do método durante a competição (Globo Esporte, 2012). Ainda assim, apesar da clara adesão do público à solução, não há dados claros sobre porcentagem de mercado.

No Brasil, a Kinesio Tape é comercializada pela empresa Politec Saúde, e a capacitação do método é realizada por instrutores oficiais da Associação Internacional Kinesio Taping (KTAI).

### **Serviços de profissionais da saúde**

Com relação a serviços de profissionais da saúde voltados ao combate da dor, foram indicados pelos proprietários a acupuntura, fisioterapia e massagem. Tanto a acupuntura como a fisioterapia são serviços que partem de conhecimento técnico profundo, sendo bastante abrangentes, não restritos ao alívio de dor. A acupuntura permite a regulação das funções do organismo através do estímulo de pontos específicos do corpo, que concentram terminações nervosas, com a introdução de agulhas. Já a fisioterapia submete o paciente a uma série de exercícios físicos que promovem o fortalecimento dos músculos, permitindo restauração de movimentos e alívio da dor pela redistribuição das forças pelo corpo. No caso de dores crônicas especificamente, ambas as terapias implicam a realização de múltiplas sessões – 10 de acupuntura e 20 de fisioterapia, em média. A massagem, por sua vez, permite o alívio



momentâneo da dor, pelo relaxamento dos músculos, se tratando de uma solução paliativa que atua apenas sobre o sintoma.

Aqui, vale ressaltar que há uma linha bastante tênue entre definir tais terapias como concorrentes ou complementares do Helical, conforme já apresentado anteriormente. Segundo o proprietário da Helical do Brasil isso acontece devido ao fato de o profissional da saúde visar prioritariamente o benefício final do cliente, seja qual for a maneira mais adequada de atingi-la. Como cada tipo de tratamento ou solução pode apresentar melhores resultados dependendo da situação, nenhum deles substitui perfeitamente o outro.

Ao contrário do grupo de concorrentes formado por medicamentos, onde há grande concentração do mercado em poucas, mas grandes empresas, o proprietário apontou que os serviços de acupuntura, fisioterapia e massagem são fornecidos por profissionais liberais, sendo extremamente pulverizados. Mesmo no caso de especial preferência por um determinado profissional haveria um limite na capacidade de atendimento, o que faz com que a concentração de mercado seja estruturalmente difícil.

Ainda assim, vale destacar que a acupuntura como um todo está cada vez mais difundida no Brasil, graças à implementação da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares (PNPIC), em 2006, que inseriu terapias alternativas no Sistema Único de Saúde (SUS). Apesar de reconhecida pelo Ministério da Saúde desde 1988, foi a partir de 2007 que se identificou um crescimento acelerado no número de atendimentos realizados pelo SUS: 429% em cinco anos, atingindo mais de 500 mil sessões em 2012, sendo mais de 200 mil no Estado de São Paulo (O Estado de São Paulo, 2012).

### **Análise comparativa**

Do ponto de vista de canais de distribuição, identificam-se diferenças significativas entre os concorrentes. A maior distinção está nos serviços de profissionais da saúde, cuja natureza de serviço significa que o tratamento da dor é fornecido e consumido simultaneamente através do contato direto entre o profissional e o consumidor final. Chama atenção também o caso da Kinesio Tape que, apesar de ser diretamente acessível pelo consumidor final através de farmácias, comércio eletrônico e lojas de artigos esportivos, ainda necessita da aplicação por parte de um profissional de saúde.

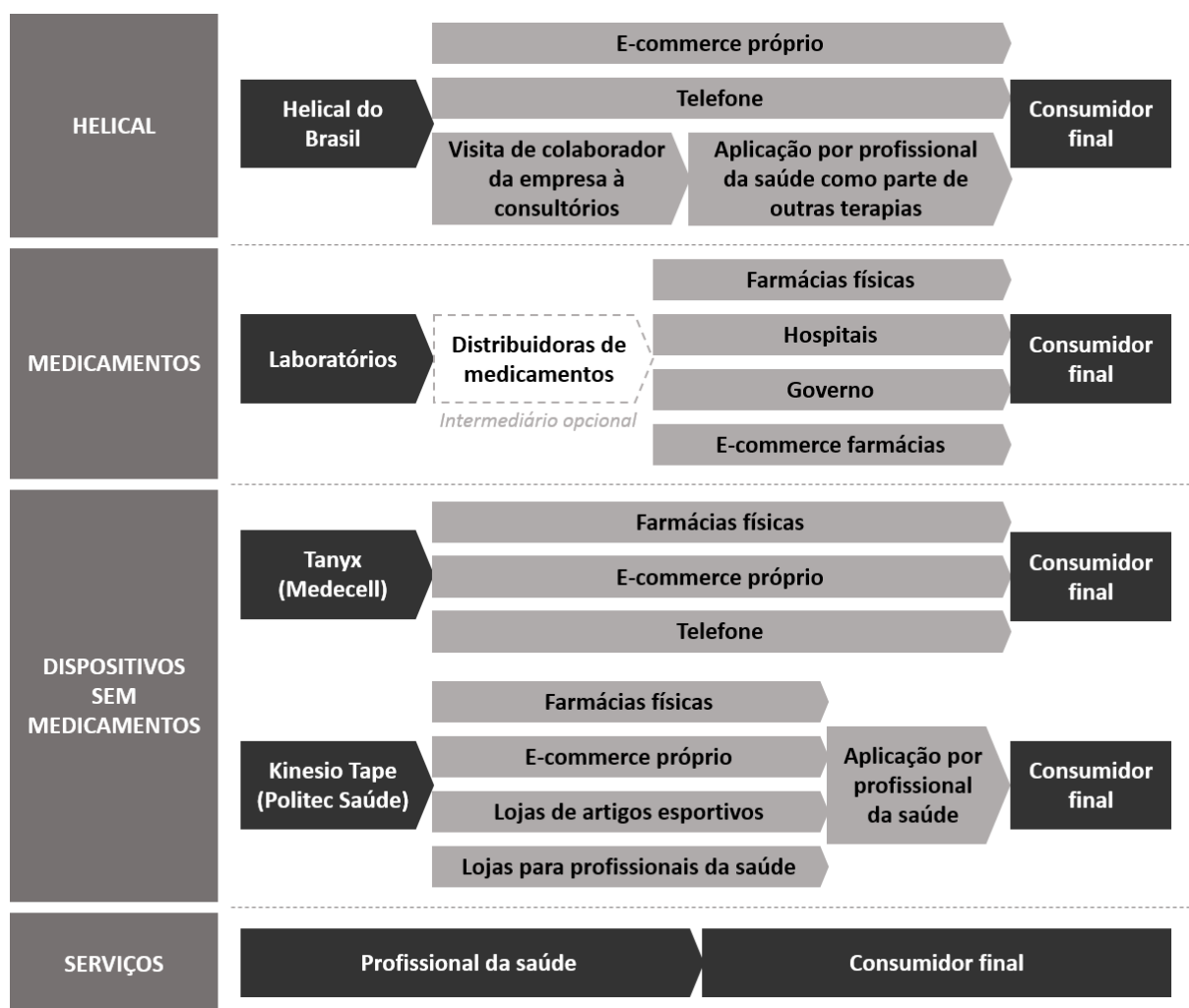


Figura 15 – Canais de distribuição dos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os medicamentos, por sua vez, possuem canais de maior abrangência, incluindo distribuição por hospitais, pelo governo e, por vezes, por intermédio de atacadistas que se dedicam à distribuição de medicamentos (Oliveira e Oliveira, 2004). Evidencia-se a força e consolidação dos concorrentes provenientes da indústria farmacêutica, cujo porte permite diversas vantagens competitivas além da robusta rede de distribuição, como estruturas de custo, economias de escala e investimentos pesados em marketing e vendas.

O Tanyx é o concorrente cujos canais mais se assemelham aos do Helical. Ambos possuem menor abrangência de canais, e são fornecidos diretamente ao consumidor final. No entanto, observa-se que todos os concorrentes cujo tratamento da dor se dá por meio de um produto dispõem de presença em farmácias ou outros varejistas. Nesse sentido, há desvantagem para a Helical do Brasil, uma vez que a presença em pontos de venda físicos permite maior percepção de confiança por parte de novos usuários, além de aumentar a exposição do produto.

Tabela 8 – Preços praticados pelos concorrentes

Grupo	Concorrente	Preço aproximado (R\$)	Unidade
-	Helical	78,00	5 discos (duração 2 meses)
Medicamento	Medicamento de marca (Dorflex)	3,97	10 comprimidos
	Medicamento genérico (Dipirona sódica)	2,20	10 comprimidos
	Emplastro que atua sobre a pele (Salonpas)	2,60	4 unidades tamanho pequeno
Dispositivo sem medicamento	Tanyx	77,00	1 aparelho (duração 20 sessões)
	Kinesio Tape	436,00	31,5 metros
Serviço de profissional da saúde	Acupuntura	180,00 a 400,00	1 sessão (60 minutos)
	Fisioterapia	80,00 a 150,00	1 sessão (60 minutos)
	Massagem	80,00 a 180,00	1 sessão (60 minutos)

Fonte: E-commerce da Drogaria São Paulo ([www.drogariasapaulo.com.br](http://www.drogariasapaulo.com.br); acesso em 22/10/2016); websites próprios das empresas ([www.tanyx.com.br](http://www.tanyx.com.br) e [www.kinesiotapingbrasil.com.br](http://www.kinesiotapingbrasil.com.br); acesso em 22/10/2016); conversa com profissionais da saúde.

Com relação a preços, o valor do Helical é mais uma barreira à aquisição de novos usuários, uma vez que pode ser considerado um risco demasiadamente alto quando não se sabe ainda se o produto é eficaz. Nesse cenário, o portador da dor muitas vezes acaba optando pelo uso de medicamentos, de preços mais atrativos, – principalmente em se tratando de genéricos – eficácia já consolidada e efeito imediato.

No entanto, no caso da condição crônica, que implica uso contínuo, ou pelo menos recorrente, de soluções para alívio da dor, a inexistência de efeitos colaterais ou contraindicações se torna vantagem competitiva indiscutível para os tratamentos não medicamentosos. Ainda assim, vale ressaltar que nem sempre os usuários são capazes de tal discernimento, devido à dificuldade, para leigos, de entender o funcionamento, eficácia e riscos de tratamentos de saúde em geral.

No âmbito dos dispositivos isentos de medicamentos, Helical e Tanyx apresentam preços comparáveis. Assim, devido à forma em que se dá o alívio da dor, Helical apresenta vantagem: o efeito do Tanyx é intermitente, através de sessões de tratamento de 20 minutos,

em que é necessário ligar e desligar a eletroestimulação, enquanto que o Helical é aplicado ao corpo uma vez e mantido, sem que se interrompa a rotina, proporcionando alívio continuamente durante o uso. Outra vantagem é que o Helical, por ser um disco totalmente inerte, pode ser utilizado em qualquer parte do corpo por qualquer pessoa, ao passo que a eletroestimulação impede que o Tanyx seja utilizado por portadores de marca-passo, por exemplo.

Quando comparada à Kinesio Tape, a avaliação de preços é difícil, já que a quantidade de bandagem utilizada depende da condição e necessidade específicas de cada usuário, podendo variar bastante. A vantagem do Helical está na possibilidade de auto-aplicação pelo usuário, já que a Kinesio Tape requer aplicação de profissional da saúde capacitado para o método. Por outro lado, esta última apresenta efeito mais imediato e eficácia também para lesões não endereçadas pelo Helical.

Por fim, com relação a serviços de profissionais da saúde, Helical está em vantagem principalmente quando comparado à massagem. Esse tipo de tratamento apenas relaxa o músculo e dá sensação momentânea de alívio. O Helical, por sua vez, possui propriedades que tratam a dor de fato, podendo curá-la dependendo da sua natureza. Nesse caso, o preço também é vantagem, já que uma única sessão de massagem de 60 minutos custa pelo menos o valor de uma cartela de Helical, que é de uso contínuo e dura até 2 meses.

No caso da acupuntura e da fisioterapia, os valores de preço altos se justificam pelo fato de ambas as terapias estarem pautadas em conhecimento técnico profundo, que permite tratamentos mais completos (não restritos à dor) e customizados para a necessidade particular de cada paciente. Assim, apesar de o preço e a praticidade do Helical serem vantajosos, ele possui benefícios limitados frente a tais terapias.

Ainda assim, ademais das comparações de preço, há uma grande vantagem do Helical com relação a todas às soluções concorrentes: a possibilidade de uso contínuo do produto, que implica alívio também contínuo da dor.

#### **6.2.3.3. Fornecedores**

O fornecedor da Helical do Brasil é uma grande fabricante japonesa de produtos de borracha para carros que, desde 2008, decidiu diversificar suas atividades para a área da saúde. Trata-se da única fabricante de Helical no mundo, protegida sob patente.

O fato de o Helical ser apenas uma pequena parte dos negócios do fornecedor, e de ele ser a única opção de fornecimento para a Helical do Brasil fazem com que o seu poder de barganha seja extremamente alto. Ainda assim, a Helical do Brasil possui exclusividade de distribuição do produto no Brasil e em toda América Latina, o que confere à empresa alguma proteção. Outro fator atenuante do poder de barganha é que o risco de entrada no mercado brasileiro é muito baixo, uma vez que o fornecedor atua apenas na Ásia e foca majoritariamente no seu segmento de produtos para carro, sendo a parte médica ainda muito incipiente.

#### **6.2.3.4. Ameaça de entrada**

Em se tratando dos produtos para saúde (medicamentos e dispositivos não medicamentosos), a ameaça de novos entrantes é baixa, uma vez que há diversas barreiras de entrada.

Primeiramente, pode-se mencionar o fato de a competição se dar pela diferenciação no produto. Principalmente no caso dos medicamentos, as líderes do mercado possuem marcas consolidadas, que contam com clientes fiéis. De acordo com Hasenclever et al. (2010, apud Santos e Ferreira, 2012), entre os líderes de vendas encontram-se medicamentos já em circulação há mais de 10 anos. Essa situação é agravada, ainda, pela assimetria de informações, em que há dificuldade no entendimento e avaliação do produto por parte do consumidor leigo, acarretando custos de mudança.

Em segundo lugar, destaca-se a forte regulação do Estado sobre produtos que interferem na saúde. Como já dito, para que essas empresas possam operar, os produtos, processos e estabelecimentos devem se adequar às rigorosas e extensas exigências da ANVISA, cujo processo de avaliação e aprovação é lento e burocrático.

Outro fator que dificulta a entrada são os direitos de patente, que garantem “exclusividade de exploração dos frutos da inovação ao seu detentor” (BASTOS, 2005), por 20 anos, criando um monopólio sobre a diferenciação de produto e tornando-se mais uma barreira. Somente após esse longo período os competidores ou, no caso, novos entrantes, poderiam se utilizar desse conhecimento.

Por fim, um fator mais específico dos medicamentos é a alta demanda por capital. De acordo com Gadelha (2003), as empresas líderes da indústria farmacêutica global alocam entre 10 a 20% do seu faturamento às atividades de P&D e até 40% do valor da produção às de

marketing, sendo que ambos os tipos de atividades possuem grandes economias de escala, o que força novos competidores a já ingressarem com escala ou a enfrentarem desvantagem de custo.

Com relação aos serviços de profissionais da saúde, a ameaça de entrada é maior, visto que basta que um indivíduo se capacite na especialidade para se tornar um profissional liberal e adentrar o mercado. Ainda assim, para cada uma das terapias aqui destacadas há diferentes graus de dificuldade: no caso da fisioterapia, é necessária a formação em curso superior; para acupuntura, basta a especialização por meio de cursos; já a massagem, apesar de recomendável a realização de cursos de capacitação, não requer certificações oficiais para atuação.

### **6.3. Análise do ambiente interno**

Para análise do ambiente interno, primeiramente foram avaliados os diversos recursos e competências da empresa em entrevista com os proprietários, para levantamento daqueles considerados valiosos. Em seguida, foram identificados quais destes são fontes de vantagem competitiva sustentável, verificando o atendimento aos requisitos de raridade, dificuldade de cópia e dificuldade de substituição. Assim, foi possível a definição das forças e fraquezas da Helical do Brasil.

#### **6.3.1. Avaliação dos recursos e competências**

O primeiro recurso citado pelos proprietários foi a aprovação do produto e do funcionamento da empresa pela ANVISA. O caso da Helical do Brasil foi composto por quatro grandes aprovações: duas autorizações de funcionamento da empresa (AFE), uma para importação e comercialização de correlatos e outra para fabricação dos mesmos; e dois certificados de produto, um com o cadastro do Helical inteiramente importado, e outro para o produto com montagem em território nacional. O processo como um todo, desde a colocação do primeiro pedido para o órgão municipal – cuja licença é posteriormente encaminhada para a ANVISA – até a publicação do último cadastro, levou três anos e meio para ser finalizado. Trata-se de um processo longo e rigoroso, com múltiplos requisitos, que impede muitos de operar, não apenas por indeferimento como pela exaustão causada pela burocracia envolvida. Assim, tal recurso pode ser considerado valioso para a empresa.

Ainda, o cadastro do produto na ANVISA só foi possível graças à existência de estudos sobre o Helical. A atuação das microbobinas de carbono e os resultados do uso de Helical foram

verificados em estudos com diversos usuários, e tiveram artigos publicados em jornais e revistas médicos de credibilidade, por iniciativa do proprietário da empresa. Estudos adicionais continuam a ser conduzidos, com o intuito de observar a atuação de Helical sobre os diversos tipos de dor, por exemplo. Dessa maneira, a capacidade da empresa de comprovar da eficácia do produto por meio da realização de estudos é uma competência valiosa.

No que diz respeito a propaganda, os proprietários expressam que, justamente por ser um produto extremamente inovador e sem precedentes, a difusão no mercado brasileiro é difícil, e há ainda muito a ser explorado. Atualmente, os esforços se restringem à divulgação em mídias sociais e revistas locais, distribuição de panfletos em estabelecimentos comerciais, e às visitas comerciais a profissionais da área da saúde.

O canal de vendas utilizado pela Helical do Brasil também não foi considerado recurso valioso. Apesar de o comércio eletrônico ter custos reduzidos e permitir grande alcance geográfico, e, ainda, as dimensões reduzidas do produto viabilizarem rapidez na entrega para o cliente e boa experiência de compra, a ausência em pontos de venda físicos como farmácias diminui a exposição a novos consumidores e a possibilidade de despertar interesse no momento de compra de outros produtos.

Outro ponto avaliado foi o relacionamento com o cliente, que foi considerado pelos proprietários como uma competência valiosa. Segundo eles, a colaboradora responsável pelo processo de pós-vendas é extremamente atenciosa com os clientes. Além disso, a própria proprietária contata vários clientes diretamente, tanto consumidores finais como profissionais da saúde, para garantir sua satisfação com o produto, capturar percepções e manter o relacionamento próximo. Como se trata de um produto novo, os proprietários ressaltaram a importância dessa dinâmica tanto para a satisfação dos clientes, cujas recomendações são uma das principais formas de difusão, como para verificar novas aplicações e explorar todo o potencial do Helical.

Avaliou-se também a relação com o fornecedor: o contrato de exclusividade de distribuição do Helical no Brasil e na América Latina foi considerado um recurso muito valioso, por impedir que outros concorrentes comercializem o mesmo produto.

Com relação a *backoffice*, os processos não são plenamente consolidados e organizados, e, portanto, não foram apontados como uma competência valiosa da empresa. Os proprietários

mencionaram alguns problemas nos registros contábeis, e não há total controle sobre o fluxo de caixa. Já o controle de estoque, logística com os fornecedores, e a montagem do produto não são pontos que necessitam de melhoria. Talvez pelo ainda incipiente fluxo de pedidos, não há dificuldades nessa área. Ainda assim, não há destaque suficiente na realização desses processos para que sejam considerados competências valiosas.

O edifício onde opera a empresa, por sua vez, foi considerado recurso valioso, na medida em que foi reformado para se adequar às exigências da ANVISA, permitindo o seu funcionamento.

No que diz respeito às finanças da empresa, como já mencionado, ela não é alavancada. A principal fonte de financiamento são os recursos do próprio proprietário, cuja ocupação principal como médico se mantém em paralelo à gestão da Helical do Brasil. Por um lado, essa situação é positiva, na medida em que dá total liberdade de decisão aos proprietários, além de resguardar a empresa de variações na taxa de juros. Em contrapartida, isso também faz com que haja maior limitação de recursos e de possibilidades de realizar investimentos. Assim, o patrimônio da empresa não foi considerado como valioso.

Os recursos humanos, por sua vez, foram apontados pelos proprietários como uma das principais limitações da empresa. Foi destacada a insuficiência da mão-de-obra, tanto em termos numéricos como de competências. Principalmente devido às restrições financeiras da empresa, a estrutura enxuta de funcionários faz com que os esforços de vendas estejam aquém do desejado. Além disso, existe demanda por um recurso que tenha experiência profissional com negócios e capacitação necessária para realizar de forma mais assertiva a administração da empresa como um todo.

Por fim, a equipe gerencial apresenta recursos e competências valiosos para a empresa. A ocupação profissional do proprietário traz grandes benefícios, tanto do ponto de vista de credibilidade e conhecimento técnico, como da rede de contatos dentro da classe médica. A proprietária, por sua vez, é extremamente competente e dedicada à empresa, sendo a responsável pelo desenvolvimento das ações de marketing, bem como pelo bom relacionamento com os demais colaboradores. Ambos têm histórico de sucesso nos outros aspectos de suas vidas, o que corrobora para o seu grande potencial. O trabalho dos proprietários em conjunto, por sua vez, também se destaca positivamente: há forte alinhamento de valores, objetivos e coordenação de esforços.



### 6.3.2. Recursos e competências fonte de vantagem competitiva sustentável

Identificados os recursos e competências valiosos para a empresa, avaliou-se, juntamente com os proprietários, se cada um deles é raro dentre a concorrência, e se é facilmente copiado ou substituído.

**Tabela 9 – Avaliação dos recursos e competências valiosos da Helical do Brasil**

<b>Tipo</b>	<b>Recurso/Competência valioso</b>	<b>Recurso ou competência</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil copiar?</b>	<b>Difícil substituir?</b>
Físico	Certificado da ANVISA	Recurso	Não	Não	Não
	Edifício da empresa	Recurso	Não	Não	Não
Humano	Proprietário com conhecimento técnico	Recurso	Sim	Sim	Não
	Rede de contatos do proprietário	Recurso	Não	Não	Não
	Atitude e dedicação da equipe gerencial	Recurso	Sim	Sim	Sim
Organizacional	Condução de estudos do produto	Competência	Sim	Sim	Sim
	Relacionamento com o cliente	Competência	Sim	Sim	Sim
	Alinhamento dentro da equipe gerencial	Competência	Sim	Sim	Sim
	Direito de exclusividade de distribuição	Recurso	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destacaram-se como recursos e competências fonte de vantagem competitiva sustentável a atitude e dedicação da equipe gerencial, o seu alinhamento, o relacionamento com os clientes, a capacidade de condução de estudos com o produto e a exclusividade de distribuição de Helical.

### 6.4. Análise integrada do ambiente

A partir das análises do ambiente externo e interno da empresa, é possível identificar as oportunidades e ameaças à que ela está submetida, e as suas forças e fraquezas. Tais fatores devem, então, ser analisados em conjunto, de forma a oferecer uma visão geral da situação atual.

Tabela 10 – Análise SWOT da Helical do Brasil

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto altamente diferenciado (isento de medicamentos, autoaplicável e de uso contínuo), e eficaz</li> <li>• Exclusividade de distribuição do produto no Brasil e América Latina</li> <li>• Capacidade de condução de estudos sobre o produto</li> <li>• Relacionamento próximo com os clientes</li> <li>• Equipe gerencial dedicada e alinhada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência em pontos de venda físicos</li> <li>• Preço alto</li> <li>• Esforços insuficientes na divulgação do produto</li> <li>• Limitação de recursos financeiros</li> <li>• Estrutura enxuta de colaboradores</li> <li>• Equipe gerencial com pouca experiência e conhecimento de negócios</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envelhecimento da população brasileira</li> <li>• Crescimento da população de classes A e B</li> <li>• Ociosidade de mão-de-obra qualificada devido à atual situação econômica</li> <li>• Advento dos canais digitais</li> <li>• Aumento da demanda por tratamentos isentos de medicamentos</li> <li>• Difusão da acupuntura após implementação da PNPIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta da taxa de câmbio devido à conjuntura econômica</li> <li>• Preferência dos clientes por canais de venda físicos para primeiro contato com produtos desconhecidos</li> <li>• Marcas estabelecidas e empresas de grande porte na indústria farmacêutica</li> <li>• Advento dos medicamentos genéricos, com preços competitivos</li> <li>• Alto poder de barganha do fornecedor</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da matriz SWOT, destacam-se as seguintes conclusões:

- A principal força está no produto, bastante diferenciado em relação às outras soluções disponíveis, e ainda respaldado por exclusividade de distribuição, que possibilita à empresa se beneficiar das oportunidades – a isenção de medicamentos permite usufruir da tendência de aumento da demanda por tratamentos alternativos, e a sinergia com outras terapias faz com que a popularização da acupuntura seja uma possível plataforma para a sua própria difusão. As demais forças são recursos e competências cruciais para viabilizar o estabelecimento do produto no mercado.
- No entanto, para que as oportunidades identificadas possam ser aproveitadas de fato, as fraquezas devem ser endereçadas. A ausência em pontos de venda físicos

e os esforços de divulgação insuficientes impactam diretamente na difusão de um produto inovador e sem precedentes como o Helical, e são, ainda, agravados pelos recursos financeiros limitados e estrutura de funcionários enxuta.

- Com tais fraquezas, a empresa também se torna mais vulnerável às ameaças: a competição com medicamentos de marcas já estabelecidas e com genéricos de preços atrativos se tornam barreiras ainda maiores a superar.

## 6.5. Objetivos e metas

A definição dos objetivos e metas foi realizada também em reunião com os proprietários da empresa. Dada a visão, de “ser uma empresa reconhecida pela eficácia no alívio da dor, com presença em todo o território brasileiro e na América Latina”, os proprietários identificaram três grandes objetivos, a serem buscados conforme evolução da empresa: estabelecer o Helical no mercado paulista; introduzir o produto nos demais estados do Brasil; e, depois, em outros mercados da América Latina.

Nesse sentido, visando o objetivo prioritário de estabelecimento do produto no mercado paulista e buscando alavancar as forças e tratar as fraquezas identificadas nas análises anteriores, foram definidos objetivos, metas e iniciativas dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, de clientes, de processos internos e de inovação e aprendizado. As iniciativas serão detalhadas posteriormente, na sessão de plano de ação.

Na perspectiva financeira, o objetivo mais imediato da empresa é aumentar as receitas de forma a cobrir as despesas, já que, atualmente, se encontra ainda em estágio inicial de desenvolvimento, em que conta majoritariamente com os recursos dos próprios proprietários. Exatamente por tal motivo, um outro objetivo é a disponibilização de mais recursos, que viabilizem maiores investimentos para crescimento da empresa.

No âmbito dos clientes, busca-se firmar o produto no mercado como uma solução reconhecida para alívio da dor e, também, atender as preferências dos clientes, como a disponibilização do produto em pontos de venda físicos. O caráter inovador e sem precedentes do Helical faz com que seja um desafio conseguir que potenciais usuários experimentem o produto pela primeira vez, para que possam atestar por si mesmos a sua eficácia. Nesse sentido, os esforços de divulgação e comprovação do produto devem estar voltados não apenas ao

consumidor final, como também a médicos e outros profissionais da saúde que, como formadores de opinião, são cruciais para a difusão.

**Tabela 11 – Definição de objetivos e metas da Helical do Brasil**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativas</b>
Financeira	Aumentar receita	Aumentar receita em 5 vezes até jun/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar parceiro comercial</li> </ul>
	Disponibilizar mais recursos para investimentos	Conseguir financiamento até mar/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar financiamento</li> </ul>
De clientes	Ter o produto reconhecido pela eficácia e inovação no alívio da dor	Notas altas em pesquisas de satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores esforços de divulgação</li> <li>• Condução de estudos científicos</li> <li>• Parceria com formadores de opinião</li> </ul>
	Aquisição de novos clientes	200 cartelas de 10 unidades vendidas por mês até jun/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores esforços de divulgação</li> <li>• Rever precificação</li> <li>• Melhorias na aparência da embalagem</li> </ul>
	Oferecer canais de venda segundo preferência dos clientes	Presença em 30 PDVs até final de 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização do produto em pontos de venda físicos</li> </ul>
De processos internos	Ter uma estratégia de marketing e vendas eficaz	Ter setor de vendas estruturado até abr/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar setor de vendas da empresa</li> </ul>
De inovação e aprendizado	Ter equipe de gestão competente	Ter ao menos um profissional com conhecimento de negócios até fev/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar profissional com experiência em negócios</li> <li>• Eq. Gerencial realizar cursos de capacitação</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação a processos internos, o foco está em ter uma estratégia de vendas e marketing eficaz, que garanta o estabelecimento do produto no mercado. Os proprietários ressaltaram que, apesar de já existirem diversas iniciativas, como por exemplo a divulgação em mídias sociais e a criação de comércio eletrônico próprio, eles não sentem segurança quanto à assertividade das decisões tomadas.

A insegurança mencionada se relaciona não apenas à vendas e marketing especificamente, mas à gestão do negócio como um todo. Assim, outro objetivo definido foi ter equipe de gestão competente, através da contratação de profissional experiente e da capacitação dos proprietários.

## 6.6. Definição da estratégia

Realizadas as análises externa e interna da empresa, identificou-se que a estratégia genérica adotada pela Helical do Brasil é de **enfoque**, com alvo estratégico definido e, dentro deste, de **diferenciação**.

A Helical do Brasil busca atender principalmente o nicho específico de pessoas de classes A e B, que sofrem de dor crônica e demandam tratamentos não medicamentosos. Esse foco é evidenciado não apenas pelas características do produto, mas pela iniciativa da empresa em buscar parcerias com outras terapias alternativas – e também de patamar de preços elevado – como a acupuntura.

Uma vez dentro deste nicho, a empresa busca se posicionar de forma vantajosa por meio dos atributos diferenciados do seu produto perante as demais soluções disponíveis no mercado, tais como isenção de medicamentos e possibilidade de uso e alívio da dor contínuos, através de tecnologia inovadora. O preço praticado é possibilitado por tal diferenciação: apesar da dificuldade de aquisição de novos usuários, aqueles que se propõem a experimentar o produto comprovam a sua eficácia e se tornam clientes fiéis, dispostos a arcar com o valor para obtenção do benefício.

A estratégia de diferenciação é, ainda, observável pelos recursos e competências que têm sido requeridos da Helical do Brasil para se estabelecer no mercado, como por exemplo grande habilidade de marketing, reconhecimento do caráter tecnológico e inovador do produto pelo público, e capacidade de realização de estudos e pesquisas.

No âmbito das posturas estratégicas de Oliveira (2002), a análise SWOT da Helical do Brasil mostrou que no ambiente externo há predominância de oportunidades e, no ambiente interno, não há clareza sobre a predominância de forças ou fraquezas. Dessa maneira, pode-se dizer que, no momento específico da situação atual da empresa, ela poderia adotar postura de crescimento, desenvolvimento, ou uma combinação entre ambas.

Dentro da postura de crescimento, a empresa deve tratar dos pontos fracos, de forma que seja possível aproveitar de fato a situação favorável que o ambiente externo apresenta, transformando-a em oportunidades. Algumas possibilidades são a realização de *joint venture*, para entrada em outros mercados da América Latina via sociedade com outra empresa; ou estratégias de inovação para lançamento de novos produtos. Da postura de desenvolvimento, por sua vez, são propostas estratégias como desenvolvimento do mercado, através da efetiva introdução do produto neste; desenvolvimento financeiro, ao se juntar com uma empresa que tenha os recursos financeiros necessários para exploração das oportunidades; e diversificação.

Além de considerar a situação da empresa, determinada pela relação entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a escolha da estratégia deve permitir a concretização dos objetivos definidos. Assim, como os proprietários definiram como objetivo prioritário o estabelecimento do produto atual no mercado paulista, definiu-se que as estratégias mais adequadas correspondem à **postura de desenvolvimento**: desenvolvimento do mercado e, se possível, desenvolvimento financeiro.

## 6.7. Plano de ação

Por fim, foram identificadas e detalhadas as ações necessárias para concretização dos objetivos e metas estabelecidos, através das estratégias escolhidas, tomando como ponto de partida as iniciativas já levantadas no tópico 6.5. Dos pontos propostos por Costa (2007), limitou-se a definir o que será feito, o responsável, e o prazo de cada ação.

Vale ressaltar que, apesar de as iniciativas e ações terem sido vinculadas a um determinado objetivo, várias delas são inter-relacionadas ou interdependentes, viabilizando diversos objetivos ao mesmo tempo, ou sendo necessário que uma ação se complete para início de outra. A disponibilização do produto em pontos de venda físicos e a parceira com formadores de opinião, por exemplo, impactam diretamente na aquisição de novos clientes; a contratação de um profissional com experiência em negócios, por sua vez, poderá auxiliar na organização do setor de vendas; e todas as iniciativas estão direta ou indiretamente relacionadas ao aumento da lucratividade da empresa.

Tabela 12 – Definição do plano de ação da Helical do Brasil

Iniciativa	Ação	Responsável	Prazo
Buscar parceiro comercial	Realizar parceria com distribuidor de produtos para saúde, que possa adquirir Helical em grande quantidade e auxiliar na difusão do produto	Proprietário A	-
Buscar financiamento	Prospecatar potencial sócio, com interesse em participar dos lucros da empresa	Proprietário A	-
Maiores esforços de divulgação	Verificar viabilidade de divulgação em mídias de alto impacto, como televisão, revistas de maior circulação, etc.	Proprietário B	Dez/2016
Condução de estudos científicos	Organizar <i>clinical trial</i> (estudo cego onde metade dos pacientes recebe aplicação de Helical e a outra metade um placebo, e os resultados dos dois grupos são comparados)	Proprietário A	Mar/2017
Parceria com formadores de opinião	Organizar <i>workshops</i> e reuniões para apresentação do produto para formadores de opinião (médicos, profissionais da saúde – acupunturistas, fisioterapeutas, etc. – educadores físicos, etc.)	Proprietário B e Colaborador 2	Dez/2016
	Aquisição de estande de exposição em congressos médicos e esportivos	Proprietário A e Colaborador 2	Fev/2017
	Visitas a consultórios de mais profissionais da saúde	Colaborador 2 e força de vendas a contratar	Recorrente
	Criar pacotes especiais para compras de “atacado” por profissionais da saúde	Proprietário B	Jan/2017
	Aprofundar benchmark de preços de concorrentes	Proprietário B	Dez/2016
Rever precificação	Avaliar margem atual e verificar possibilidade de oferecer preços mais competitivos	Proprietário A e Proprietário B	Dez/2016
Melhorias na aparência da embalagem	Atualizar registro da nova embalagem na ANVISA	Colaborador 1	Dez/2016

Disponibilização do produto em pontos de venda físicos	Estabelecer contato com farmácias de São Paulo para introdução do produto	Colaborador a contratar e força de vendas a contratar	Jan/2017
	Avaliar outras possibilidades de pontos de venda físicos, como lojas de clínicas de fisioterapia	Colaborador a contratar e força de vendas a contratar	Jan/2017
Organizar setor de vendas da empresa	Iniciar processo de recrutamento e seleção de profissional capacitado em planejamento de marketing e vendas	Proprietário A e Proprietário B	Nov/2016
	Criação de planejamento estratégico de marketing e vendas	Colaborador a contratar	Jan/2017
	Iniciar processo de recrutamento e seleção de força de vendas	Colaborador a contratar	Jan/2017
Contratar profissional com experiência em negócios	Iniciar processo de recrutamento e seleção (potencialmente o mesmo profissional do planejamento de vendas)	Proprietário A	Nov/2016
Equipe gerencial realizar cursos de capacitação	Buscar cursos de capacitação em negócios	Proprietário B	Nov/2016

Fonte: Elaborado pelo autor.



## 7. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho permitiu o alcance dos objetivos destacados na seção introdutória: levantamento de teoria relacionada à planejamento estratégico; aplicação prática da metodologia e ferramentas; e contribuição para a empresa Helical do Brasil.

No âmbito da revisão bibliográfica, foram investigadas três diferentes metodologias de planejamento estratégico que, mesmo com algumas variações de ordenação das etapas e de direcionamentos sobre como conduzir cada uma delas, tornaram evidentes os principais passos para a elaboração de planejamento estratégico – que deveriam ser, então, aplicados no caso da Helical do Brasil.

Definidas as etapas a serem seguidas no desenvolvimento do trabalho, foram levantadas as ferramentas e abordagens clássicas da literatura para realização de cada uma delas, como o Modelo das 5 Forças de Porter (2004), a classificação de recursos de Barney (1995), a análise SWOT, o Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996), e as estratégias genéricas de Porter (2004). Procurou-se, aqui, obter suporte teórico para todas as atividades, de maneira a evitar que fossem conduzidas apenas intuitivamente, sem um mínimo de estrutura.

Uma vez estudadas as principais técnicas e ferramentas, foi interessante observar como são necessárias adaptações de acordo com a realidade da empresa, como ocorreu com o Modelo das 5 Forças de Porter para análise do ambiente externo da Helical do Brasil. Visto que não há clareza sobre o setor de atuação da empresa, o primeiro desafio foi estruturar o seu ambiente competitivo. Dentro das inúmeras soluções existentes para tratamento da dor, foi necessário estabelecer os principais concorrentes, delimitando o universo. Só então foi possível a aplicação de alguns conceitos do modelo, como grau de concentração, poder de barganha e barreiras de entrada.

Outra particularidade apresentada pela empresa perante às teorias foi o porte extremamente enxuto da empresa. Contando com apenas dois proprietários e três colaboradores, diversas abordagens apresentadas na revisão bibliográfica foram simplificadas. A definição dos objetivos e metas, por exemplo, foi realizada apenas pela equipe gerencial, sem a possibilidade de exercitar o modelo iterativo entre camadas hierárquicas proposto por Oliveira (2002).

Ainda assim, o objetivo principal, de contribuir para a Helical do Brasil, se concretizou. Primeiramente, para uma empresa em fase tão inicial de desenvolvimento, a simples visibilidade quanto às variáveis do ambiente externo e o entendimento das condições internas já são de grande valia. As análises mostraram que há um grande potencial para a Helical do Brasil, principalmente pelo produto altamente diferenciado e para o qual há exclusividade de distribuição, que permite, juntamente aos recursos e competências da empresa, o aproveitamento das oportunidades observadas. Por outro lado, foram identificados, também, alguns pontos de melhoria, tais como ausência em pontos de venda físicos, preços altos, e insuficiência de esforços de divulgação, que dificultam a difusão do produto e podem tornar a empresa vulnerável a ameaças de medicamentos com marcas estabelecidas e de genéricos baratos.

Em segundo lugar, a definição dos objetivos e ações a serem tomadas fizeram com que os próximos passos da empresa se tornassem menos difusos, mesmo em meio ao longo caminho a percorrer. Visando o objetivo maior de estabelecimento do produto no mercado paulista, estabeleceu-se que a Helical do Brasil deve tomar iniciativas como buscar parceiros comerciais, divulgar o produto em mídias com maior impacto, conduzir um *clinical trial*, aprofundar relações de parceria com profissionais da saúde e criar condições especiais de venda do produto para esses clientes, rever a precificação, introduzir o produto em farmácias, contratar profissional capacitado em marketing e vendas, e buscar potenciais sócios para o negócio.

Vale ressaltar, no entanto, que as análises e definições feitas são efêmeras, devendo o planejamento estratégico ser flexível, sendo reavaliado e adaptado de tempos em tempos, de acordo com as mudanças nos ambientes externo e interno da empresa. Ainda, conforme delimitado no escopo, as etapas realizadas no presente trabalho compreendem apenas a fase de elaboração do planejamento estratégico. Fica a cargo da empresa a continuidade do processo, com a implementação, avaliação e controle da estratégia estabelecida.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *Texto elaborado por Ricardo Naveiro*. Disponível em: < <http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=440&s=1&c=417>>. Acesso em: 02/11/2016.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BASILE, J. Setor mantém expansão no país e investe mais no exterior. *Valor Econômico*, São Paulo, 13/08/2015. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/brasil/4177978/setor-mantem-expansao-no-pais-e-investe-mais-no-exterior>>. Acesso em: 02/10/2016.

BASTOS, Valéria D. Inovação Farmacêutica: padrão setorial e perspectivas para o caso brasileiro. *BNDES Setorial*, n. 22, p. 271-296, Rio de Janeiro, setembro 2005.

BASSETTE, F. Busca por tratamento de acupuntura no SUS cresce 429% em cinco anos. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 14/12/2012/. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,busca-por-tratamento-de-acupuntura-no-sus-cresce-429-em-cinco-anos-imp-,977210>>. Acesso em: 17/10/2016.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CABRAL, D. *Prevalência de dor crônica e identificação de fatores associados em um segmento da população da cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

COSTA, E. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2a Ed. Saraiva, 2007.

FONTES, S. Sucesso dos genéricos muda ranking do setor. *Valor Econômico*, São Paulo, 20/05/2016. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/empresas/4571389/sucesso-dos-genericos-muda-ranking-do-setor>>. Acesso em: 02/10/2016.

FONTES, S. Venda de medicamentos deve manter ritmo de crescimento em meio à crise. *Valor Econômico*, São Paulo, 03/03/2016. Disponível em:

<<http://www.valor.com.br/empresas/4463762/venda-de-medicamentos-deve-manter-ritmo-de-crescimento-em-meio-crise>>. Acesso em: 02/10/2016.

GADELHA, C. A. G. et al. Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v.19, n. 1, janeiro/fevereiro 2003.

GAMBLE, J.; THOMPSON Jr., A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. 2a edição ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2012.

GIAMBERARDINO, M. A.; AFFAITATI, G.; FABRIZIO, A.; COSTANTINI, R. Myofascial pain syndromes and their evaluation. *Best Pract Res Clin Rheumatol*, 2011.

GRAND VIEW RESEARCH. *Alternative medicine and therapies market analysis*. 2014.

GUARDABASSI, A. Tanyx, a inovação tecnológica no alívio da dor é tema da conferência Health 2.0 Latin America. *New Release*, 25/09/2015. Disponível em: <<http://www.newrelease.com.br/noticias/2015/09/tanyx%C2%AE-a-inovacao-tecnologica-no-alivio-da-dor-e-tema-da-conferencia-health-20-latin-america-74206>>. Acesso em: 17/10/2016.

HASSETT, A. L.; WILLIAMS, D. A. Non-pharmacological treatment of chronic widespread musculoskeletal pain. *Best Pract Res Clin Rheumatol*, 2011.

HOMSI, D. Kinesio Taping: a fita terapêutica que é febre das Olimpíadas de Londres. *Globo Esporte*, Rio de Janeiro, 11/08/2012. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/eu-atleta/noticia/2012/08/kinesio-taping-fita-terapeutica-que-e-febre-das-olimpiadas-de-londres.html>>. Acesso em: 17/10/2016.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Síntese de indicadores 2014*. Rio de Janeiro, 2015.

IASP - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE STUDY OF PAIN. *Classification of the chronic pain*. Disponível em: <<http://www.iasp-pain.org/Taxonomy>>. Acesso em: 10/08/2016.

INTERFARMA - ASSOCIAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA. *A crise tem remédio*. 15/01/2016. Disponível em: <[http://www.interfarma.org.br/noticias\\_detalhe.php?id=799](http://www.interfarma.org.br/noticias_detalhe.php?id=799)>. Acesso em: 02/10/2016.

JOHANNES, C. B.; LE, T. K.; ZHOU, X. et al. The prevalence of chronic pain in United States adults: Results of an Internet-based survey. *J Pain*, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 1996.

KINESIO TAPING BRASIL. *Método Kinesio Taping*. Disponível em: <<http://www.kinesiotapingbrasil.com.br/sobre/metodo-kinesio-taping>>. Acesso em: 17/10/2016.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MELO, L. As 10 maiores farmacêuticas do Brasil em vendas até setembro. *Exame*, 27/10/2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-10-maiores-farmaceuticas-do-brasil-em-vendas-ate-setembro/lista>>. Acesso em: 02/10/2016.

NERI, M. Cenários de Classe. *Centro de Políticas Sociais - CPS/FGV*. Disponível em: <[http://www.cps.fgv.br/cps/pesquisas/Politicas\\_sociais\\_alunos/2012/Site/NCM\\_20120327\\_NeriValor\\_CenariodeClasseFim2-reuniao.pdf](http://www.cps.fgv.br/cps/pesquisas/Politicas_sociais_alunos/2012/Site/NCM_20120327_NeriValor_CenariodeClasseFim2-reuniao.pdf)>. Acesso em: 02/10/2016.

OLIVEIRA, S. L.; OLIVEIRA, J. L. Canais de distribuição da indústria farmacêutica. Um estudo de caso na Eli Lilly do Brasil. *XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Florianópolis, 2004.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRÓGENÉRICOS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS. *O que são os medicamentos genéricos*. Disponível em: <<http://www.progenericos.org.br/genericos>>. Acesso em: 02/10/2016.

REID, K. J.; HARKER, J.; BALA, M. M. et al. Epidemiology of chronic non-cancer pain in Europe: Narrative review of prevalence, pain treatments and pain impact. *Curr Med Res Opin*, 2011.

SANTOS, E. C.; FERREIRA, M. A. A indústria farmacêutica e a introdução de medicamentos genéricos no mercado brasileiro. *Revista Nexos Econômicos*, v. 6, n. 2, p. 95-120, 2012.

SCARAMUZZO, M. O mercado bilionário da 'dor'. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 30/12/2013. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-mercado-bilionario-da-dor,174112e>>. Acesso em: 10/08/2016.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. *XVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Gramado/Canela, 1997.

SILVA, C. Ação de empresa ligada a setor farmacêutico segue atrativa. *Valor Econômico*, São Paulo, 08/09/2016. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/financas/4702163/acao-de-empresa-ligada-setor-farmaceutico-segue-atrativa>>. Acesso em: 02/10/2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SINCOFARMA - SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO. *Remédio: a indústria do alívio da dor*. Disponível em: < <http://www.sincofarma.org.br/noticias/noticias-do-setor/remedio-a-industria-do-alivio-da-dor>>. Acesso em: 09/10/2016.

TANYX. *Sobre a Medecell*. Disponível em: <<https://www.tanyx.com.br/medecell.php>>. Acesso em: 17/10/2016.

TERENCE, A. *Planejamento Estratégico Como Ferramenta De Competitividade Na Pequena Empresa: Desenvolvimento E Avaliação De Um Roteiro Prático Para O Processo De Elaboração Do Planejamento*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.