

DANILO GUIMARÃES LEMOS MARTINS

**ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE
COMÉRCIO VAREJISTA VIA
*E-COMMERCE***

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para a obtenção do
diploma de Engenheiro de Produção**

SÃO PAULO

2007

1620173

DANILO GUIMARÃES LEMOS MARTINS

**ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE
COMÉRCIO VAREJISTA VIA
*E-COMMERCE***

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo para a obtenção do
diploma de Engenheiro de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. Antônio Cantizani Filho**

**SÃO PAULO
2007**

*H-2007
M366e*

*Aos meus pais Wilson e Marizilda Martins, aos meus irmãos
Rafael e Fernando Martins, e minha querida Paula.*

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio

Ao professor Dr. Antônio Cantizani Filho pela sua orientação e ensinamentos

Ao meu sócio Gustavo Vidigal por acreditar em nossa idéia

Aos meus amigos e colegas que me acompanharam nesta jornada

RESUMO

O trabalho consiste na realização de uma análise da gestão estratégica de uma empresa de comércio que trabalha principalmente no ambiente e-commerce, partindo de uma revisão teórica dos conceitos que envolvem elaboração da estratégia, análise do ambiente competitivo no qual a empresa foca suas atividades, análise do processo de elaboração da estratégia da empresa e por fim, uma conclusão sobre os estudos feitos.

ABSTRACT

This work consists of an analysis of the strategy of an e-commerce company. The work begins with a bibliographical review of the concepts that involve the formulation of strategy, evolving to an analysis of the competitive environment in which the company focuses its activities and to the formulation of the strategy of the company. It then finishes with a critical review of the project as a whole.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 A Empresa.....	1
1.2 Participação do Aluno na Empresa.....	2
1.3 Estruturação do Trabalho e Metodologia.....	3
2. REVISÃO TEÓRICA.....	4
2.1 Estratégia e sua Evolução.....	4
2.2 As Forças Competitivas de Porter.....	9
2.2.1 Novos Entrantes.....	10
2.2.2 Poder dos Compradores e Fornecedores.....	12
2.2.3 Produtos Substitutos.....	15
2.2.4 Rivalidade entre os Concorrentes.....	16
2.3 Estratégias Competitivas Genéricas e Posicionamento.....	16
2.3.1 Liderança em Custo.....	18
2.3.2 Diferenciação.....	20
2.3.3 Enfoque.....	21
2.4 Importância x Desempenho – Modelo das Lacunas de Slack.....	23
2.5 Análise SWOT.....	30
2.6 <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.6.1 A Perspectiva Financeira.....	33
2.6.2 A Perspectiva do Cliente.....	36
2.6.3 A Perspectiva dos Processos Internos.....	36
2.6.4 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	37
2.6.5 A implementação do BSC e suas Dificuldades.....	38
2.7.1 A Visão de Porter.....	42
3. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE.....	46
3.1 O Poker “BOOM” no Brasil e no Mundo.....	46
3.2 Consumidores.....	47
3.3 Concorrentes.....	48
3.3.1 Os Concorrentes <i>Online</i>	48
3.3.2 Os Concorrentes em Pontos de Vendas Físicos.....	49
3.4 O Papel do Governo.....	50
3.5 Fornecedores e Importação.....	51
4. ANÁLISE ESTRATÉGICA E AMBIENTE COMPETITIVO.....	52
4.1 A Empresa.....	52
4.2 <i>E-commerce</i>	53
4.3 Os Produtos.....	54
4.4 As Forças de Porter.....	55
4.4.1 Entrantes em Potencial.....	56
4.4.2 Poder de Barganha.....	58
4.4.2.1 Poder entre a Empresa e seus Fornecedores.....	58
4.4.2.2 Poder entre a Empresa e seus Clientes.....	61
4.4.3 Produtos Substitutos.....	62
4.4.4 Rivalidade entre os Concorrentes.....	62
4.5 Estratégias Competitivas e Posicionamento.....	64

4.5.1 O Posicionamento da Empresa x dos Concorrentes tipo 1	64
4.5.2 O Posicionamento da Empresa x dos Concorrentes tipo 2	65
4.6 Importância x Desempenho	67
4.7 Balanced Scorecard	70
4.7.1 Perspectiva Financeira	70
4.7.2 Perspectiva do Cliente	72
4.7.3 Perspectiva dos Processos Internos	72
4.7.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	73
4.8 Análise SWOT	76
5 CONCLUSÃO	77
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXO A	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Cinco Forças Competitivas de Porter.....	10
Figura 2 – Poder de Barganha - Comprador e Fornecedor.....	15
Figura 3 – Estratégias Genéricas.....	17
Figura 4 – Liderança em Custo – recursos, habilidades e requisitos	19
Figura 5 – Diferenciação – recursos, habilidades e requisitos.....	21
Figura 6 – Enfoque – recursos, habilidades e requisitos.....	22
Figura 7 – Efeitos Internos e Externos dos Objetivos de Desempenho	24
Figura 8 - Critérios Competitivos Adaptado de Slack (1999)	25
Figura 9 – Modelo das Lacunas.....	27
Figura 10 – Perspectivas do BSC.....	33
Figura 11 - Modelo de Cadeia de Valor Genérico.....	37
Figura 12 – Quatro Processos Gerenciais da Estratégia	39
Figura 13 – Missão, Visão e Valores da Empresa.....	53
Figura 14 – Alguns Produtos Vendidos pela Empresa.....	55
Figura 15 – Aplicação da Matriz de Cox et al para a Empresa x Fornecedores	60
Figura 16 – Aplicação da Matriz de Cox et al para a Empresa x Clientes.....	61
Figura 17 – Análise das Forças Competitivas para a Empresa	63
Figura 18 – Análise do Posicionamento da Empresa	66
Figura 19 – Análise de Importância e Desempenho.....	69
Figura 20 – Mapa Estratégico da Empresa segundo BSC	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escolas de Pensamento Estratégico	7
Tabela 2 – Escalas de Importância e Desempenho	28
Tabela 3 – Elementos-chave na Implementação do Plano de Ação	29
Tabela 4 – Análise SWOT e Grupos Estratégicos.....	31
Tabela 5 – Indicadores para Temas Financeiros	35
Tabela 6 – Benefícios e Fatores de Sucesso do BSC	40
Tabela 7 – Efeitos da Internet nas Forças Competitivas de uma Indústria	44
Tabela 8 – Indicadores para Temas Estratégicos Financeiros para a Empresa	71
Tabela 9 – Proposição de Valor e Indicadores Perspectiva do Cliente....	72
Tabela 10 – Processos Internos e seus Indicadores	73
Tabela 11 – Aprendizagem e Crescimento e seus Indicadores	74
Tabela 12 – Análise SWOT.....	76

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é o levantamento de conceitos estratégicos pertinentes e análise da gestão e formulação estratégica da empresa, como ela se posiciona no mercado, quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e riscos, como é o Mercado em que atua, suas estratégias competitivas, entre outras análises que serão feitas durante esse trabalho.

Estas análises são de alta importância para empresa, pois se forem bem estruturadas, podem ajudar a empresa a melhor entender seus objetivos, deixando mais claras suas metas e melhores os caminhos e ações a serem tomadas rumo ao sucesso.

A empresa em questão vende seus produtos *online*, via comércio eletrônico. Isto também será levado em consideração durante o desenvolvimento do trabalho para melhor entendermos quais são os efeitos, vantagens e desvantagens de disponibilizar seus produtos por tais canais.

Finalmente, o conteúdo deste trabalho está diretamente ligado às decisões tomadas em níveis mais altos da empresa, afetando diretamente a gestão estratégica e tentando explicitar informações e análises que levem à tomada de decisões e ações mais fundamentadas do que atualmente são feitas pela empresa.

1.1 A Empresa

O trabalho será desenvolvido na empresa *DM*¹. A empresa foi fundada em Julho de 2005 pelo autor e seu sócio, formado em Engenharia de Produção.

¹ DM é um nome fictício

A empresa tem como principal objetivo a venda de produtos e acessórios relacionados a jogos de cartas, tais como mesas, fichários etc. Os produtos são vendidos pela empresa em seu site e em alguns portais de vendas tais como Mercado Livre. Grande parte dos produtos é importada para o Brasil e tem sua fabricação na China e nos Estados Unidos.

Desde sua fundação a empresa vem obtendo lucros contínuos e crescendo rapidamente. O sucesso recente da empresa trouxe aos seus sócios a oportunidade de rever suas estratégias genéricas e operacionais para melhor se prepararem para o futuro. Assim, a elaboração deste trabalho complementa ações que atualmente estão sendo tomadas na empresa para revisão e estruturação de uma estratégia sólida e bem fundamentada.

Atualmente, grande parte das vendas da empresa está ligada ao jogo de poker. Com os torneios mundiais *WSOP*¹ e a *WPT*² televisionados no mundo inteiro, teve origem o chamado "*poker boom*" nos Estados Unidos e no mundo. Este fenômeno será discutido mais a frente, no entanto, pode-se adiantar que o jogo de poker é o jogo de apostas que mais movimenta dinheiro no mundo.

Assim, a DM se orgulha de estar entre as únicas lojas dedicadas a venda de produtos relacionados a jogos de cartas do Brasil, especificamente ao poker, proporcionando aos seus clientes uma grande variedade de produtos e grande know-how sobre o jogo em si.

1.2 Participação do Aluno na Empresa

Sendo sócio, o autor participou ativamente da elaboração do plano de negócios da Empresa, desenvolvimento de canais de fornecimento e distribuição, processo de elaboração da estratégia da empresa, bem como atuação na parte operacional de vendas e distribuição.

Atualmente, a função mais desenvolvida pelo autor é a de formulação estratégica, juntamente com seu sócio. Assim, percebe-se que as

informações, análises e conclusões tomadas neste trabalho afetam diretamente a formulação estratégica da empresa, não servindo como meras observações, mas como uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas da empresa.

1.3 Estruturação do Trabalho e Metodologia

O trabalho parte de uma revisão teórica dos conceitos relacionados à Estratégia, discutidos no curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica e encontrados na bibliografia utilizada para elaboração deste trabalho.

A seguir, iremos discutir o ambiente competitivo em que se encontra a Empresa atualmente e também, os efeitos, vantagens e desvantagens da venda de produtos via comércio eletrônico.

Posteriormente, será feita a análise da gestão estratégica da empresa, se baseando nas ferramentas e conceitos revisados para propor a estruturação de uma estratégia bem fundamentada, visando a missão, objetivos e metas da Empresa.

O trabalho termina com a conclusão, que traz um resumo das análises feitas e suas contribuições para empresa, mostrando os valores que a elaboração deste trabalho pode trazer para empresa, podendo ser utilizado como ferramenta auxiliar ao seu sucesso.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia e sua Evolução

Segundo Shimizu, de Carvalho e Laurindo (2006) o conceito de estratégia para negócios surgiu nos anos 50 e cresceu nos anos 60,70 e 80. Após um período de alta e com o surgimento da “Nova economia”, começou a ser fortemente questionado, mas quando muitas empresas virtuais começaram a falir, o conceito de estratégia voltou a tona. Assim, percebe-se que a importância de ter um bom entendimento sobre estratégia.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (1998) falam de 10 escolas de pensamentos estratégicos. Estas escolas estão citadas na tabela 1 e descritas a seguir:

- **Escola da Concepção:** Propõe um modelo de formulação estratégica com o objetivo de adaptação às capacidades internas da organização e aos riscos e oportunidades externas. Suas origens são as publicações dos livros *Leadership in Administration* (1957), de Philip Selznick, e *Strategy and Structure* (1962), de Alfred Chandler. Selznick fala do conceito de “vantagem comparativa” e da necessidade de adaptar a organização às expectativas do mercado. Chandler desenvolve o conceito de estratégia empresarial e o seu relacionamento com a estrutura da organização.
- **Escola do Planejamento:** Esta escola se adapta à tendência geral da formação em gestão, das práticas das grandes empresas e governos da década de 70. Segundo esta escola, a estratégia deve ser orientada por planejadores qualificados. Uma grande influência desta escola foi o livro *Corporate Strategy* (1965), de Igor Ansoff.
- **Escola do Posicionamento:** Esta escola foi criada por economistas no início dos anos 80. A escola aceita a maioria das premissas das

anteriores, mas adiciona alguns conceitos, tendo como foco a importância das próprias estratégias e não só o processo de formulação. A escola descende de estratégias militares de diversos autores, entre eles o militar Sun Tzu, suposto autor do livro *The Art of War* (A Arte da Guerra). Em 1980, a publicação de *Competitive Strategy*, de Michael Porter, serviu como um forte estimulante para esta escola.

- **Escola Empreendedora:** Esta escola foca o processo estratégico no *CEO* (*Chief Executive Officer*) e incentiva a intuição, a sabedoria, a experiência e a visão do futuro. Em 1973, Mintzberg diz que organizações que se baseiam nesta escola, têm o seu processo de criação estratégica dominado pela procura de oportunidades e o poder centralizado nas mãos do *CEO*.
 - **Escola Cognitiva:** A escola Cognitiva surgiu nos anos 80 e ainda está em desenvolvimento até hoje em dia. Ela se baseia na idéia de que se quisermos entender a forma como as estratégias evoluem, precisamos entender o processo mental das pessoas que desenvolvem as estratégias.
 - **Escola da Aprendizagem:** Afirma que todas as pessoas podem contribuir para a formulação estratégica. As origens desta escola são: *A Behavioral Theory of the Firm*, de Cyert e March (1963), Richard Normann (1977), Chris Argyris (1976), Donald Schön (1983) e Peter Senge (1990).
 - **Escola do Poder:** A escola do poder trata a concepção da estratégia como um processo de influência, de utilização do poder e da política para negociar as estratégias mais favoráveis.
 - **Escola Cultural:** Esta escola afirma que a cultura influencia o pensamento e, portanto, o processo de formulação estratégica.
-

- **Escola Ambiental:** Esta escola busca dar enfoque a uma visão diferente da concepção estratégica, posicionando o ambiente externo como uma das forças do processo (juntamente com a liderança e a organização).
- **Escola da Configuração:** A escola de configuração possui duas perspectivas: uma descreve os estados da organização e do seu contexto integrando diferentes enfoques de outras escolas, a outra descreve mudanças como transformações dramáticas.

<u>Escola de Pensamento</u>	<u>Formulação da Estratégia</u>	<u>Exemplo de Autores</u>	<u>Mensagem Pretendida</u>	<u>Mensagem Realizada</u>
Design	Processo de Concepção	Selznick; Newman; Andrews	Ajuste	Pense
Planejamento	Processo Formal	Ansoff	Formalize	Programe
Posicionamento	Processo Analítico	Porter; Schendel; Hatten	Analise	Calcule
Empreendedorismo	Processo Visionário	Schumpeter; Cole	Visione / Vislumbre	Centralize
Cognitivo	Processo Mental	Simon; March	Crie	Preocupe-se
Aprendizado	Processo Emergente	Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn Prahalad & Hamel	Aprenda	Jogue
Poder	Processo de Negociação	Allison (micro); Pfeffer & Salancik; Astley (macro)	Promova	Entesoure
Cultural	Processo Social	Rhenman & Normann	Combine	Perpetue
Ambiental	Processo Reativo	Hannan & Freeman; Pugh et al	Reaja	Capitule
Configuração	Processo de Transformação	Chandler; Mintzberg; Miller; Miles; Snow	Integre, Transforme	Acumule

Tabela 1 – Escolas de Pensamento Estratégico
(Mintzberg, Alilstrand e Lampel, 1998)
adaptado de Shimizu, de Carvalho e Laurindo (2006)

Além destas escolas, existem outras quatro correntes de pensamentos estratégicos que estão surgindo e ganhando visibilidade, Hurst (2001). São elas:

- *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton): Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o *Balanced Score Card* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, através de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.
- Administração por Auto-Controle (Drucker 1974): Considera que o objetivo da administração é criar uma comunidade que se auto-governa. Para tanto, é necessário trabalho produtivo, *feedback* por auto-controle e aprendizagem contínua.
- “Destruição Criativa” (Foster & Kaplan, 2001): Mostra que empresas que estão há muito tempo no mercado possuem performance pior que a média do mercado. Nesta visão, os grandes ganhadores são os novos entrantes. Deste modo, as empresas devem passar por um processo de destruição criativa para que tenham ótima performance.

- Modelos Disruptivos (Christensen & Overdorf, 2000): Mostra a falta de habilidade das empresas em se reinventarem. Assim, novos entrantes “destronam” velhos líderes com modelos de negócios disruptivos, baseados em novas tecnologias, que levam a novos recursos, processos e valores.

2.2 As Forças Competitivas de Porter

De acordo com Porter (1979), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Assim, Porter afirma que a competição em um dado setor depende de cinco forças básicas mostradas na figura (1). São elas: os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial, os produtos substitutos e as manobras pelo posicionamento entre os concorrentes atuais.

Deste modo, num ambiente extremamente competitivo, as forças competitivas são fortes e expressivas e as dificuldades para rentabilidade a longo prazo são maiores. No entanto, se as forças competitivas forem mais fracas, surgem maiores oportunidades para melhor desempenho.

Porter diz que o objetivo do estrategista é encontrar uma posição em que a empresa possa melhor se defender destas forças ou mesmo usá-las a seu favor. Por isso, o estrategista empresarial deve entender o que está por trás destas forças em seu setor e assim poder tomar decisões e ações fundamentadas a fim de melhor se posicionar em relação às forças. Portanto, para a formulação da estratégia empresarial deve-se entender quais forças são as mais expressivas em um dado setor para que se possa dar a elas prioridade estratégica em busca de uma posição favorável. Segue uma análise mais detalhada das forças competitivas.

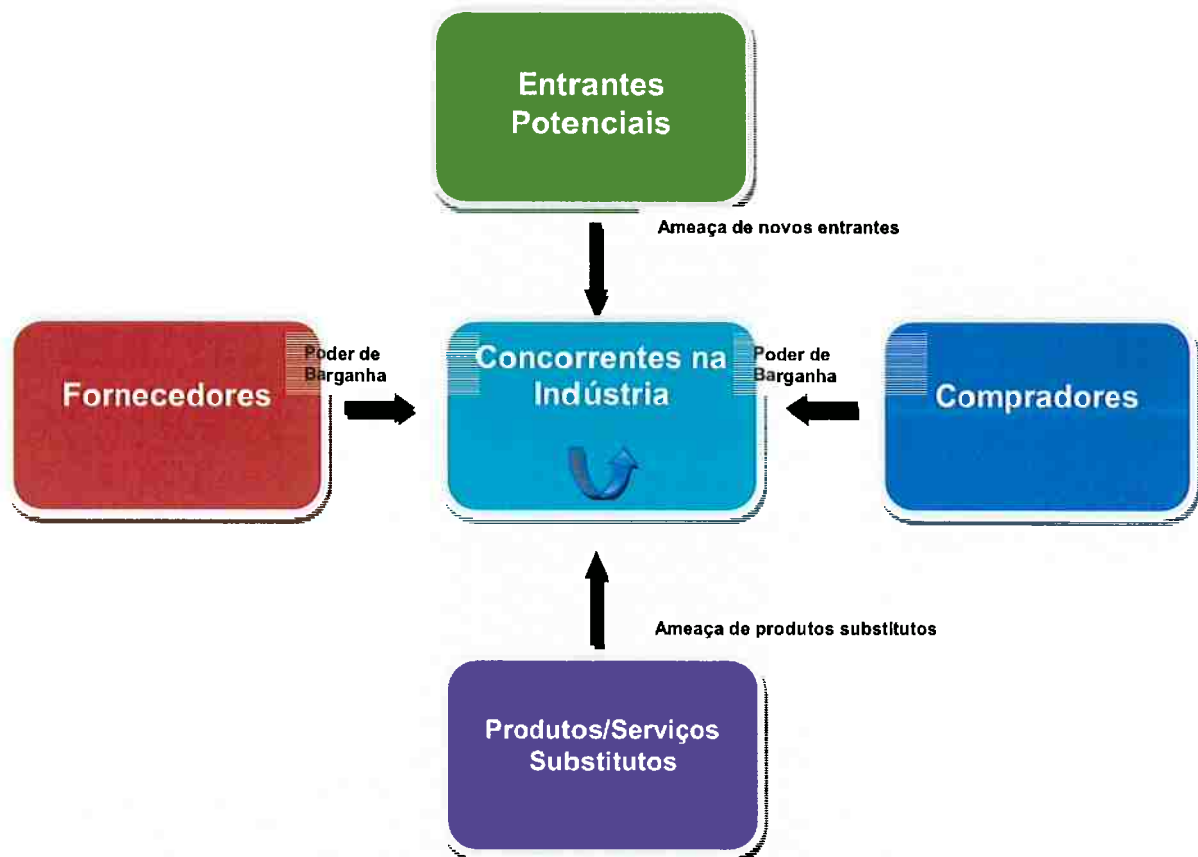


Figura 1 – As Cinco Forças Competitivas de Porter
(Adaptado de Porter, 1979)

2.2.1 Novos Entrantes

Segundo Porter, novos entrantes normalmente embarcam em um setor com novas capacidades, desejos e recursos. Assim, o nível da força dos novos entrantes depende da seriedade e expectativas dos mesmos em relação às barreiras existentes e reações dos concorrentes. Portanto, estas barreiras de entrada determinam as dificuldades de um novo entrante ingressar no setor.

Porter classifica seis principais barreiras de entrada, são elas:

- **Economias de Escala:** Economias de grande escala geram uma barreira de entrada, pois novos entrantes terão que ingressar no setor em grande escala ou sofrerão em termos de custos em relação aos demais. Além disso, grande escala apresenta outros obstáculos, como

na distribuição, vendas, financiamentos e em várias outras partes da empresa.

- **Diferenciação do Produto:** A diferenciação dos produtos é uma barreira para novos entrantes, pois clientes que se identificam com certos produtos e marcas são mais difíceis de serem conquistados por novos entrantes. Certos fatores contribuem para identificação dos clientes com as marcas, tais como pioneirismo no setor, propaganda, serviços aos clientes entre outros.
- **Exigências de Capital:** Altos níveis de investimento são também uma barreira de entrada. Este capital pode ser destinado a despesas em propaganda e pesquisa, bem como créditos aos clientes, estoques e absorção de prejuízos iniciais.
- **Desvantagens de Custo:** Muitas vezes, empresas que já estão estabelecidas em um setor possuem vantagens de custo em relação a um novo entrante, independentemente do porte e economia de escala. Essas vantagens podem vir de experiência, tecnologia exclusiva, acesso a matéria prima, inflação, subsídios governamentais ou localização favorável.
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** Os canais de distribuição de produtos podem ser uma barreira, pois devem ser “tomados” por um novo entrante. Isso pode significar descontos, promoções, esforços de vendas ou até mesmo criação de um novo e próprio canal de distribuição. O grau de ocupação dos canais de distribuição pelos concorrentes atuais define a dificuldade de entrada.
- **Políticas Governamentais:** Certas políticas governamentais podem dificultar, ou até mesmo impedir, novas entradas em um dado setor. Setores que são altamente regulamentados são exemplos dos que apresentam políticas governamentais como barreira.

Segundo Porter, além destas barreiras, existem outros fatores que dificultarão a decisão de um novo entrante atacar um novo setor. Esses

fatores são aqueles que dizem respeito às expectativas do novo entrante em relação aos concorrentes atuais. Porter menciona alguns fatores:

- Se os concorrentes atuais dispõem de recursos como excesso de caixa, crédito financeiro e poder que impeçam o novo entrante de ter acesso aos canais de distribuição e clientes.
- Se os concorrentes atuais se mostram dispostos a reduzir os preços a fim de manterem a participação no mercado ou excesso de capacidade do setor.
- Se o crescimento do setor é lento, dificultando a absorção de um novo entrante.

2.2.2 Poder dos Compradores e Fornecedores

Segundo Porter, os fornecedores podem impactar um setor e exercer poder de negociação sobre os participantes através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos produtos ou serviços fornecidos. Assim, um fornecedor com grande poder de negociação pode diminuir a atratividade de um setor que não consiga repassar aumento de custos para o preço.

Por outro lado, os clientes podem exercer poder de negociação trazendo a diminuição dos preços, aumento da qualidade, melhor prestação de serviços, afetando também a atratividade de um setor.

Deste modo, a análise a ser feita é a relação do poder de barganha do cliente e do fornecedor. O Poder de cada grupo de fornecedores ou clientes pode depender de várias características. Portanto, Porter menciona algumas destas características para identificação do poder dos fornecedores e compradores.

Os fornecedores são poderosos quando:

- O grupo de fornecedores é constituído por poucas empresas e mais concentrado que o grupo dos compradores.
- O produto ou serviço fornecido é exclusivo ou está sujeito a custos de mudança, ou seja, os compradores teriam custos fixos para troca de fornecedores.
- O grupo não está obrigado a competir com outros produtos na venda do setor.
- Os fornecedores representam uma ameaça de invasão do setor dos compradores.
- O setor não é um comprador importante. Assim, os fornecedores não estão totalmente dependentes do setor.

Os compradores são poderosos quando:

- O grupo de compradores é concentrado ou compra em grandes volumes. O poder é ainda mais expressivo quando o setor do comprador de grandes volumes é caracterizado por altos custos fixos.
 - Os produtos comprados são padronizados e não diferenciados. Isto leva à opção de fornecedores alternativos e uma possível luta por posição entre os fornecedores.
 - Os produtos adquiridos são componentes dos produtos dos compradores, representando parcelas significativas dos seus custos. Isto gera sensibilidade ao preço dos itens fornecidos, levando o comprador a procurar e comprar de forma seletiva.
 - Os lucros do setor são baixos. Isto leva a uma forte pressão para
-

diminuição dos custos de compra.

- Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos dos compradores. Assim, são mais sensíveis aos preços.
- O Produto do setor não economiza o dinheiro do comprador.
- Os compradores apresentam uma ameaça de integração para trás, incorporando o produto do setor.

As decisões das empresas em relação aos seus fornecedores e compradores devem ser encaradas como decisões estratégicas cruciais. Os estrategistas devem buscar situações nas quais os fornecedores e compradores disponham do menor poder possível capaz de afetar a empresa negativamente.

Shimizu, de Carvalho e Laurindo citam a matriz proposta por Cox et al. (2001) como ferramenta útil para análise dos poderes de barganha dos fornecedores e compradores. A figura 2 apresenta a matriz onde o eixo horizontal mostra o domínio do fornecedor e o eixo vertical o do comprador e fica dividida em quatro quadrantes: Domínio do Comprador, Interdependência, Independência e Domínio do Fornecedor.

Os quadrantes de domínio mostram quem tem poder sobre o outro. O quadrante de interdependência indica que ambos têm atributos de poder e devem estar envolvidos para estabelecer as relações combinadas. No quadrante de independência, nenhum dos dois tem atributos de poder e não são capazes de exercer nenhum tipo de influência, pois ambos têm oportunidades de fazer negócios.

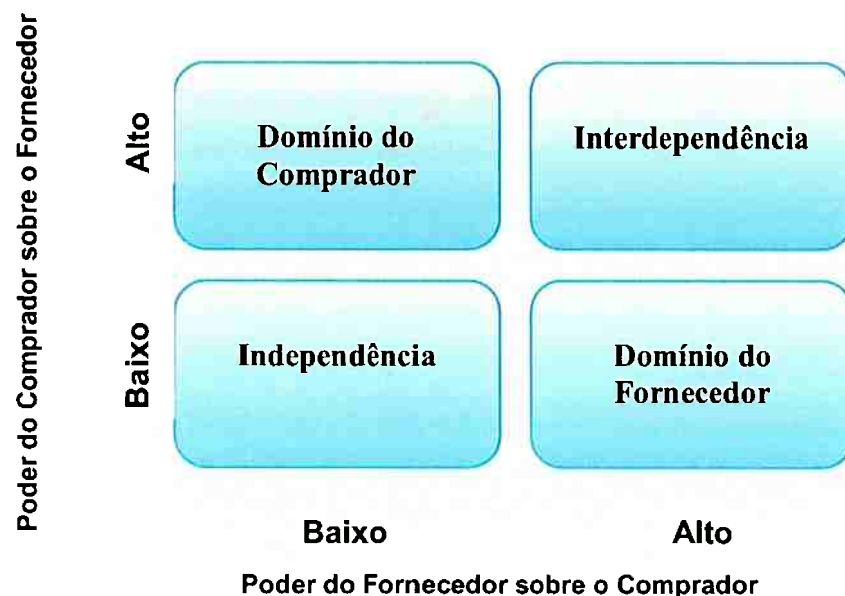


Figura 2 – Poder de Barganha - Comprador e Fornecedor
(Cox et al. 2001)

Fonte: Shimizu, de Carvalho e Laurindo (2006)

2.2.3 Produtos Substitutos

Para Porter, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor, pois impõem um teto ao preço dos mesmos. Assim, quanto maior a atratividade do produto substituto em relação ao preço x desempenho, mais limitado será o potencial lucro de um setor.

A capacidade de um setor em aumentar seus preços pode ser prejudicada por esses produtos substitutos e, portanto, afetam diretamente os setores que estão submetidos a este tipo de pressão.

Os produtos substitutos que exigem a maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhorem o fator desempenho x preço em relação aos produtos existentes ou aqueles que são produzidos por setores de alta rentabilidade. Se acontecer algo no setor que aumente a competição ou que melhore o desempenho, logo entram os produtos substitutos.

2.2.4 Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes assume a forma de manobras pelo posicionamento. A alta rivalidade está caracterizada pela presença de alguns fatores:

- Concorrentes numerosos com similaridade de tamanho e poder.
- Crescimento lento do setor, causando lutas por participação no mercado.
- Produto ou serviço não apresenta diferenciação ou custos de mudança que prendam os compradores.
- Altos custos fixos ou produtos perecíveis, causando a queda dos preços.
- Aumento de capacidade ocorre em grandes saltos, causando períodos de excesso de capacidade e queda dos preços.
- Altas barreiras de saída, causando prolongamento da atuação da empresa no setor, mesmo que esteja apresentando resultados ruins.
- Rivals apresentam diversidades de estratégias, de origens, personalidades e idéias diferentes de como competir.

A maturidade de um setor leva a um declínio das taxas de crescimento e lucros, resultando na eliminação de concorrentes.

2.3 Estratégias Competitivas Genéricas e Posicionamento

Para Porter (1979), uma empresa deve obter vantagem competitiva em um de dois aspectos. O primeiro é a Liderança em custo, e o segundo é a diferenciação. Ao mesmo tempo, a empresa deve definir o seu mercado alvo como sendo mais amplo, atendendo vários segmentos, ou mais restrito, em um segmento específico.

Deste modo, a junção desses fatores gera quatro possíveis estratégias genéricas. São elas: Liderança em custo, Diferenciação, Enfoque em custo e Enfoque em diferenciação, conforme mostrado na figura 3.

A definição de uma estratégia genérica tem como objetivo posicionar a empresa de modo eficiente contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A empresa deve se posicionar claramente, pois senão corre o risco de tornar-se meio-termo nas estratégias, passando entre custo e diferenciação, confundindo seu cliente, perdendo credibilidade e reputação. Assim, o alinhamento de uma empresa com uma estratégia genérica torna mais fácil sua implementação e comunicação com os clientes e acionistas (Carvalho e Laurindo, 2007).

Shimizu, de Carvalho e Laurindo (2006) ressaltam a importância da verificação do posicionamento dos concorrentes antes da definição de estratégias genéricas, lembrando que a essência de um bom posicionamento estratégico é escolher as atividades que diferem a empresa de seus concorrentes.

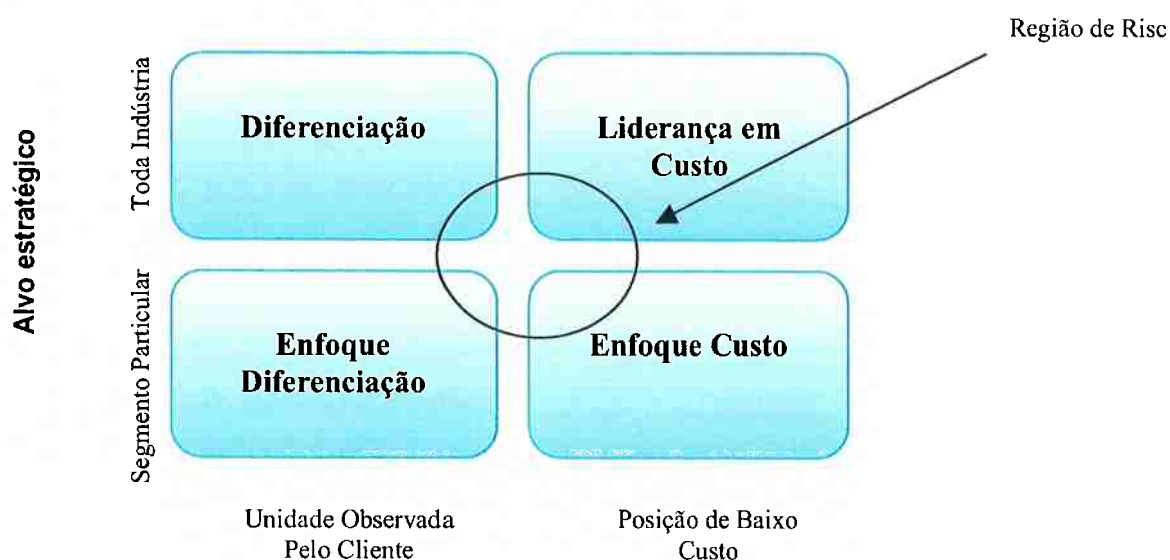


Figura 3 – Estratégias Genéricas
(adaptado de Porter, 1991)

2.3.1 Liderança em Custo

Segundo Porter, esta estratégia exige a construção de instalações em escala eficiente, redução vigorosa de custos, controle rígido de custos e despesas, minimização de custos em áreas como P &D, assistência, força de vendas, publicidade etc., tornando o baixo custo o foco da estratégia da empresa.

A posição de baixo custo é uma vantagem em relação à rivalidade dos concorrentes, já que com custos mais baixos, a empresa ainda pode obter retornos mesmo com o aumento da concorrência, perda de mercado e diminuição dos preços. Além disso, esta posição serve como defesa contra fornecedores mais poderosos trazendo mais flexibilidade para enfrentar os aumentos dos custos de insumos.

Porter menciona algumas dificuldades que podem surgir ao se perseguir uma posição de baixo custo, como a necessidade de alta parcela de mercado, manutenção de grande linha de produtos, expansão do volume de produção, investimentos pesados em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

Apesar destas dificuldades, uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona maiores margens que podem ser reinvestidas em novos equipamentos, e instalações para se manter a liderança em custo.

A figura 4 mostra os recursos, habilidades e requisitos da obtenção de liderança em custo.

Estratégia	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
Custo	Investimento de capital e acesso ao capital Boa engenharia de processo Projeto p/ manufatura Baixo custo de distribuição	Controles rígidos e freqüentes Incentivos baseados em metas quantitativas

Figura 4 – Liderança em Custo – recursos, habilidades e requisitos
 (adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007)

Porter cita alguns riscos em relação à estratégia de liderança em custos. São eles:

- Mudança tecnológica que anula os investimentos ou aprendizados anteriores.
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem nas indústrias ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas.
- Incapacidade de ver necessidades mudanças no produto e em marketing por excesso de foco no custo.
- Inflação de custos que faça com que a empresa perca o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca em relação ao preço do concorrente e outras formas de diferenciação.

2.3.2 Diferenciação

Segundo Porter, esta estratégia genérica consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que é considerado único pela indústria. Esta diferenciação pode se dar por projeto, imagem, tecnologia, peculiaridades, entre outros. Apesar de não ser o foco da estratégia, os custos não podem ser ignorados pela empresa na estratégia de diferenciação.

A estratégia de diferenciação serve como defesa para as forças existentes no mercado, pois proporciona uma identificação e lealdade do consumidor com o produto ou serviço e também com a marca com menor sensibilidade ao preço, aumentando as margens excluindo a necessidade de um posicionamento agressivo em relação aos custos. Além disso, a lealdade do consumidor serve como uma adicional barreira de entrada.

A diferenciação normalmente não permite a empresa atingir uma grande parcela de mercado, e atingi-la geralmente implica em um *trade-off* com a posição de custo, já que normalmente a empresa tem que gastar uma quantidade significativa com pesquisa, projeto de produto, materiais de alta qualidade, intenso apoio ao consumidor, entre outros fatores para atingir a diferenciação.

Segundo Carvalho e Laurindo (2007), o objetivo das empresas que se posicionam por diferenciação é identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, de um modo que o cliente esteja disposto a pagar um prêmio de preço (*premium price*). Em relação aos custos, a empresa deve gerir de forma cuidadosa os custos não associados à diferenciação para que possam ser competitivos.

A figura 5 mostra os recursos e requisitos da empresa por diferenciação.

Estratégia	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
Diferenciação	Habilidade de marketing Boa engenharia de produto Tino criativo Capacidade de pesquisa Reputação líder em qualidade ou tecnologia Tradição na indústria Cooperação dos canais	Coordenação entre funções Incentivos subjetivos Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados

Figura 5 – Diferenciação – recursos, habilidades e requisitos
(adaptado de Carvalho e Laurindo, 2007)

Porter cita alguns riscos em relação à estratégia de diferenciação. São eles:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para manter a lealdade do cliente à marca. Compradores trocam a diferenciação por grandes economias de custos.
- Diminuição da necessidade de diferenciação do comprador.
- Ocorrência de imitações, diminuindo a diferenciação percebida (uma ocorrência comum quando a indústria amadurece).

2.3.3 Enfoque

Segundo Porter, esta estratégia genérica, tanto em custo quanto em diferenciação, é focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

A estratégia de enfoque tem como objetivo atender muito bem ao alvo determinado e as políticas funcionais são elaboradas levando-se isto em

conta. A premissa é que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Assim, a empresa atinge diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. PORTER (1991).

A empresa que consegue desenvolver com sucesso a estratégia de enfoque tem potencial de obter retornos acima da média. Assim, a empresa pode ter uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico ou alta diferenciação, ou ambas. O enfoque pode ser usado como defesa contra as forças competitivas por selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou pelos concorrentes atuais serem mais fracos.

A figura 6 mostra os recursos, habilidades e requisitos da empresa que compete por enfoque.

Estratégia	Recursos e Habilidades	Requisitos Organizacionais
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade e tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades traduzidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Figura 6 – Enfoque – recursos, habilidades e requisitos
(adaptado de Porter, 1991)

Porter cita alguns riscos em relação à estratégia de enfoque. São eles:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de todo mercado e a

empresa que atua com estratégia de enfoque torna-se muito grande, eliminando as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou eliminando a diferenciação.

- Estreitamento das diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo.
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

2. 4 Importância x Desempenho – Modelo das Lacunas de Slack

O desdobramento da estratégia da empresa para nível operacional é de alta importância para empresa. Assim, Slack (1993) apresenta o modelo das Lacunas (*gaps*) para atingir este objetivo.

Segundo Slack (1997), cinco objetivos de desempenho para obtenção de uma vantagem competitiva são relevantes. São eles: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Esses objetivos de desempenho possuem efeitos externos e internos - Figura 7

As relações entre os aspectos internos e externos dos objetivos de desempenho permitem a visualização de como os objetivos operacionais podem ser melhorados. A importância relativa de cada objetivo é determinada pelas características competitivas e pelo posicionamento da empresa. Assim, é importante alinhar-se os objetivos com as estratégias genéricas da empresa.

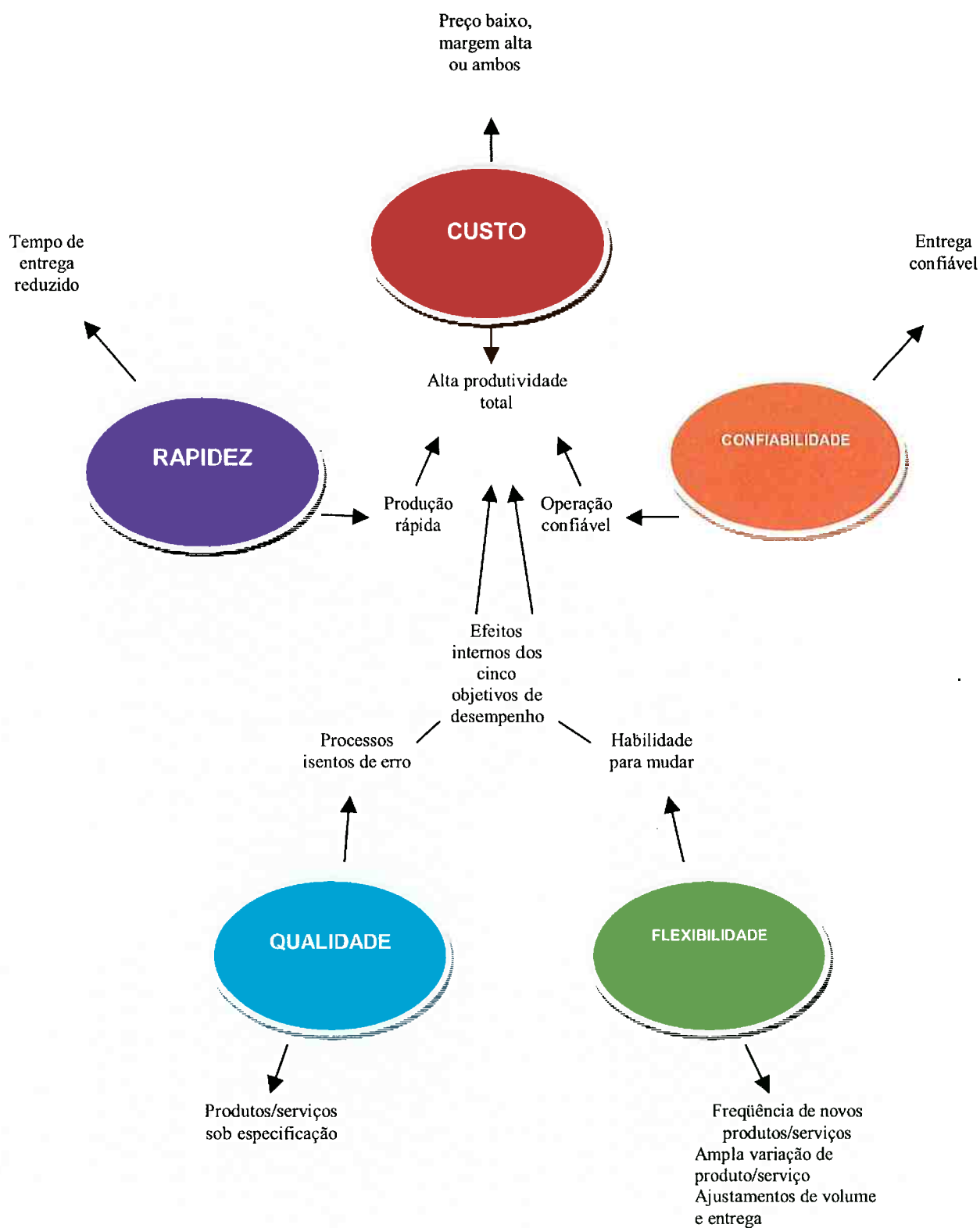


Figura 7 – Efeitos Internos e Externos dos Objetivos de Desempenho
(adaptado de Slack, 1999)

O modelo das lacunas de Slack leva em consideração as características que têm mais ou menos importância para os consumidores e suas relevâncias são chamadas por Slack (1999) de critérios competitivos. A prioridade relativa de cada objetivo de desempenho é influenciada pela forma como a organização traduz para a produção as necessidades de seus consumidores. Assim, são os consumidores que decidem quais objetivos de desempenho são os mais importantes.

A figura 8 mostra os critérios competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes.

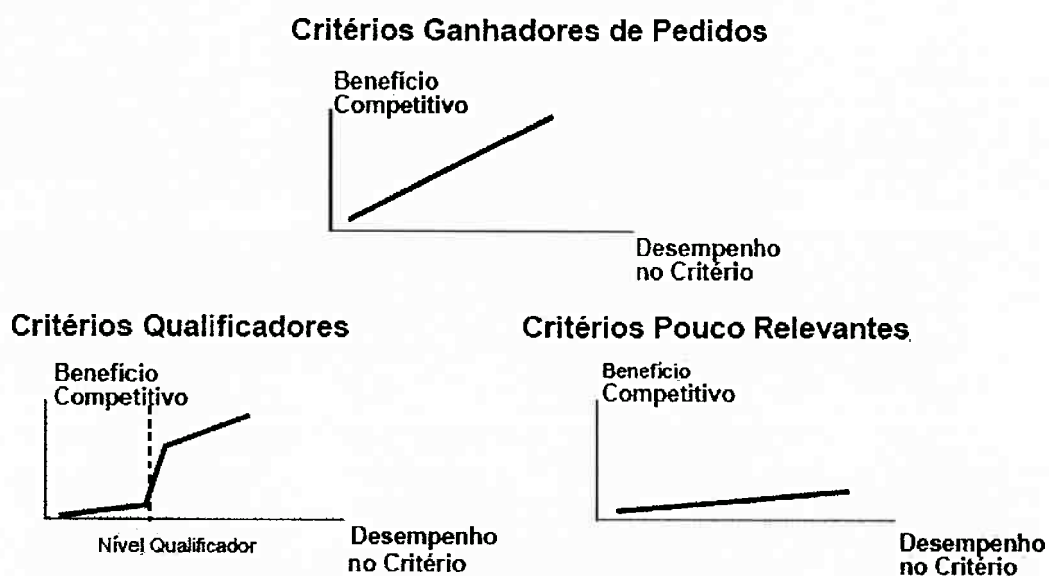


Figura 8 - Critérios Competitivos Adaptado de Slack (1999)

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem de maneira significativa para a realização de um negócio. Portanto, são os critérios de

maior importância, pois o aperfeiçoamento destes critérios leva a uma grande contribuição para a competitividade.

Os critérios qualificadores são aqueles para os quais o desempenho da empresa deve estar acima de certo nível qualificador para sequer ser considerado pelo cliente. Assim, somente apresentam contribuição para a competitividade quando a operação consegue superar o nível qualificador.

Os critérios menos importantes têm pouco impacto sobre os consumidores e o desempenho sobre eles não é relevante para os consumidores.

Assim, Slack (1993) apresenta o modelo das lacunas (*gaps*) para identificação dos critérios competitivos mais importantes e avaliação destes em relação aos concorrentes.

O modelo compara o desempenho da empresa frente aos concorrentes com o grau de importância do critério competitivo para os consumidores. Colocando-se no eixo vertical o desempenho frente aos concorrentes e no eixo horizontal a importância dos critérios, Slack divide a matriz em quatro zonas, para realização de um plano estratégico e o horizonte de tempo de sua implementação. As quatro zonas são:

- Zona de Urgência: É aquela onde a importância para o cliente é alta e o desempenho frente aos concorrentes é fraco. Assim, é a zona que requer a maior atenção pela empresa, a curto e a médio prazo para que a empresa possa passar para níveis mais aceitáveis de desempenho.
 - Zona de melhoria: É aquela onde o desempenho da empresa em um critério frente aos concorrentes ainda necessita de melhorias mas não são prioridade no plano de ação como os da zona de urgência.
 - Zona Adequada: É aquela onde o desempenho da empresa em um
-

critério frente aos concorrentes é satisfatório.

- Zona de excesso: É aquela onde o desempenho da empresa em um critério frente aos concorrentes é maior do que o necessário, ou seja, a importância dos clientes não é alta para tais critérios, mas a empresa tem desempenho muito acima dos concorrentes, não agregando valor de competitividade.

A figura 9 abaixo mostra as quatro zonas.

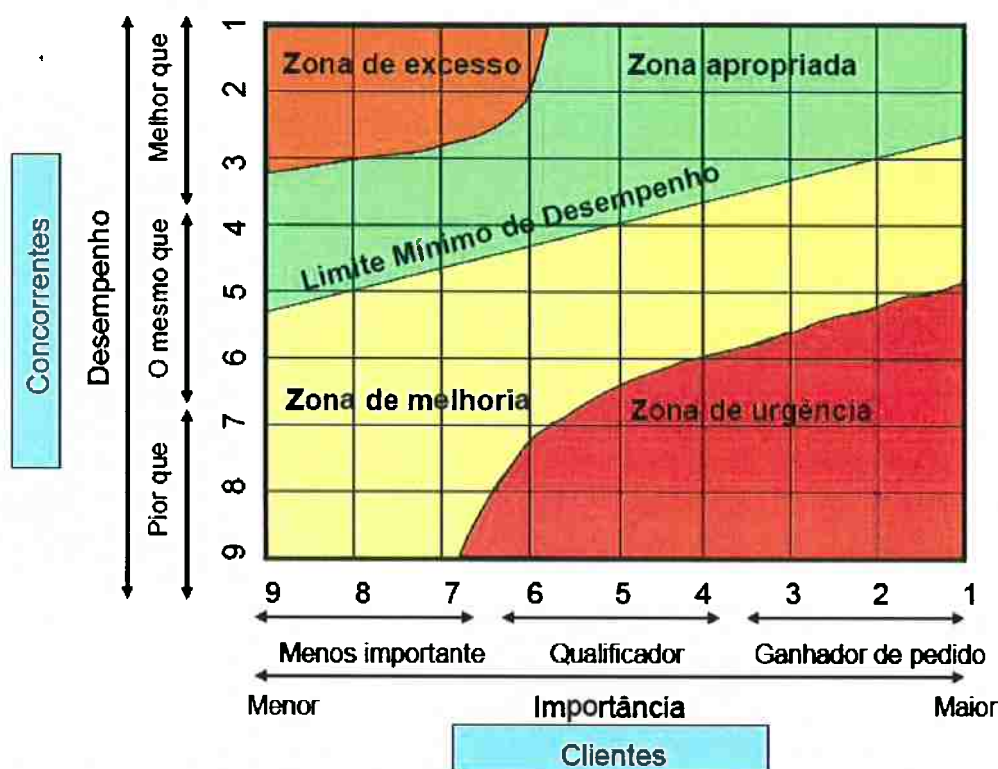


Figura 9 – Modelo das Lacunas
(adaptado de Slack, 1993)

O modelo das lacunas é constituído por quatro passos:

1. Desenvolver a visão do que é importante para o cliente, quais são os critérios e objetivos para concorrer eficazmente.
2. Avaliar o desempenho frente aos concorrentes dos critérios escolhidos

3. Identificar as lacunas (gaps) entre o que é importante para o cliente e o desempenho atingido.
4. Desenvolvimento do plano de ação baseado nas prioridades de melhoria.

Slack (1993) propõe uma escala de importância e desempenho para efetuar os passos um e dois acima. A tabela 2 mostra estas escalas.

Escala	Importância	Desempenho
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade	Consistente e consideravelmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
2	Proporciona uma importante vantagem junto ao cliente - é sempre considerado	Consistente e claramente melhor do que nosso concorrente mais próximo
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado	Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente mais próximo
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com freqüência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Com freqüência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será	Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Tabela 2 – Escalas de Importância e Desempenho
(SLACK, 1993)

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

A escala de importância pode ser dividida em três partes: A primeira, de 1-3, representa os critérios “ganhadores de pedidos”; a segunda, de 4-6, representa os critérios “qualificadores”; a terceira, de 7-9, os “pouco relevantes”.

Uma vez concluído o processo aquisição de informações de desempenho e importância dos critérios, deve-se desenvolver o plano de ação. Para tanto, deve-se determinar as prioridades na matriz Importância e Desempenho, estabelecer o plano de ação levando em conta todos os aspectos relevantes (tecnologia de processos, recursos humanos, cadeia de suprimentos etc.), verificar a aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade do plano. Finalmente, deve-se estabelecer uma agenda para implementação e velocidade de implementação.

A tabela 3 mostra alguns elementos chave para implementação do plano de ação.

1	Apoio da alta administração
2	Direcionada para o negócio como um todo
3	Repense conceitos fundamentais
4	As estratégias de mudança são integradas
5	A melhoria dirige a tecnologia (não o contrário)
6	Invista nas pessoas
7	Todos a bordo
8	Objetivos explícitos

Tabela 3 – Elementos-chave na Implementação do Plano de Ação
(SLACK, 1993)

Fonte: transparência de aula- PRO2803 - Carvalho e Laurindo

2.5 Análise SWOT

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.).

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como ferramenta para planejamento estratégico.

Apesar de bastante divulgada, não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, no entanto, segundo HINDLE & LAWRENCE (1994) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen, outros autores creditam a análise a Igor Ansoff (1987).

Segundo Shimizu, de Carvalho e Laurindo (2006), a análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats* – (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades, e Ameaças) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da empresa enquanto as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo são monitoradas.

Assim, a análise SWOT influi na formulação estratégica, pois, a tomada de decisões estratégicas deve levar em consideração a comparação entre os pontos fracos e fortes da empresa, sejam eles estruturais ou em relação à implementação da estratégia selecionada, de forma a maximizar as oportunidades e minimizar os riscos decorrentes do ambiente competitivo.

Um dos pontos a ser levado em consideração é a análise SWOT e os grupos estratégicos em que competir. Análise SWOT apresentada na tabela 4 mostra o impacto dos grupos estratégicos na estratégia.

PONTOS FORTES (S) Fatores que constroem barreiras de mobilidade Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas Escala maior em relação a seu grupo estratégico Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação aos seus concorrentes Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes	PONTOS FRACOS (W) Fatores que debilitam barreiras de mobilidade Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas Escala menor em relação a seu grupo estratégico Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação aos seus concorrentes Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes
OPORTUNIDADES (O) Criação de um novo grupo estratégico Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico	AMEAÇAS (T) Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação aos fornecedores ou compradores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos

Tabela 4 – Análise SWOT e Grupos Estratégicos
 Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

2.6 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma abordagem que trata o alinhamento estratégico e seu desdobramento em metas, objetivos e requisitos organizacionais. Hoje em dia é uma metodologia muito popular no Brasil e no mundo.

O BSC foi criado por Kaplan e Norton (1992) a fim de desenvolver uma metodologia que não foque apenas nas medidas financeiras, mas que leve em consideração outras perspectivas para desenvolvimento estratégico.

Assim, o BSC monitora, através de indicadores, o desempenho da organização em quatro perspectivas: financeira, do cliente, aprendizado e crescimento e processos internos. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Dessa forma, O BSC contribui para que as empresas possam acompanhar o desempenho financeiro, enquanto monitoram o progresso no desenvolvimento de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. A figura 10 mostra as perspectivas do BSC.

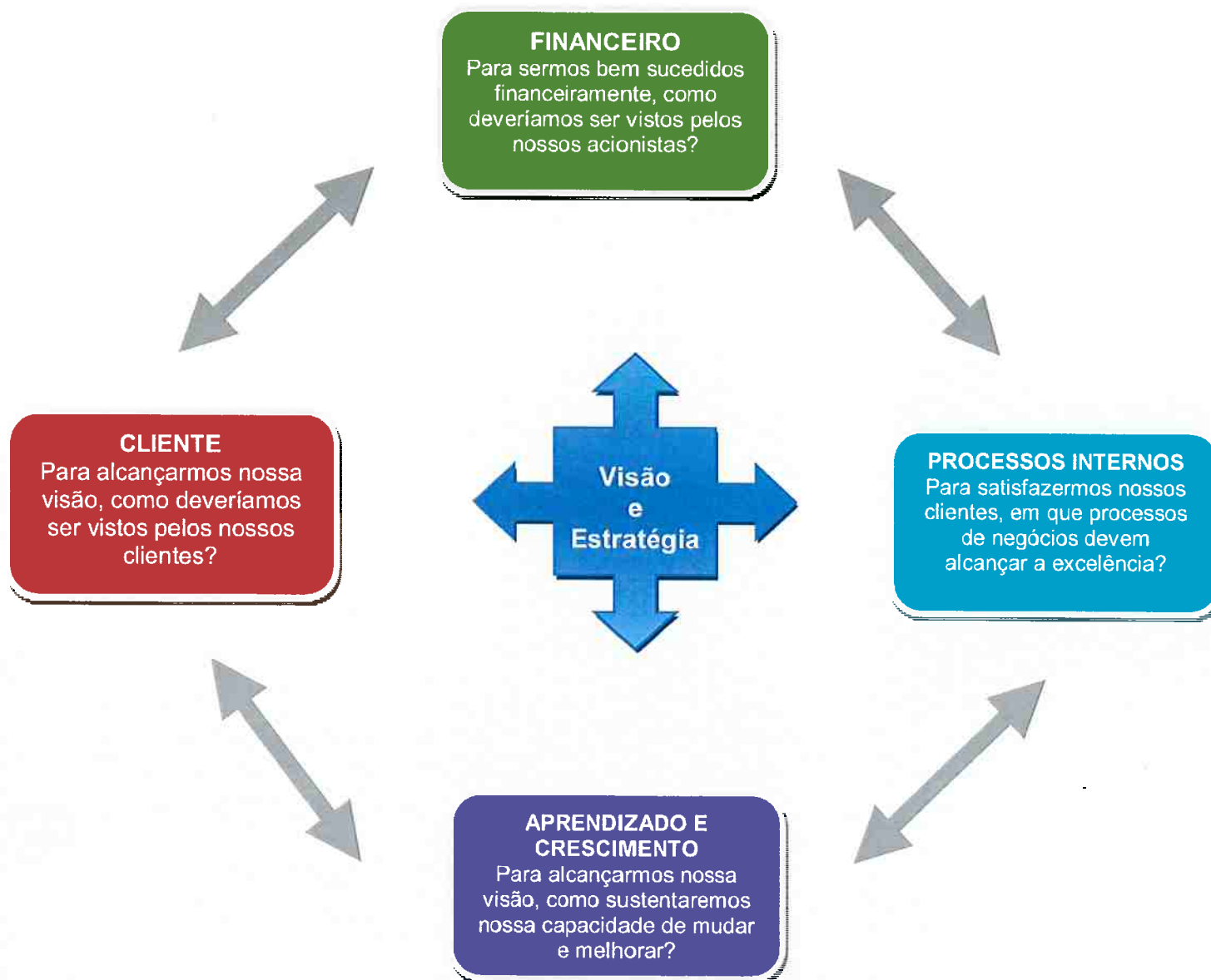


Figura 10 – Perspectivas do BSC
(adaptado de Kaplan & Norton, 1997)

2.6.1 A Perspectiva Financeira

Segundo Kaplan & Norton, a perspectiva financeira não deve ser abandonada, mas sim, estar em equilíbrio com as outras perspectivas. A perspectiva financeira estabelece o desempenho financeiro esperado da estratégia e serve como meta principal para os objetivos e medidas das outras perspectivas. Nesta perspectiva, as empresas geralmente trabalham com três temas financeiros, são eles:

- Crescimento da receita e *mix*: Concentra-se no desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade como novas franquias e aumento de valor para o cliente.
- Redução de custos/melhoria da produtividade: Busca eficiência nas atividades operacionais reduzindo os custos.
- Utilização dos ativos/estratégia de investimentos: Objetivo de redução do capital necessário para suportar um volume e *mix* da unidade de negócio.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros que uma empresa deve considerar dependem do estágio do ciclo de vida em que se encontra:

- Crescimento rápido: Estágio em que as unidades de negócio que estão no início do seu ciclo de vida podem necessitar de altos investimentos para expandir sua capacidade de produção, novos produtos, redes de distribuição, infra-estrutura e relacionamento com clientes.
- Manutenção: Estágio em que as unidades de negócio pretendem garantir ou aumentar sua parcela de mercado, focando investimentos em gargalos, expansão de capacidade e melhoria contínua.
- Colheita: Estágio em que as unidades de negócio atingiram a maturidade e investimentos são necessários para manter equipamentos e capacidade e maximizar fluxo de caixa.

Assim, Kaplan & Norton (1997) sugerem indicadores financeiros para os temas financeiros baseados nos estágios mencionados acima, conforme mostrado na tabela 5.

		Temas Estratégicos		
		Crescimento da receita e <i>mix</i>	Redução de custos/melhoria da produtividade	Utilização dos ativos/estratégia de investimentos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Crescimento da venda por segmento Percentual das vendas proveniente de novos produtos, serviços e consumidores	Receita/empregado	Investimentos (percentual das vendas) P&D (percentual das vendas)
	Manutenção	Parcela do consumidor alvo Vendas cruzadas Percentual das vendas proveniente de novas aplicações Lucratividade das linhas de produtos e consumidores	Custos versus concorrentes Taxa de redução de custos Gastos indiretos (% das vendas)	Taxa de capital de giro Taxa de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade da linha de produtos e consumidores % de clientes não lucrativos	Custo unitário	Retorno (payback) Rendimento (throughput)

Tabela 5 – Indicadores para Temas Financeiros
(Kaplan & Norton, 1997)

Segundo Kaplan e Norton (2000), duas estratégias básicas podem ser usadas para estas perspectivas:

- Estratégia de crescimento da receita: Desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade, franquias e aumento do valor para os clientes.

- Estratégia da produtividade: Execução eficiente das atividades operacionais com foco na redução de custos, maior eficiência e melhor utilização do ativo.

2.6.2 A Perspectiva do Cliente

Segundo Kaplan e Norton, a perspectiva do cliente deve fornecer uma visão do desempenho da unidade de negócio nos segmentos de mercado e clientes. Algumas medidas genéricas são: a satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente, parcela de mercado no segmento-alvo e elas estão integradas com as demais perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) falam de uma proposição de valor que combina atributos do produto, relacionamento, imagem e reputação, e assim, a definição das medidas da perspectiva do cliente é de alta importância para compreensão do que é valor para o segmento-alvo.

2.6.3 A Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, deve-se identificar os processos críticos para atendimento da proposição de valor do cliente-alvo e satisfação das expectativas dos acionistas. As medidas devem estar focadas nos processos que têm mais impacto na perspectiva do cliente e financeira. A figura 11 mostra os processos internos para uma cadeia de valor genérica.

Kaplan e Norton (1992) citam quatro níveis de processos internos: Construir o negócio pela inovação de produtos e pela penetração em novos mercados e segmentos de clientes; Aprofundar o relacionamento com os clientes existentes; Obter excelência operacional através da gestão do fornecimento, custos, qualidade e tempo de ciclo e Utilização dos ativos e capacidade de gerenciamento.



Figura 11 - Modelo de Cadeia de Valor Genérico
(adaptado de Kaplan & Norton, 1997)

Os benefícios da melhoria dos processos podem ser vistos a curto, médio e longo prazo. A curto prazo, pode-se notar benefícios como controle e melhoria dos processos existentes; a médio prazo, aumento da receita pela melhoria no relacionamento com o cliente e a longo prazo, o processo de inovação.

2.6.4 A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento mostra a infra-estrutura que é necessária para criar o aprendizado e crescimento necessário para que os objetivos das outras perspectivas sejam atingidos. Assim, esta perspectiva é de alta importância para o sucesso a longo prazo da empresa.

Kaplan e Norton (1997) citam três pontos para definição das medidas de aprendizagem e crescimento: Capacidade dos funcionários, Capacidade dos sistemas e Capacidade dos procedimentos, alinhando a estratégia da empresa com recursos humanos, informação e tecnologia.

2.6.5 A implementação do BSC e suas Dificuldades

Segundo Carvalho e Laurindo (2007), a implementação do BSC é um processo longo, que necessita envolvimento, conhecimento dos processos internos e um bom sistema de informações. Kaplan e Norton identificam quatro processos gerenciais para traduzir os objetivos estratégicos de longo prazo em ações a curto prazo, conforme a figura 12:

- O processo de tradução da visão: Constrói um consenso em torno da visão e da estratégia da empresa.
- O processo de comunicação e ligação: Comunicação do BSC para todos os níveis.
- O processo de planejamento do negócio: Integração dos planos financeiros e de negócios.
- O processo de *feedback* e aprendizado: Desenvolve a capacidade de aprendizado estratégico, monitoramento de resultados de curto prazo nas quatro perspectivas.

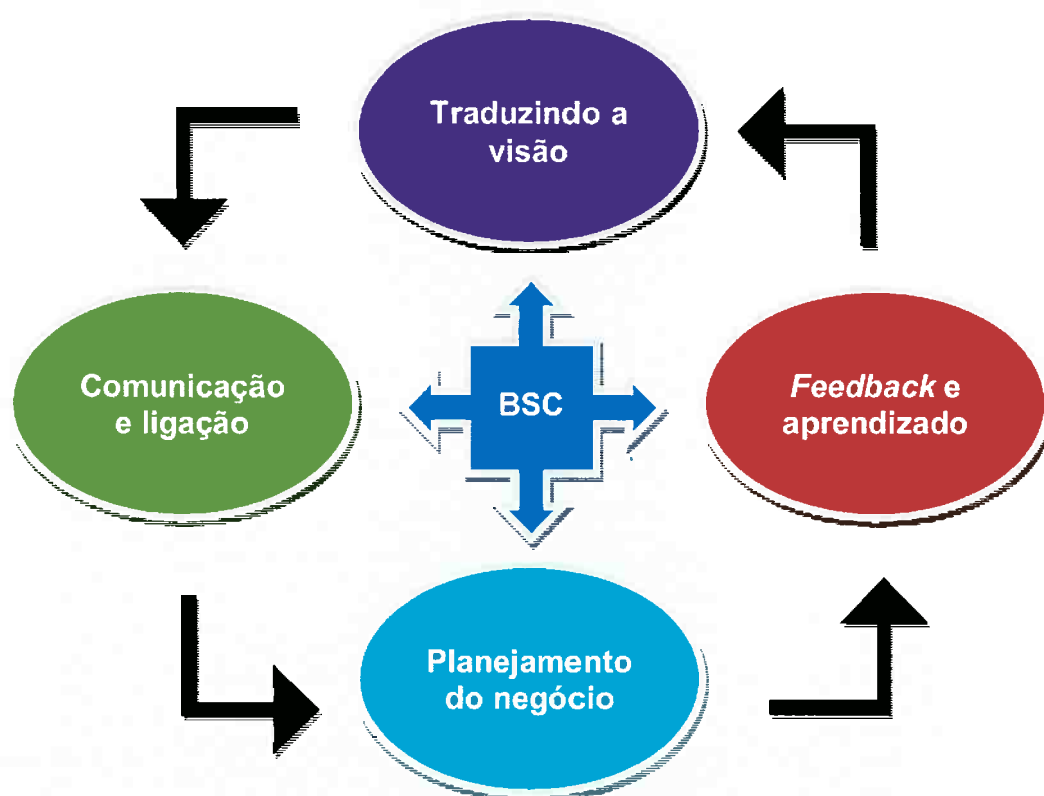


Figura 12 – Quatro Processos Gerenciais da Estratégia
(adaptado de Kaplan & Norton, 1996)

As principais dificuldades para implementação do BSC podem ser atribuídas a seis fatores críticos identificados por Kaplan (1999):

- Não envolvimento da alta gerência.
- Envolvimento exclusivo de um executivo da alta gerência.
- As responsabilidades do BSC não são compartilhadas pelos níveis mais baixos da organização.
- Tratamento do BSC como um evento único e não contínuo.

- Confundir o BSC com um projeto.
- Introduzir o BSC apenas por compensação, adicionando medidas não financeiras aos programas de incentivos.

Carvalho e Laurindo (2007) citam um artigo de Epstein e Manzoni (1997) que faz uma análise crítica do processo de implantação do BSC. A tabela 6 mostra os benefícios e fatores de sucesso do BSC.

Benefícios	Fatores de Sucesso
➤ Sumarizar os indicadores para as quatro perspectivas em um documento de fácil visualização ➤ Impulsionar os administradores a compartilhar uma estratégia clara do que eles estão tentando realizar	➤ Risco de não articular uma estratégia clara ➤ Necessidade de discussões constantes, face a face para acompanhar o cumprimento das metas ➤ Risco de não conseguir equilibrar as quatro perspectivas ➤ Necessidade de articular um sistema de recompensa aos trabalhadores

Tabela 6 – Benefícios e Fatores de Sucesso do BSC

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

2.7 E-commerce

Segundo Carvalho e Laurindo, a “Nova Economia” estende a competição no mercado a uma amplitude mundial, ao mais local ou regional. Assim, as inter-relações das empresas podem envolver agentes que se encontram distantes uns dos outros.

A tecnologia da Informação é vista com um fator de viabilização desta integração em abrangência mundial, bem como de criação de novas estratégias de negócios, de novas estruturas organizacionais e de novas

formas de relacionamento entre empresas e entre empresas e seus consumidores (LAURINDO, 2001; LAURINDO et al., 2001).

Assim, a internet aparece como aplicação de TI mais visível, fornecendo a infra-estrutura sobre a qual são desenvolvidas as aplicações estratégicas de TI, em que se destacam o *E-Business* e o *E-commerce* (EVANS; WUSSTER, 1997; FRONTINI, 1999; CARVALHO E LAURINDO, 2007).

De acordo com Carvalho e Laurindo, houve um primeiro momento em que iniciativas inovadoras surgiram e desapareceram, criando-se assim uma necessidade de uma estratégia bem definida. Para Porter (2001), apesar de a Internet ser uma plataforma para reforçar uma estratégia distintiva, empresas têm cometido muitos erros na sua utilização por falta de visão estratégica.

Segundo Rayport e Sviola (1995), existem diferenças entre o mercado real e o mercado virtual. Para se obter sucesso no mercado virtual, cinco princípios deveriam ser seguidos:

- A lei dos ativos digitais, que não se consomem ao serem usados e, portanto, podem ser usados indefinidamente.
 - Novas economias de escala, que permitem que pequenas empresas atinjam custos baixos unitários em mercados dominados por grandes empresas.
 - Novas economias de escopo, que permitem que sejam criados novos ativos digitais, proporcionando valor em vários mercados diferentes.
 - Compreensão dos custos de transação, que são menores na cadeia de valores virtual do que na cadeia de valores físicos.
 - Equilíbrio entre oferta e demanda, como resultado da combinação dos quatro princípios mencionados, com uma mudança de visão ao lado da oferta para uma visão do lado da demanda.
-

Anghern (1997) desenvolveu o modelo *ICDT* (*information, Communication, Distribution and Transactional*), demonstrando quatro formas de atuação na Internet, conforme mostrado na figura 13.

- O espaço virtual da informação, onde uma empresa se torna visível aos consumidores 24 horas por dia, permitindo o risco de os consumidores fazerem comparações facilmente.
- O espaço virtual de comunicação, criando comunicação entre empresas e clientes, correio eletrônico, fórum de discussões etc.
- O espaço virtual de distribuição, onde as empresas não precisam de intermediários para atingir seus consumidores.
- O espaço virtual das transações, onde pode-se citar o *e-commerce*, tanto o B2B (*Business to Business*), como o B2C (*Business to Consumer*). Alguns ganhos associados a este espaço são: processamento automático do pedido, pagamento facilitado e alcance de um universo maior de consumidores.

Evans e Wurster (1999) consideraram três variáveis importantes para a compreensão da competição no mercado virtual: *Alcance*, quantos consumidores podem ser atingidos e quantos produtos podem ser oferecidos a estes consumidores; *Riqueza*, relacionado com a profundidade e o nível de detalhes das informações fornecidas aos consumidores; *Afiliação*, relacionado com quais interesses o negócio virtual representa: de uma empresa, de um grupo de empresas, de consumidores etc.

2.7.1 A Visão de Porter

Porter (2001) defende que a Internet é uma ferramenta poderosa para potencializar uma estratégia distintiva, mas ela deve seguir os princípios tradicionais e consagrados da estratégia competitiva. Por outro lado,

Tapscott(2001) diz que ainda não houve tempo para que o impacto do *e-business* pudesse ser percebido e que a estratégia tradicional não acompanharia o ritmo das mudanças impostas pela disseminação da internet.

Para Porter (2001), os competidores em *e-business* não têm seguido os princípios de uma boa estratégia de várias maneiras. Primeiramente, as empresas “ponto.com” promoveram descontos irreais, propagandas, incentivo a canais, em busca de novos clientes ao invés de buscarem o lucro e resultados. Assim, focaram seus esforços em busca por vendas e não resultados. Na mesma forma, buscaram receitas em propagandas e em taxas de “cliques” ao invés de se concentrarem em entregarem valor aos clientes. Além disso, Porter menciona que empresas tentavam oferecer qualquer produto ou serviço, ao invés de buscar os necessários *trade-offs* entre atender as necessidades dos clientes e conseguir eficiência operacional, compatibilizando suas atividades.

Deste modo, Porter menciona os impactos que a internet pode trazer para as forças competitivas de uma indústria, conforme mostrado na tabela 7. Na maioria dos casos os impactos são de tal forma a aumentar a competitividade, reduzindo a perspectiva de lucros e retornos desta indústria.

Força Competitiva	Efeito da Internet
Concorrentes Existentes	Reduz diferenças, acirra guerra de preços, aumenta o mercado
Novos Entrantes	Diminui barreiras de entrada, atrai novos entrantes
Produtos substitutos	Viabiliza produtos substitutos, aumenta o mercado
Compradores	Mais poder aos consumidores que consultam preços <i>online</i> , reduz custos de mudança, elimina alguns intermediários
Fornecedores	Aumenta poder de barganha, pois acesso a fornecedores é mais fácil; em contrapartida, os fornecedores têm acesso a mais clientes

Tabela 7 – Efeitos da Internet nas Forças Competitivas de uma Indústria
(Porter, 2001)

Fonte: Carvalho e Laurindo (2007)

Segundo Porter, os grandes ganhos que a internet traz em eficiência operacional (flexibilidade, velocidade etc.) podem ser facilmente copiados. Quando todas as empresas estiverem na internet, ela deixará de ser fonte de vantagens por ganho de eficiência, tornando-se critério qualificador e não mais ganhador de pedido, conforme qualificação de Slack vista anteriormente.

Por outro lado, Porter reconhece o amplo espaço de possibilidades de posicionamento estratégico sustentável que a Internet traz, como novas características de produtos, serviços e arranjos logísticos.

Finalmente, Porter afirma que vantagens competitivas mais sólidas são obtidas de modos mais tradicionais, tais como produtos diferenciados. Raramente a internet anula a fonte de vantagens competitivas; geralmente as torna mais valiosas, especialmente na criação de posicionamentos distintivos. Assim, para se obter vantagem competitiva na internet, Porter afirma que não é necessária uma abordagem radicalmente diferente, mas sim o uso de bons princípios de estratégia, usando a internet como um canal adicional para aplicar estratégias bem fundamentadas e orientadas. Portanto, o uso eficaz da internet passa necessariamente por uma visão estratégica para sua utilização.

3. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

3.1 O Poker “BOOM” no Brasil e no Mundo

Segundo diversos artigos publicados na mídia impressa recentemente, o jogo de poker, que teve origem no século 16 na Pérsia (atual Irã), é a febre do momento em países como Inglaterra, Itália e Estados Unidos. Devido a sua alta popularidade, em março de 2005, os ingleses até ganharam um canal de TV a cabo exclusivo sobre o jogo: o *Poker Channel*.

Entretanto, nada chega aos pés da obsessão americana – são 50 milhões de jogadores no país, de acordo com pesquisa realizada pelo Jornal USA Today e estima-se que este número seja bem maior uma vez que os dados são de 2003. Nos EUA é impossível ficar indiferente ao poker; está em torneios na internet, seriados de TV, *reality shows*, campeonatos da *World Series of Poker* (WSOP) – algo como a Copa do Mundo do jogo – e do *World Poker Tour* (WPT), transmitidos de Las Vegas pela ESPN.

Aos poucos, a popularidade do poker cresce também no Brasil. O país ainda não chegou perto dos Estados Unidos e Europa, mas já existem torneios amadores em alguns estados. De acordo com a legislação brasileira, o jogo de poker é proibido por se enquadrar na categoria de “jogos de azar” por isso não pode ser praticado em locais públicos.

Fama, adrenalina e dinheiro. Esses elementos tornaram o poker mania mundial, que agora se espalha pelo Brasil e conquista vários adeptos, principalmente jovens e adolescentes. O jogo conseguiu se atualizar devido a vários canais de informação disponíveis, tais como canais pagos de TV e centenas de sites disponíveis sobre o assunto, inclusive os sites que permitem o jogo online.

Atualmente existem cerca de 2 milhões de jogadores nos sites de poker, movimentando cerca de 140 mil dólares por minuto. A febre do poker online começou em 1998, com o surgimento dos primeiros sites. Cinco anos depois,

foi potencializada pelo início das transmissões pela TV a cabo do WSOP e das etapas do WPT.

A maioria dos sites de jogo de poker *online* possuem capital aberto na bolsa de valores de Londres. Um dos primeiros sites a abrir capital foi o PartyPoker quando valia 8 bilhões de dólares. Hoje em dia, outros sites, tais como PokeStars, também possui capital aberto faturando em torno de 2 milhões dia com o jogo de poker.

3.2 Consumidores

Nesta seção o cliente-alvo da empresa será descrito. Os clientes da empresa geralmente homens, maiores de 18 anos, classe média ou superior que têm interesse em jogos de carta, especialmente no poker.

Conforme mencionado anteriormente, com o crescimento do poker no mundo e na televisão, percebe-se um crescimento no mercado-alvo da empresa. Assim, a empresa ainda espera que o mercado continue crescendo no futuro próximo e pretende formular uma estratégia compatível com esta hipótese.

Além das características mencionadas acima, outra característica importante do cliente é a disposição do mesmo de comprar produtos pela internet. No Brasil, ainda se verifica certa aversão a compras na internet principalmente por falta de confiabilidade. No entanto, cada vez mais, as pessoas vão se acostumando com a compra *online* com a evolução dos portais de vendas de diversos produtos e crescimento do mercado de *e-commerce* no Brasil.

Assim, a empresa se preocupa em criar e manter uma imagem de confiabilidade perante seus clientes-alvo, já que a grande maioria das vendas da empresa é feita pela internet.

3.3 Concorrentes

Como mencionado anteriormente, a DM vende produtos e acessórios para jogos de cartas e outros jogos, mas foca suas atividades em produtos e acessórios para o jogo de poker. Na sua fundação, não existiam lojas de varejo especializadas neste tipo de jogo, e assim a DM foi pioneira para atender de modo focado este mercado-alvo. Apesar disto, existem empresas e pessoas que vendem produtos similares aos da DM, mas, em sua maioria, estas empresas não focam suas atividades neste mercado-alvo, mas sim, na importação de produtos variados. Deste modo, importam diversos tipos de produtos que possuem margens atraentes (principalmente da China) e, entre eles, estão alguns dos produtos similares aos oferecidos pela DM.

Existem dois principais tipos de concorrentes da Empresa, os concorrentes que vendem seus produtos *online* e os que vendem produtos similares em pontos de vendas físicos. Ambos serão descritos a seguir, mas uma análise mais profunda dos efeitos estratégicos dos concorrentes atuais está descrita no item 4, na análise das forças competitivas.

3.3.1 Os Concorrentes *Online*

A empresa vende seus produtos *online* pelo seu site e pelos portais de venda tais como o Mercado Livre. A única concorrência significativa *online* vem de pessoas e empresas que vendem produtos similares ao da empresa nestes portais de venda.

Esses concorrentes variam de pessoas físicas que vendem seus produtos sem nota fiscal a empresas que disponibilizam seus produtos nos portais. Como um todo, estes concorrentes disponibilizam uma variedade pequena de produtos que concorrem diretamente com a empresa e praticam preços mais baratos do que o mercado *offline*. Como todos esses concorrentes disponibilizam seus produtos no mesmo local, existe uma constante disputa de preços e promoções. Por não apresentarem diferenciação de um para o

outro, praticamente todos oferecem os mesmo produtos com preços geralmente muito similares.

Como mencionado anteriormente, esses concorrentes focam suas atividades na venda de produtos importados e não no mercado-alvo da DM. Dessa forma, alguns dos produtos oferecidos por esses concorrentes são concorrentes diretos dos produtos oferecidos pela empresa e outros totalmente distintos que não concorrem com a empresa. Assim, um concorrente forte pode passar a não mais trazer os produtos similares saindo do âmbito dos concorrentes de uma hora para outra ou vice-versa.

De qualquer forma, esses são os concorrentes que mais afetam as vendas da empresa, pois são eles que oferecem produtos similares a clientes que se sentem confortáveis em fazer suas compras *online*, além de praticarem preços mais baixos do que os concorrentes que oferecem seus produtos em pontos de vendas físicos.

Atualmente, percebe-se uma pequena diminuição do número deste tipo de concorrentes. Isto provavelmente se deve ao fato das margens no mercado de portais de vendas terem caído um pouco nos últimos meses com a redução dos preços dos produtos causados pela disputa de preço entre os concorrentes deste “mercado”. Como esses concorrentes focam suas vendas em produtos importados, a queda do preço em qualquer dos produtos pode levá-los a escolher outros produtos com margens mais altas e abandonarem produtos que não são tão atrativos como outros.

3.3.2 Os Concorrentes em Pontos de Vendas Físicos

Existem concorrentes que vendem seus produtos em pontos de vendas físicos. Como os concorrentes *online*, esses concorrentes também não focam suas atividades no mercado-alvo da empresa, mas sim em produtos importados que, por vezes, acabam sendo os mesmos que os oferecidos pela empresa.

Esses concorrentes são, em sua maioria, tabacarias, lojas de produtos importados variados etc. Os preços praticados por esses concorrentes são muito mais altos que os concorrentes *online*. Apesar disso, oferecem seus produtos para os clientes em lojas físicas.

Além desse tipo de concorrentes, recentemente uma nova concorrente, também especializada no poker surgiu e disponibiliza seus produtos em ponto físico em stand em shopping center. Esse tipo de concorrente também pratica preços mais altos do que os concorrentes online e concorrem mais diretamente com a DM e com concorrentes de tabacarias e lojas de produtos importados.

3.4 O Papel do Governo

O governo apresenta papel importante para empresa simplesmente pelo fato dos produtos serem importados. Assim, alterações em alíquotas de impostos e outras legislações que afetam a importação dos produtos, afetam diretamente a empresa.

Além disso, os preços dos produtos importados são em dólar. Deste modo, a política cambial do governo também pode afetar a empresa diretamente.

Como todos sabem, o Brasil se caracteriza por um país que dificulta processos como o da importação através de alta burocracia e impostos de importação. Os efeitos disso serão discutidos adiante no tratamento das forças competitivas. Adianta-se que essa burocracia é uma barreira de entrada significativa, mas que pode inviabilizar ou viabilizar o negócio caso haja uma mudança radical de política.

3.5 Fornecedores e Importação

Existem dois tipos de fornecedores da empresa. O primeiro é o dos fornecedores dos produtos a serem vendidos. A grande maioria dos produtos da empresa é importada da China e alguns dos Estados Unidos.

O grupo de fornecedores de produtos é grande e, portanto, oferece ampla possibilidade de procura por melhores preços, qualidade e requisitos de quantidade mínima do pedido mais compatíveis com o tamanho da empresa. O produto fornecido por estes fornecedores representa parte considerável do custo da empresa e os efeitos estratégicos deste grupo de fornecedores na empresa serão discutidos adiante no tratamento das forças competitivas.

O segundo tipo de fornecedor da empresa é o fornecedor de serviços de importação e desembaraço. Assim como o primeiro tipo, este grupo também é amplo no Brasil, pois existem diversas empresas especializadas neste tipo de serviço. O serviço fornecido por estes fornecedores não representa parte significativa do custo da empresa, mas a qualidade do serviço é de alta importância para o sucesso da empresa, já que a empresa depende do correto serviço de desembaraço e agenciamento de carga para receber seus produtos e poder vendê-los no Brasil.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA E AMBIENTE COMPETITIVO

4.1 A Empresa

Como mencionado anteriormente, a DM foi fundada em Julho de 2005 pelo autor e seu sócio formado em Engenharia de Produção pela Mauá.

A empresa trabalha com a venda de produtos e acessórios relacionados a jogos de cartas, tais como mesas, fichários etc. Os produtos são vendidos pela empresa principalmente via internet pelo seu site e alguns portais de venda.

A empresa vem obtendo sucesso desde sua fundação e está no estágio de crescimento. Apesar de disponibilizar produtos e acessórios relacionados a jogos em geral, a empresa foca suas atividades no jogo de poker, oferecendo aos seus clientes produtos e acessórios relacionados a este jogo.

Assim, a DM está entre as únicas lojas do Brasil dedicadas a venda de produtos relacionados a jogos de cartas, especificamente ao poker, proporcionando aos seus clientes uma grande variedade de produtos e grande know-how sobre o jogo. A figura 13 mostra a missão, a visão e os valores da empresa.



Figura 13 – Missão, Visão e Valores da Empresa
(elaborado pelo autor)

4.2 E-commerce

Como visto na revisão bibliográfica, a “Nova economia” pode ser tratada de diversas formas. Primeiramente, como um veículo revolucionário para a estratégia segundo visão de Tapscott, ou como uma ferramenta adicional para a empresa que necessita uma formulação estratégica tradicional bem fundamentada para obter o sucesso, segundo a visão de Porter.

A empresa inicialmente optou por disponibilizar seus produtos via *e-commerce* por decisão de custo, a fim de manter seu custo fixo baixo e poder comercializar seus produtos. Isto porque a empresa é nova e não quer correr altos riscos decorrentes de custos fixos altos e assim ter dependência grande de vendas significativas que possam atrapalhar a evolução da empresa e a aplicação de sua estratégia.

Além disso, os produtos oferecidos, na opinião da empresa, são diferenciados e, portando, não facilmente encontrados no mercado tradicional. Assim, a disponibilidade destes produtos em canais de venda como *e-commerce* é mais favorável, pois a compra é muito mais dirigida do que por impulsão. Isso significa que o cliente que quer o produto o procura e muitos desses acabam achando a empresa, mesmo que vendendo seus

produtos *online*.

Desta forma, a empresa tenta aplicar uma visão estratégica e o resultado disto é a decisão de vender os produtos *online* e não vice-versa. Portanto, a empresa tende a seguir os princípios propostos por Porter no que se diz respeito ao tratamento do *e-commerce* como ferramenta estratégica. Deste modo, tenta basear sua estratégia em princípios tradicionais de estratégia e utilizar a internet para fins estabelecidos na estratégia.

Nesta visão, a empresa não se vê presa ao comércio eletrônico, mas sim em fase de vendas neste meio a fim de redução de custos fixos. Nada impede a empresa de ingressar no varejo com pontos de vendas físicos no futuro, se assim achar estrategicamente vantajoso.

A partir destas conclusões sobre a internet, o trabalho segue sua linha de formulação estratégica tradicional neste capítulo.

4.3 Os Produtos

A empresa disponibiliza produtos e acessórios relacionados a jogos em geral, mas foca suas atividades no jogo de poker. A empresa vende fichários, baralhos, mesas para carteador, embaralhadores, livros, entre outros acessórios para jogos de carta e outros jogos.

Entre os produtos mais procurados pelos clientes, estão as fichas e os fichários. A empresa disponibiliza diversos tipos de fichas com diversas especificações de peso e impressão especialmente para o jogo de poker e tamanhos de fichários diversos conforme a necessidade dos clientes.

A empresa não manufatura seus produtos, mas os compra para revenda, a maioria dos produtos é importada para o Brasil e tem fabricação na China e nos Estados Unidos. Alguns dos produtos vendidos pela empresa estão mostrados na figura 14.



Figura 14 – Alguns Produtos Vendidos pela Empresa

4.4 As Forças de Porter

Neste item, uma análise das cinco forças competitivas de Porter será feita. Como mencionado na revisão teórica, essas forças são: os Clientes, os Fornecedores, os Entrantes em potencial, os Produtos substitutos e as Manobras pelo posicionamento entre os concorrentes atuais. Cada uma

dessas forças será analisada para o mercado-alvo e ambiente competitivo em que se encontra a DM.

O objetivo da análise é entender as forças existentes para que a empresa possa melhor se defender destas forças ou mesmo usá-las a seu favor. Por isso, o estrategista empresarial deve entender o que está por trás destas forças em seu setor e assim poder tomar decisões e ações fundamentadas a fim de melhor se posicionar em relação às forças. Portanto, para a formulação da estratégia empresarial deve-se entender quais forças são as mais expressivas em um dado setor para que se possa dar a elas prioridade estratégica em busca de uma posição favorável. Segue uma análise mais detalhada das forças competitivas.

4.4.1 Entrantes em Potencial

Como visto na revisão teórica, Porter diz que novos entrantes normalmente embarcam em um setor com novas capacidades, desejos e recursos. Assim, o nível da força dos novos entrantes depende da seriedade e expectativas dos mesmos em relação às barreiras existentes e reações dos concorrentes. Portanto, estas barreiras de entrada determinam as dificuldades de um novo entrante ingressar no setor.

Portanto, uma análise das barreiras de entradas existentes e suas expressividades devem ser feitas para se entender a força dos novos entrantes.

Para tanto, uma análise das seis principais barreiras de entrada mencionadas na revisão teórica será feita a seguir:

- **Economias de Escala:** Esta barreira de entrada não é expressiva, pois novos concorrentes não precisariam entrar no setor em grande escala e não existem concorrentes de grande escala atualmente atendendo o mercado-alvo.

- **Diferenciação do Produto/Serviço:** Apesar da DM ter uma imagem boa com o mercado-alvo, esta barreira não é expressiva. Isso ocorre porque não existem produtos ou imagem no mercado-alvo diferenciados ao ponto de criação de identificação do cliente com marca, dificultando a entrada de novos entrantes.
- **Exigências de Capital:** Esta barreira não é expressiva. Isso ocorre já que as exigências de capital para entrada não são altas o suficiente para atuar como barreira significativa.
- **Desvantagens de Custo:** Esta barreira não é expressiva. Isso ocorre pois não existem fatores significativos de experiência, tecnologia, acesso a tecnologia, matéria prima, subsídios governamentais, inflação que causam desvantagens de custo para o novo entrante.
- **Acesso a Canais de Distribuição:** Esta barreira não é expressiva. Pois os canais de distribuição de produtos são existentes e não têm alto grau de ocupação.
- **Políticas Governamentais:** Esta barreira é significativa. Como os produtos vendidos são importados, altos impostos de importação, burocracia de desembaraço, regulamentação e risco importação certamente afetam e dificultam a decisão de um novo entrante de entrar no mercado.

Segundo Porter, além destas barreiras, existem outros fatores que dificultarão a decisão de um novo entrante atacar um novo setor. Esses fatores são aqueles que dizem respeito às expectativas do novo entrante em relação aos concorrentes atuais. Contudo, essas barreiras não são expressivas, pois não existem concorrentes expressivos o suficiente no mercado atual.

Em geral, apesar da barreira de políticas governamentais ser forte e expressiva, principalmente pelos altos impostos de importação para o tipo de

produtos, percebe-se que as outras barreiras de entrada não são expressivas e, portanto, a força de novos entrantes pode ser considerada como forte e expressiva.

Assim, a empresa deve tentar se defender dessa força competitiva tentando influenciar as barreiras a seu favor. As barreiras que podem ser influenciadas pela empresa são: escala, diferenciação e desvantagem de custo. Deste modo, a empresa deve buscar formas de identificação forte com a marca, diferenciação de produto, aproveitando sua posição como pioneira para aumentar esta identificação, aumentar sua escala, buscando vantagens de custo a fim de aumentar as barreiras e diminuir o risco de novos entrantes.

4.4.2 Poder de Barganha

Segundo Porter, os fornecedores fortes podem impactar um setor e exercer poder de negociação sobre os participantes através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos produtos ou serviços fornecidos. Assim, um fornecedor com grande poder de negociação pode diminuir a atratividade de um setor que não consiga repassar aumento de custos para o preço.

Por outro lado, os compradores podem exercer poder de negociação trazendo a diminuição dos preços, aumento da qualidade, melhor prestação de serviços, afetando também a atratividade de um setor.

Assim uma análise da relação entre os fornecedores e a empresa e uma análise entre a empresa e seus clientes será feita.

4.4.2.1 Poder entre a Empresa e seus Fornecedores

Os fornecedores dos produtos da empresa:

- O setor é constituído por muitos fornecedores e compradores.
 - Produto fornecido não é exclusivo e não está sujeito a custos de
-

mudança, ou seja, os compradores não teriam custos fixos para troca de fornecedores.

- Os fornecedores não representam uma ameaça de invasão do setor dos compradores.
- O setor é um comprador importante para o fornecedor. No entanto, os fornecedores não estão totalmente dependentes do setor.

As características acima mostram que os fornecedores não dependem de um número pequeno de compradores nem estão presos ao setor. Assim, apresentam independência.

A Empresa como comprador:

- O grupo de compradores não é concentrado e não compra em grandes volumes.
 - Parte dos produtos comprados é padronizada e parte é diferenciada. Isto leva à opção de fornecedores alternativos em certos produtos e exclusividade em outros.
 - Os produtos adquiridos são produtos finais para o comprador representando parcelas significativas dos seus custos, mas o comprador também busca qualidade nos produtos. Isto gera certa sensibilidade aos preços dos itens fornecidos.
 - Os lucros do setor não são tão baixos ao ponto de levarem a uma forte pressão para diminuição dos custos de compra.
 - A qualidade dos produtos dos fornecedores é importante para a qualidade dos produtos dos compradores. Assim, os compradores são menos sensíveis aos preços.
-

- Os compradores, por enquanto, não apresentam uma ameaça de integração para trás, incorporando o produto do setor.

As características acima mostram que a empresa como comprador não depende de um número pequeno de fornecedores nem têm poder expressivo sobre o fornecedor. Assim, a situação se apresenta como de independência.

A figura 15 mostra a matriz proposta por Cox et al. (2001). Com as características acima podemos concluir que a relação entre os fornecedores e empresa se encaixa no quadrante de “independência”, pois existe independência entre os fornecedores e a empresa, pois ambos têm oportunidades de fazer negócios.

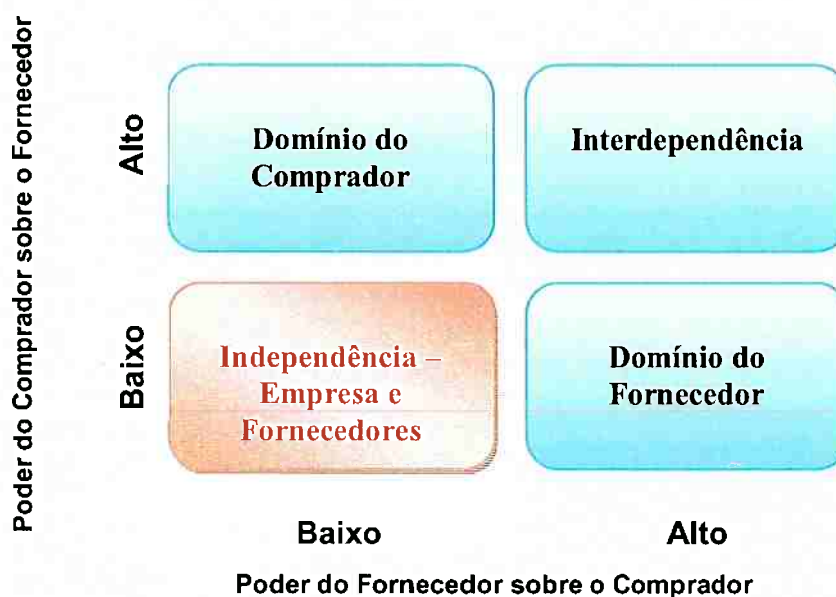


Figura 15 – Aplicação da Matriz de Cox et al para a Empresa x Fornecedores

Assim, pode-se concluir que a força competitiva dos fornecedores não é forte e a empresa não sofre poder de negociação significativo pelo fornecedor nem exerce poder de negociação significativo sobre o mesmo.

4.4.2.2 Poder entre a Empresa e seus Clientes

- O grupo de fornecedores é constituído por poucas empresas e mais concentrado que o grupo dos clientes.
- Os produtos são diferenciados e não concorrem com produtos substitutos, ainda alguns dos produtos fornecidos são exclusivos.
- Os clientes representam um comprador importante. Assim, os fornecedores são dependentes dos mesmos.
- A qualidade dos produtos é de alta importância para o cliente, assim diminuindo a sensibilidade ao preço.

As características acima mostram que a empresa como fornecedor depende de seus clientes, mas também possui atributos de poder sobre os mesmos. Deste modo, fica caracterizada a relação de interdependência, como mostra a figura 16.

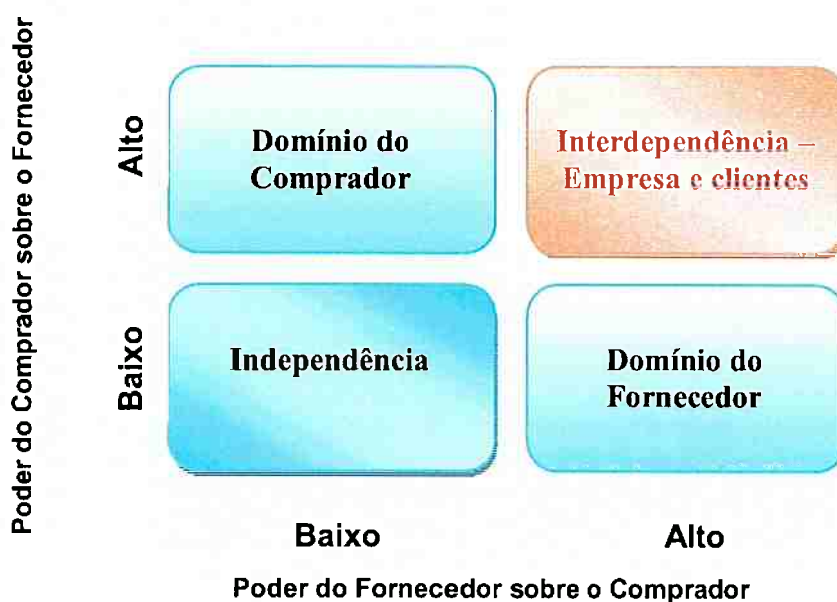


Figura 16 – Aplicação da Matriz de Cox et al para a Empresa x Clientes

Deste modo, conclui-se que a força dos clientes não é forte, no entanto, vale ressaltar que esta relação ocorre principalmente pelo grupo de fornecedores ser pequeno, com a entrada de novos concorrentes a força competitiva dos clientes pode ser tornar mais forte.

4.4.3 Produtos Substitutos

A força competitiva de produtos substitutos não é expressiva, pois em sua maioria, os produtos são específicos e não existem substitutos concorrendo. Assim, não existe produto substitutivo com relação preço x desempenho atrativo o suficiente para limitar o potencial lucro da empresa.

Deste modo, a capacidade da empresa de aumentar seus preços não pode ser prejudicada por esses produtos substitutos e, portanto não sofre este tipo de pressão.

4.4.4 Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes assume a forma de manobras pelo posicionamento. A alta rivalidade entre os concorrentes da empresa está caracterizada a seguir:

- Poucos concorrentes com similaridade de tamanho e poder.
 - Crescimento do setor, causando lutas por participação no mercado.
 - Por enquanto, o produto da empresa apresenta diferenciação atraindo os compradores.
 - As barreiras de saída são fracas, principalmente dos concorrentes que focam suas atividades na importação como um todo. Assim, resultados
-

ruins causam saídas de concorrentes.

Como o mercado é recente e está em crescimento, existe uma luta por participação no mercado entre os concorrentes atuais, no entanto, esses concorrentes não são numerosos e não possuem similaridades. Segundo Porter, a maturidade de um setor leva a um declínio das taxas de crescimento e lucros, portando, pode-se concluir que a força dos concorrentes atuais não é forte, mas pode se tornar no futuro.

O resumo das forças competitivas aplicadas a empresa está demonstrado na figura 17.

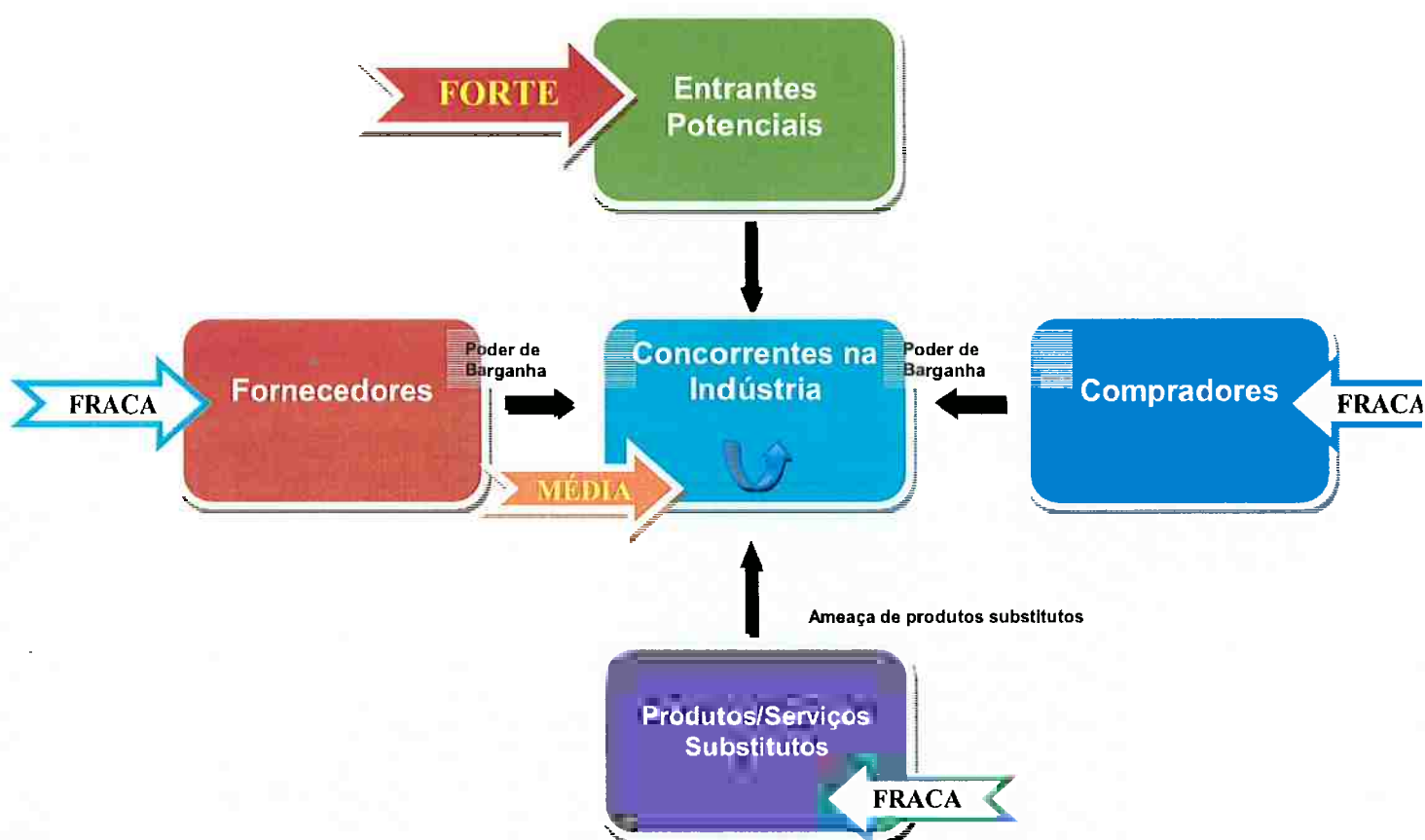


Figura 17 – Análise das Forças Competitivas para a Empresa

4.5 Estratégias Competitivas e Posicionamento

A definição de uma estratégia genérica tem como objetivo posicionar a empresa de modo eficiente contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A empresa deve se posicionar claramente, pois senão corre risco de tornar-se meio-termo nas estratégias, passando entre custo e diferenciação, confundindo seu cliente, perdendo credibilidade e reputação.

Shimizu, de Carvalho e Laurindo (2006) ressaltam a importância da verificação do posicionamento dos concorrentes antes da definição de estratégias genéricas, lembrando que a essência de um bom posicionamento estratégico é escolher as atividades que diferem a empresa de seus concorrentes.

Conforme mencionado na descrição dos concorrentes, existem dois tipos de concorrentes da empresa. O tipo 1 são os que vendem produtos similares aos da empresa *online*, O tipo 2 são aqueles que vendem seus produtos em lojas e outros pontos de vendas físicos. Deste modo, a empresa adota estratégias de posicionamento para melhor enfrentar esses dois tipos de concorrentes. A primeira etapa é verificar a posição dos dois tipos de concorrentes.

4.5.1 O Posicionamento da Empresa x dos Concorrentes tipo 1

Esses concorrentes são caracterizados pela venda de produtos importados em geral em portais de venda *online* como Mercado Livre, atendendo a um mercado amplo e não focado, escolhendo a venda de produtos que possuem maiores margens. Tais concorrentes importam produtos-padrão para diversos mercados-alvos e os vendem geralmente causando uma guerra de preços entre os concorrentes para obterem vendas altas por liderança em custo.

A Empresa se posiciona neste mercado com Enfoque em diferenciação. Deste modo, a empresa foca suas atividades no mercado dos jogos de carta, principalmente o poker, proporcionando produtos diferenciados e tentando

estabelecer uma imagem de alta qualidade e know-how para os clientes. Assim, a empresa vende seus produtos com preços mais altos que esses concorrentes, buscando que os clientes paguem um *premium price* pela diferenciação oferecida. Até hoje, os resultados desse posicionamento têm sido favoráveis, e a empresa consegue vender os produtos por preços maiores e associa uma imagem mais forte com os clientes.

4.5.2 O Posicionamento da Empresa x dos Concorrentes tipo 2

Esses concorrentes são parecidos com os e venda *online*, mas são caracterizados pela venda de produtos importados em geral em lojas físicas, como tabacarias etc., atendendo a um mercado amplo e não focado, escolhendo a venda de produtos que possuem maiores margens. Tais concorrentes importam produtos-padrão para diversos mercados-alvos e os vendem por preços altos já que disponibilizam os produtos em lojas para a compra imediata do cliente. A diferenciação que oferecem aos clientes é a disponibilidade desses produtos. Assim, caracteriza-se o posicionamento de Diferenciação.

A Empresa se posiciona neste mercado com Enfoque em diferenciação e custo. Deste modo, a empresa foca suas atividades no mercado dos jogos de carta, principalmente o poker, proporcionando uma linha de produtos mais diferenciados e tentando estabelecer uma imagem de alta qualidade e *know-how* para os clientes. Assim, a empresa vende seus produtos com preços significativamente mais baixos do que esses concorrentes, buscando que os clientes escolham custam mais baixos e mais diferenciação do produto e da imagem ao invés da diferenciação de disponibilidade oferecida pelos concorrentes. Isto ocorre pela aversão à compra *online* de muitos clientes. Assim, os concorrentes não se preocupam em ter produtos com preços mais altos dos que os que vendem *online*, pois acham que muitas pessoas pagam mais caro para comprarem em suas lojas físicas.

Até hoje, os resultados desse posicionamento têm sido favoráveis, e a empresa atrai compradores para compra *online* com preços baratos e

associa uma imagem mais forte com os clientes. A empresa trata com muitos clientes que têm aversão à compra *online* que acham empresa na internet e fecham negócio ao vivo no escritório da empresa

A cada venda *online*, tanto nos sites como nos portais, os clientes podem qualificar o vendedor positivamente ou negativamente e tem a opção de escrever um depoimento sobre o vendedor. Esses depoimentos são feitos de livre e espontânea vontade e não são requisitados pela empresa. A empresa hoje acumula centenas de qualificações, sendo 100% delas positivas.

O Anexo A, mostra depoimentos de clientes que compraram produtos da empresa. Neles percebe-se a associação de qualidade superior de produtos e atendimento da empresa em relação aos outros concorrentes, mostrando sucesso na adoção da posição de enfoque.

A figura 18 mostra o posicionamento frente aos concorrentes.

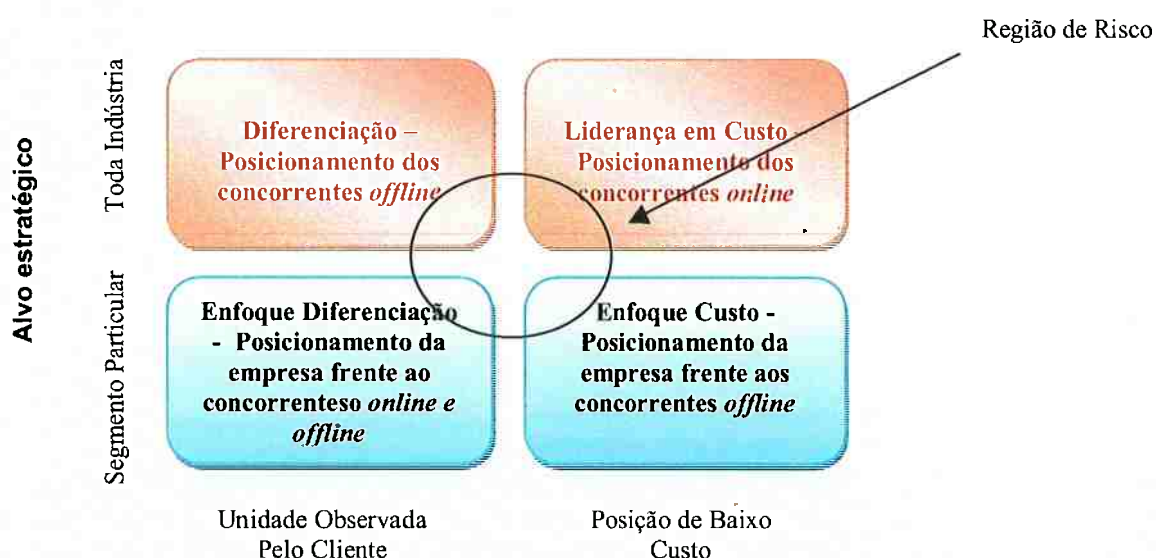


Figura 18 – Análise do Posicionamento da Empresa

4.6 Importância x Desempenho

Conforme mencionado na revisão bibliográfica, o desdobramento da estratégia da empresa para nível operacional é de alta importância para empresa. Assim, Slack (1993) apresenta o modelo das Lacunas (*gaps*) para atingir este objetivo.

As informações contidas no que se diz respeito à Importância e Desempenho foram baseadas nas contribuições de clientes em suas qualificações e depoimentos sobre a empresa e também da experiência com vendas e reclamações, pedidos e sugestões de clientes para a empresa. É importante ressaltar que um estudo mais detalhado desses fatores deve ser feito para atingir resultados mais confiáveis e de acordo com as verdadeiras necessidades dos clientes e desempenho da empresa frente a seus concorrentes.

Este estudo é baseado nos cinco objetivos de desempenho para obtenção de uma vantagem competitiva citados por Slack (1993). São eles: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Ainda, esses cinco objetivos são classificados em três categorias: Ganhadores de Pedido, Qualificadores e Menos importantes. Uma análise de cada objetivo de desempenho será analisada a seguir:

➤ Qualidade:

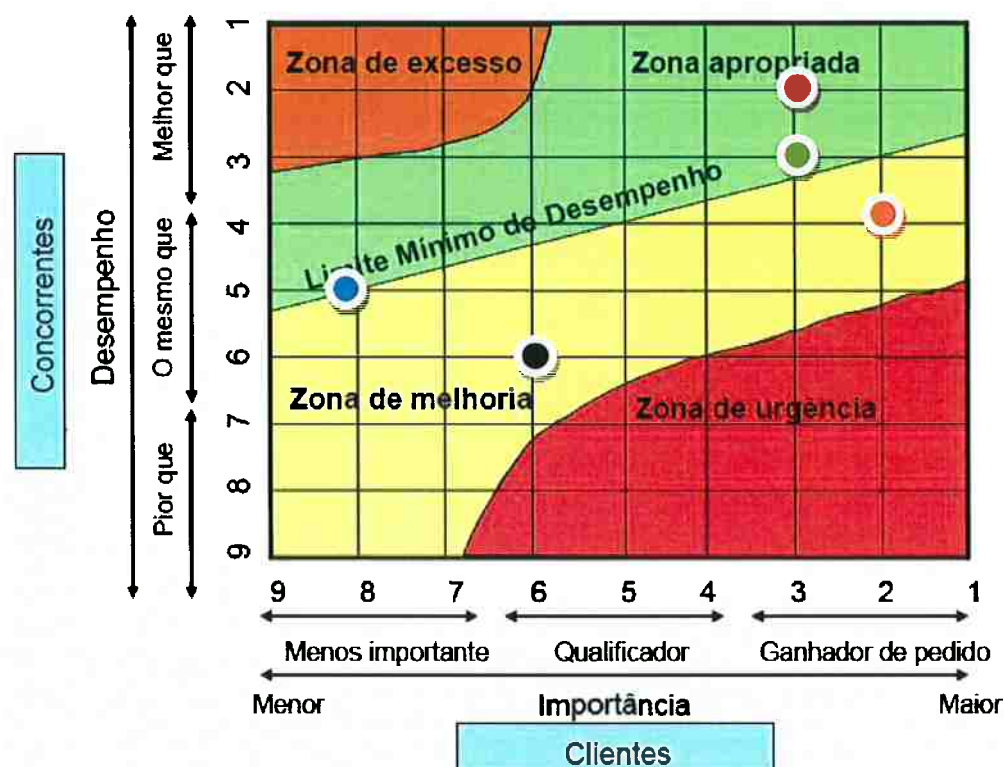
- Importância: 3- A qualidade Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado
- Desempenho: 2- Consistente e claramente melhor que do que nosso concorrente mais próximo

➤ Rapidez:

- Importância: 3- Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado

- Desempenho: 3- Consistente e marginalmente melhor que do que nosso concorrente mais próximo
- Confiabilidade:
 - Importância: 2-Proporciona uma importante vantagem junto ao cliente - é sempre considerado
 - Desempenho: 4- Com freqüência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
- Flexibilidade:
 - Importância: 8- Muito raramente é considerado pelos clientes.,
 - Desempenho: 5- Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
- Custo:
 - Importância: 6- Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial
 - Desempenho: 6 - Com freqüência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes

A figura 19 mostra a análise de importância e desempenho para os objetivos citados acima.



-  **Confiabilidade de compra online**
-  **Rapidez de Entrega**
-  **Flexibilidade de atendimento**
-  **Custo/preço dos produtos**
-  **Qualidade dos produtos e atendimento**

Figura 19 – Análise de Importância e Desempenho

Percebe-se que existem dois fatores que podem ser melhorados com um plano de ação direcionado: o preço e a confiabilidade. Preços podem ser melhorados através da redução de custos e repasse da mesma para os clientes ou diminuição das margens para atendimento mais adequado e amplo, a confiabilidade é um fator que pode ser aumentado com o tempo com um constante bom atendimento, satisfação das necessidades dos

clientes e aumento do número de clientes da empresa.

4.7 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma abordagem que trata o alinhamento estratégico e seu desdobramento em metas, objetivos e requisitos organizacionais. Hoje em dia é uma metodologia muito popular no Brasil e no mundo.

O BSC contribui para que as empresas possam acompanhar o desempenho financeiro, enquanto monitoram o progresso no desenvolvimento de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Está análise é feita a partir da missão e visão da empresa. Vale ressaltar que a empresa atualmente não tem implementado o BSC e a implementação do mesmo requer uma dedicação maior de tempo e estudo mais aprofundado sobre as questões envolvidas. De qualquer forma, o intuito desta análise é principiar tal implementação, mostrando para a empresa uma possível ação estratégica vinda desta implementação.

Para elaboração do mapa estratégico, é preciso descrever quais são os principais temas estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC, definir os indicadores ou medidas para cada um dos temas estratégicos e definição das metas para cada um dos indicadores ou medidas.

Este trabalho não citará as metas de cada um dos indicadores por decisão da empresa de não divulgá-las.

4.7.1 Perspectiva Financeira

O principal objetivo estratégico é obter parcela de mercado e aumento de receita para que, a longo prazo, a empresa possa alcançar sua visão. Nesta perspectiva, foram escolhidos os três temas estratégicos mencionados na

revisão bibliográfica:

- Crescimento da receita e *mix*: Concentra-se no desenvolvimento de novas fontes de receita e rentabilidade como novas franquias e aumento de valor para o cliente.
- Redução de custos/melhoria da produtividade: Busca eficiência nas atividades operacionais reduzindo os custos.
- Utilização dos ativos/estratégia de investimentos: Objetivo de redução do capital necessário para suportar um volume e *mix* da unidade de negócio.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros que uma empresa deve considerar dependem do estágio do ciclo de vida em que se encontra. Assim, enquadra-se a empresa no estágio de crescimento, já que é uma empresa nova em um mercado novo em estado de crescimento.

Desta forma, os indicadores para cada um dos temas estratégicos que serão utilizados estão mostrados na tabela 8:

		Temas Estratégicos		
		Crescimento da receita e mix	Redução de custos/melhoria da produtividade	Utilização dos ativos/estratégia de investimentos
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	Crescimento da venda por segmento	Receita/empregado	Investimentos (percentual das vendas)
		Percentual das vendas proveniente de novos produtos, serviços e consumidores	Margem de Contribuição Total /Custo fixo	P&D (percentual das vendas)

Tabela 8 – Indicadores para Temas Estratégicos Financeiros para a Empresa

4.7.2 Perspectiva do Cliente

Segundo Kaplan e Norton, a perspectiva do cliente deve fornecer uma visão do desempenho da unidade de negócio nos segmentos de mercado e clientes.

Algumas medidas genéricas são: a satisfação dos clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, lucratividade do cliente, parcela de mercado no segmento-alvo, e estão integradas com as demais perspectivas.

Desta forma é preciso definir uma proposição de valor, mostrada na tabela 9, juntamente com alguns indicadores.

Proposição de valor	
Elementos de qualidade básicos	Elementos Diferenciadores
• Rapidez (tempo médio de entrega) • Confiabilidade (% de pedidos feitos x pedidos concretizados) • Preço (Preço médio x concorrentes) • Qualidade (número de devoluções, reclamações e qualificações positivas).	• Imagem • Diferenciação do produto • Atendimento (tempo médio de atendimento)

Tabela 9 – Proposição de Valor e Indicadores Perspectiva do Cliente

4.7.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, deve-se identificar os processos críticos para atendimento da proposição de valor do cliente-alvo e satisfação das expectativas dos acionistas. As medidas devem estar focadas nos processos que têm mais impacto na perspectiva do cliente e financeira.

Deste modo a pode-se identificar os processos internos com seus indicadores na tabela 10.

Processos Internos	
Processos	Indicadores
• Otimização do processo de logístico de entrega • Otimização do processo de fechamento de pedidos <i>online</i> • Gestão de estoques e previsão de demanda • Identificação da qualidade dos itens comprados • Gestão de ativos e recursos humanos	• Tempo de entrega • Número de pedidos concretizados sem intervenção por parte de atendentes da empresa • Avaliação do custo de estocagem e precisão da previsão de demanda • Número de itens com defeitos/lote • Horas trabalhadas, % utilização de ativos

Tabela 10 – Processos Internos e seus Indicadores

4.7.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento mostra a infra-estrutura que é necessária para criar o aprendizado e crescimento necessário para que os objetivos das outras perspectivas sejam atingidos. Assim, esta perspectiva é de alta importância para o sucesso a longo prazo da empresa.

Kaplan e Norton (1997) citam três pontos para definição das medidas de aprendizagem e crescimento: Capacidade dos funcionários, Capacidade dos sistemas e Capacidade dos procedimentos, alinhando a estratégia da empresa com recursos humanos, informação e tecnologia.

A tabela 11 mostra os objetivos para estas perspectivas e seus indicadores.

Aprendizagem e Crescimento	
Objetivos	Indicadores
• Capacidade do sistema de TI • Capacidade dos funcionários • Participação na estratégia • Alinhamento dos objetivos • Motivação	• Número de pedidos concretizados sem intervenção por parte de atendentes da empresa. • Índice de satisfação dos funcionários • Investimentos em benefícios • Índice de utilização da estrutura de TI • % de trabalho feito sem suporte de TI

Tabela 11 – Aprendizagem e Crescimento e seus Indicadores

Estabelecidos acima os objetivos para cada uma das perspectivas, bem como os indicadores para cada um dos objetivos, podemos estruturar um mapa estratégico que pode ser visto na figura 20.

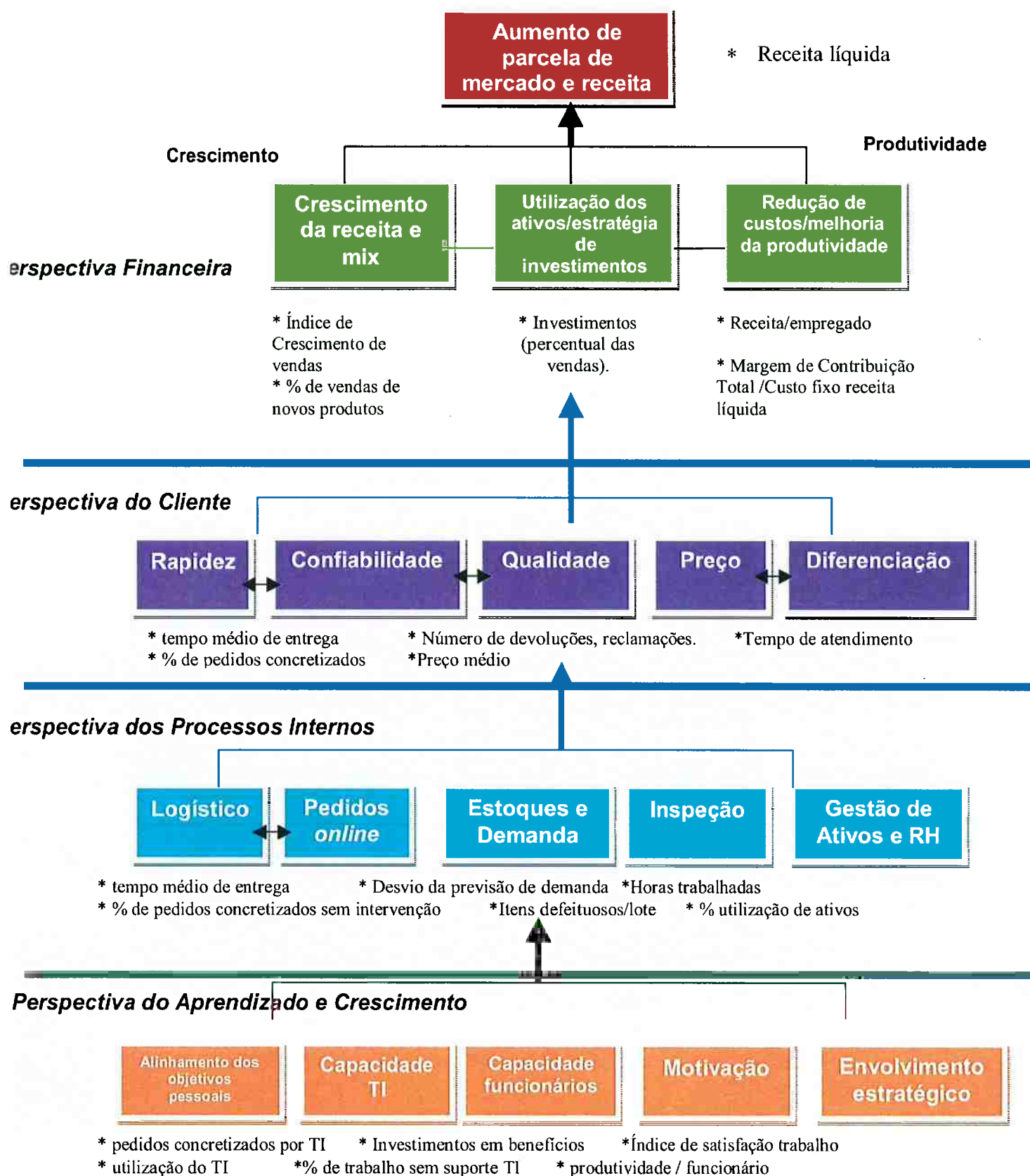


Figura 20 – Mapa Estratégico da Empresa segundo BSC

Feito o mapa estratégico podemos concluir que a empresa deve tomar iniciativas para atingir as metas de cada indicador. A empresa deve trabalhar no sentido de cumprimento das metas e, para tanto, deve ser elaborado um plano de ação para que as tarefas operacionais sejam feitas, assim completando o processo de desdobramento da visão da empresa em estratégias operacionais.

4.8 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como ferramenta para planejamento estratégico. A tabela 12 mostra a análise para a empresa.

PONTOS FORTES (S) Imagem diferenciada Baixo Custo fixo Boa situação financeira Capacidade de implementação da estratégia	PONTOS FRACOS (W) Alta dependência de mercado muito focado Escala menor em relação aos concorrentes importadores Não disponibilidade de produtos em pontos de venda <i>offline</i> Dependência de produtos importados
OPORTUNIDADES (O) Crescimento do mercado Aumento de escala Entrada em novos grupos de mercado-alvo diferente do poker	AMEAÇAS (T) Novos entrantes Risco Cambial Risco Importação Esgotamento do interesse do mercado-alvo

Tabela 12 – Análise SWOT

5 CONCLUSÃO

No início do trabalho é citado o seu objetivo como sendo o levantamento de conceitos estratégicos pertinentes e a análise da gestão e formulação estratégica da empresa. Assim, o trabalho alcança o objetivo proposto revisando os conceitos estratégicos, explicando o ambiente competitivo da empresa e aplicando os conceitos revisados para o caso específico da empresa levando o leitor a entender a resolução do “problema” de gestão e formulação estratégica da empresa.

A análise estratégica foi feita de acordo com os conceitos revisados e levanta diversas informações úteis para a empresa que podem ser usadas a seu favor. Deste modo, estas análises chegaram a conclusões práticas que podem ajudar a empresa em seus objetivos.

A análise do ambiente competitivo foi feita através da análise das forças competitivas, que apontou como principal força competitiva os Novos Entrantes, mostrando que a empresa pode tomar ações para enfrentar e se defender de tal força e de outras forças que possam se tornar mais fortes no futuro.

As estratégias genéricas demonstraram o posicionamento da empresa relativo ao posicionamento de seus concorrentes e suas razões, mostrando que um posicionamento bem definido é de alta importância para o sucesso e que o posicionamento dos concorrentes deve ser levado em consideração nesta análise.

O desdobramento da estratégia para níveis operacionais pelo método das lacunas de Slack demonstrou alguns *gaps* que necessitam de atenção por parte da empresa e a necessidade de desenvolvimento de um plano de ação para diminuí-los mantendo o desempenho da empresa nos critérios na zona apropriada.

A análise SWOT foi feita para reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da empresa enquanto as oportunidades e ameaças do ambiente competitivo são monitoradas, colocando em evidência as fraquezas de escala e dependências da empresa, as oportunidades vindas do crescimento do setor e as ameaças de políticas governamentais e do grupo extremamente focado do mercado-alvo atual.

Finalmente, uma introdução à implantação do *Balanced Scorecard* foi desenvolvida, onde pôde-se avaliar os objetivos estratégicos de quatro perspectivas diferentes e suas interações para que a empresa alcance sua visão, além de fornecer indicadores e metas para cada um desses objetivos estratégicos, permitindo que a empresa planeje ações e acompanhe seus resultados em rumo às metas estabelecidas.

Para o autor, este trabalho foi de alta importância, pois tem efeito direto na sua participação na empresa, além de providenciar uma revisão dos conceitos estratégicos e estabelecer novas perspectivas para a empresa e maior entendimento de sua atuação no mercado.

Deste modo, o trabalho estratégico na empresa não termina aqui mas continua agora com base mais fundamentada para que a empresa possa seguir em seu caminho rumo a sua visão e ao sucesso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M.M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, A. M. **Estratégia corporativa de laboratório farmacêutico nacional**. Trabalho de formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Adolescentes procuram emoção e dinheiro no pôquer**. São Paulo, p. C4-C7, Out/2006.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **The balanced scorecard: Measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócio**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M.; & SHIMIZU, T. **Information technology strategy alignment: Brazilian cases**. In K.Kangas (Ed.), *Business strategies for information technology management* (pp. 186-199). Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2003.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In.: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. *Harvard Business Review*, p. 107-114, Jan./Feb., 1994.

MINTZBERG, H; & McHUG, A. **Strategy formation in a adhocracy**. *Administrative Science Quarterly*, 1985.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REVISTA VIP. **140 mil dólares por minuto**. São Paulo, p. 76-78, Out/2005.

REVISTA VIP. **É pra apostar tudo**. São Paulo, p. 70-77, Mai/2005.

REVISTA VIP. **Olha quem está jogando**. São Paulo, p. 70-71, Jan./2006.

SHIMIZU, T.; CARVALHO, M.M. de; LAURINDO, F. J. B. **Strategic Alignment Process and Decision Support Systems** – theory and case studies. Hershey: IRM Press, 2006.

SLACK, N. **Vantagem competitiva**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SITES:

<http://www.google.com.br/books>

<http://pt.wikipedia.org>

<http://www.isc.hbs.edu/>

<http://www.pro.usp.br>

ANEXO A

Alguns depoimentos de livre e espontânea vontade de clientes que adquiriram os produtos da empresa *online* no mês de Junho/2007



Comentário: Ótimo produto. Certamente as noites de poker com os amigos serão mais animadas. Vendedor atencioso."



Comentário: "tudo certo, rapido e produto em perfeito estado. Atendimento muito bom também."



Comentário: "Ótimo vendedor, atencioso, cumpre os prazos e mercadoria com ótima qualidade"



Comentário: "Vendedor sério e prestativo. Material de primeira e atendimento 100%. Recomendo muito. "



Comentário: "Recomendado. Compra rápida e simples. Obrigado."



Comentário: "O melhor com quem negocie até hoje. Muito atencioso e flexível além do produto ser muito superior aos outros do mercado. Recomendoooo!!!"



Comentário: "Excelente vendedor. Foi muito rápido e atencioso. Eu recomendo!"



Comentário: "Negociação sem problema. Envio rápido do produto."



Comentário: "Ótimo vendedor! Rápido e tudo conforme combinado."



Comentário: "100% concretizado, corretíssimo...recomento, pode comprar de olhos fechados."



Comentário: "ótimo vendedor tudo ok obrigado"



Comentário: "O vendedor é atencioso e honesto, respondeu a todas a minhas dúvidas prontamente. O produto é de qualidade e chegou em perfeita ordem. Recomendo a todos."



Comentário: "Beleza, demorou para chegar devido ao feriado. Mais tudo está correto. Não respondi antes devido a falha no meu equipamento."



Comentário: "Vendedor atencioso, e produto de boa qualidade."



Comentário: "Vendedor muito atencioso, entrega rápida e produto em perfeito estado. Indico para qualquer transação."



Comentário: "Tudo certo! excelente mercadoria! recomendo!"



Comentário: "Negociação rápida e prática. Adquiri o produto no mesmo dia e estava de acordo com as especificações anunciadas. Estou muito satisfeita."



Comentário: "simples e rápido. Recomendo."



Comentário: "Ótimo vendedor, produto de qualidade e entrega rápida"



Comentário: "Recebi as caixinhas certinhas, deu tudo certo."



Comentário: "muito bom. recebi as fichas em menos de uma semana totalmente confiáveis"



Comentário: "Ótima negociação e postagem rápida. Recomendo a todos!"