

#VemPraFamast
famart.edu.br

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
MÓDULO II



famart
GRUPO EDUCACIONAL

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

MÓDULO II



Sumário

Inovação.....	4
Inovar como estratégia.....	4
Parcerias	6
Tipos de parcerias.....	8
Aprendizagem	11
Aprendizagem organizacional	13
Conhecimento	13
Mudança.....	16
Resistência às mudanças	16
Cadeia de valor	19
Cadeia de valor de Porter	19
Fatores Críticos de Sucesso – FCS	22
Processo de decisão	23
O processo decisório.....	24
Tipos de decisão do administrador.....	26
Estratégia e o varejo de produtos e serviços	29
Varejo	30
O planejamento estratégico no varejo.....	32
Estratégia empreendedora.....	34
Referências	41

Inovação

Inovar como estratégia

Vimos que a gestão estratégica é um processo que demanda renovação, mudança. Estamos falando, então, de **inovação**. Mas a inovação não é uma palavra nova. A velocidade da economia moderna e o crescimento da competitividade empurram as empresas para ampliarem cada vez mais sua capacidade de inovar. Mas apenas uma minoria consegue manter essa inovação por muito tempo, porém alguns se destacam. Para que consiga manter-se competitiva, a empresa tem que inovar de forma contínua.

Quando falamos em inovação pensamos imediatamente computadores, softwares. Mas inovar não é só isso. Inovar também não é sinônimo de uma grande ideia, portanto inovar é transformar as necessidades dos consumidores em produtos que irão satisfazê-las.

Essa mudança ou inovação pode se dar de duas maneiras:

- **Ruptura:** quando a inovação traz algo completamente novo (a invenção do celular, por exemplo);
- **Incremental:** uma simples melhoria, mas que representa algo novo (um novo design de embalagem).

E essas rupturas ou incrementos podem ser dar:

- **Inovação de produtos e serviços:** criação de novos produtos ou serviços ou melhoria dos já existentes.

Veja o que Moreno et al (2004, p. 2) falam sobre esse tipo de inovação: As inovações de produto revestem duas grandes formas: inovações radicais (é um produto cuja utilização, características, atributos, design ou incorporação de matérias-primas são substancialmente diferentes quando comparados com os produtos anteriormente fabricados) e inovações incrementais (produto existente cujas performances foram significativamente aumentadas ou melhoradas);

- **Inovação de processos:** melhorias em processo que resultem no aumento da eficiência e eficácia produtivo, novas formas de relacionamento para a prestação de serviços. Esse tipo de inovação busca aperfeiçoar modos de fabricação, comercialização, aumento de produtividade e redução de custos;
- **Inovação de marketing e negócios:** melhorias significativas no composto mercadológico (produto, preço, distribuição, mercado, comunicação) ou o desenvolvimento de novos negócios ou novos mercados;
- **Inovação de gestão e organização:** inovação em seus modelos de gestão, estrutura de poder e liderança.

Veja que inovar, então, é buscar fazer algo novo ou melhor, tanto em produtos, processos, negócios ou gestão que tragam impactos positivos no mercado. Se você, por exemplo, implantar um novo processo de atendimento onde os vendedores passem a ter mais informações sobre os produtos vendidos, ou sobre novas técnicas de abordagem que deixem seu cliente mais satisfeito, você inovou.

Inovar é agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a no ambiente competitivo. Em mercados comoditizados (produtos padronizados, não diferenciados) ela é essencial, pois coloca a empresa inovadora em posição de vantagem em relação às demais.

Para Peter Drucker o valor é criado pela capacidade de inovar, e essa capacidade vem da aplicação de conhecimento ao trabalho. Para ter acesso a conhecimento, podemos pensar em observar o mercado, fazer benchmarking, realizar parcerias ou alianças, procurar universidades, conversar com fornecedores e clientes, procurar consultorias, ler sobre o assunto em publicações especializadas, ou utilizar-se de pesquisa de mercado.

Falaremos sobre algumas dessas técnicas no decorrer dessa obra, mas o importante é termos em mente que, sem informação, não há inovação e, sem inovação, não há meios de manter nossas empresas competitivas.

Sabemos que competitividade é a capacidade aprender a fazer coisas novas e melhores, é a adequação da estratégia adotada pela empresa em relação às mudanças que ocorrem no ambiente.

Mas se inovar é fazer algo diferente daquilo que já existe, ou de uma forma diferente daquela que já existe, quando devemos inovar?

Devemos inovar quando:

- o efeito da comoditização estiver diminuindo nossas margens de lucro;
- fazer o que sempre fizemos não estiver mais trazendo resultados;
- nosso cliente começar a associar nossa marca com o passado;
- os clientes pararem de escolher nossa empresa.

Mas não espere esse momento chegar... pensar estrategicamente, é não precisar fazer essas perguntas:

Se a sua “estratégia” não é diferente, ela não é uma estratégia?

Se as diferenças não importam para seus clientes, você não irá criar valor?

Parcerias

Para sobreviver, as pequenas empresas estão descobrindo a força das parcerias. A intensificação da competição, principalmente por grandes empresas, vem pressionando essas empresas a terem que fazer mais com menos recursos e num espaço de tempo muito menor. Por conta dessas novas exigências, a união de esforços tem sido a saída para que a pequena empresa faça frente a um mercado de inovações contínuas e recursos cada vez mais escassos.



As parcerias auxiliam todos os envolvidos a desenvolverem vantagens competitivas que sozinhos não conseguiriam. É uma relação onde todos os parceiros vão compartilhar riscos, poderão obter economia de escala, acesso a tecnologias e até recursos financeiros.

As parcerias são pontuais e surgem para a solução de um determinado problema.

Micro e pequenas empresas possuem dificuldades para atuar sozinhas. Por apresentarem pequeno volume de atividades e baixa representatividade, sofrem

pressão de fornecedores e clientes. Apesar de poderem se movimentar mais rapidamente, não conseguem por problemas de gerenciamento, falta de atualização e crédito inacessível.

Assim, o associativismo surge como uma solução para superar essas dificuldades e gerar benefícios comuns, tanto nos níveis econômico, social como político. O Associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúna um grupo de pessoas ou empresas. São cooperativas, associações, arranjos produtivos locais, entre outros, que podem trazer benefícios como:

Para a indústria

- Volume de vendas;
- Redução em custos de transação;
- Negociação única;
- Maior garantia de recebimento;
- Fretes, distribuição;
- Coordenação de propaganda.

Para o varejo:

- Negociação única;
- Gestão única;
- Marketing conjunto;
- Preços, descontos;
- Treinamento;
- Assessoria jurídica;
- Padronização de layout.

Para o consumidor:

- Preços;
- Variedade de produtos;
- Novos Produtos.

Isso porque o associativismo permite, por exemplo, reduzir custos das compras, pois as empresas passam a comprar de forma centralizada aumentando a escala, podem compartilhar custos logísticos, possibilitando a redução dos preços ao consumidor.

Também é possível fazer pesquisas em conjunto, o que sozinho representa alto investimento, trazendo como benefícios o conhecimento do perfil dos consumidores, do melhor mix de produtos a ser oferecido, da melhor estratégia a ser adotada, entre outros.

Uma grande vantagem também do associativismo é o acesso a novas tecnologias. A inovação tecnológica pode permitir à pequena empresa aumentar sua produtividade, sua velocidade de entrega, agregação de novos serviços, investir em relacionamento com os clientes. Outro grande benefício está na capacitação de funcionários. Juntas, as empresas podem dividir os investimentos em treinamento o que trará benefícios como a melhoria do atendimento, competências para solução de problemas, aumento das vendas etc.

Tipos de parcerias

Cooperativas

A origem das cooperativas como conhecemos hoje está no ano de 1844, na Inglaterra. A finalidade é distribuir os benefícios por elas gerados. É regida por princípios e normas mundiais específicos, cujas bases foram estabelecidas pela Aliança Cooperativa Internacional data de 1995.

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido (SEBRAE, 2012).

Quando pessoas se unem em forma de cooperados, o objetivo é melhorar a situação econômica de todos. Fazendo juntos algo que individualmente não seria possível. Essa forma de organização coloca no mercado os produtos dos cooperados em condições vantajosas.

Imagine um agricultor que colhe seu trigo, armazena em um galpão e depois tem que fazer o transporte até um centro de distribuição, um porto, ou similar. Agora imagine dezenas de agricultores fazendo a mesma coisa... é uma situação que cria desvantagens de competição.

Em uma cooperativa, essas dezenas de produtores colhem e entregam sua produção diretamente na cooperativa. Essas cooperativas provêm serviços como armazenamento, transporte, pesquisa e comunicação. O cooperativismo busca reduzir os custos de produção, conseguir melhores prazos e preços. Cada cooperado contribui com um percentual da produção para pagar os custos do processamento, administração e comercialização. O dinheiro recebido pela cooperativa retorna ao produtor agrícola na proporção de sua produção.

No documento da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil - são doze os principais tipos de cooperativas existentes:

1. **Agropecuário:** produtores rurais que buscam aperfeiçoar seus processos produtivos e obter preços melhores por meio da comercialização direta, sem atravessador.
2. **Crédito rural e mútuo:** poupança e financiamento aos seus cooperados.
3. **Educacional:** pais, alunos e professores que formam escolas.
4. **Trabalho:** cooperativas constituídas por categorias profissionais - professores, taxistas, e outros. O objetivo é proporcionar uma fonte de ocupação estável.
5. **Produção:** produção de bens em maquinário de propriedade coletiva.
6. **Consumo:** formação de estoques ou de compras que proporcionam vantagens de preço.
7. **Saúde:** profissionais da saúde - médicos, psicólogos, dentistas. O objetivo é proporcionar uma fonte de ocupação estável.
8. **Habitacional:** viabilização de compra ou construção da casa própria.
9. **Mineral:** trabalhadores como autônomos na extração, manufatura e comercialização de minérios.

10. Eletrificação e telecomunicações: prestação de serviços exclusivos ao seu quadro social - eletrificação rural, telefonia rural.

11. Turismo: prestação e comercialização de serviços.

12. Especial: formadas por pessoas relativamente incapazes e que precisam de tutela.

Associações

De acordo com definição do SEBRAE (2009, p.8), uma associação é: qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Formalmente, qualquer que seja o tipo de associação ou seu objetivo, podemos dizer que a associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses e que sua constituição permite a construção de condições maiores e melhores do que as que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

Assim, em uma associação, pessoas com objetivos comuns vão buscar formas de conquistar um desempenho favorável para produzir e comercializar seus produtos no mercado.

As vantagens do associativismo vão além dos ganhos advindos da especialização. Principalmente no que tange as MPMEs, a cooperação tende a viabilizar a realização de determinados investimentos em capital fixo; contribui para difusão de inovações; aumenta o poder de barganha com os fornecedores, reduz custos relacionados à estocagem, comercialização e distribuição de mercadorias; permite o atendimento de grandes encomendas; e aumenta a influência política das empresas [...]. A criação de uma identidade cultural da região, por sua vez, contribui para o reconhecimento do produto. Finalmente, a associação entre empresas minimiza problemas de assimetria de informação, contribuindo para o acesso ao crédito (PUGA, 2000, p. 9)

Arranjos produtivos locais

Também conhecidos como clusters. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012), arranjos produtivos locais são: aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

O Ministério identificou no Brasil mais de 900 arranjos produtivos. A participação em um arranjo produtivo local facilita a interação de micro, pequenas e médias empresas ao mercado, trazendo vantagens como acesso programas de gestão empresarial, de melhoria de processos, produtos, acesso a linhas de financiamento, fortalecendo-as.

Aprendizagem

Enquanto o “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente” (OLIVEIRA, 1993, p.280), a administração estratégica é um pensar contínuo nos meios de integração da empresa com seu ambiente. O grau de interação entre uma organização e o ambiente varia de acordo com o comportamento estratégico assumido pela empresa perante o contexto ambiental.

Mas precisamos ter cuidado. Mintzberg (1973) vai alertar os gestores de que planejamento não é a solução para os problemas de implantação do pensamento estratégico. A estratégia vai depender da situação, das limitações e deve ser flexível para uma reação imediata ao ambiente dinâmico.

Observe a visão da estratégia de acordo com alguns autores da atualidade:

Tabela: Estratégia

Autor	Palavra-chave
Mintzberg	Futuro Decisão Resultados Programação
Ansoff	Negócio atual Tendências Decisão Concorrência Produtos e serviços
Pascale	Seleção de oportunidades Produtos e serviços Investimento de Recursos Objetivos
Chandler	Metas e objetivos de longo prazo Cursos de ação Alocação de recursos
Hampton	Vantagem da empresa em relação aos desafios do ambiente Adaptação da empresa ao ambiente

Fonte: Maximiano (2004)

Você pode perceber que, independente da abordagem, todos eles estão apoiados no modelo já estudado e na necessidade do profundo conhecimento dos ambientes empresariais. Nesse momento, então, passamos a falar de aprendizagem.

Isso porque, ao precisar responder rapidamente à complexidade das mudanças dos ambientes, a empresa deverá combinar o planejamento estratégico com os conhecimentos e habilidades dos funcionários da organização.

Não é possível criar estratégias que garantam a competitividade sem a presença de um processo permanente de aprendizagem organizacional. Para

planejar, gestores e funcionários das áreas de vendas, marketing, finanças, recursos humanos, tecnologia, produção, logística devem combinar seus conhecimentos e habilidades para avaliar a situação atual da empresa e definir até onde é possível chegar, para então selecionar a melhor estratégia competitiva.

Aprendizagem organizacional

A elaboração da estratégia é influenciada pela habilidade da empresa de aprender. Precisamos compreender como e porque aprendemos. Assim, podemos afirmar que a aprendizagem acontece durante o processo de planejamento.

Veja como Moresi (2001, p. 39) define a aprendizagem organizacional: é um processo contínuo e interativo referente à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente.

Ou seja, é um processo por meio do qual as ideias de um funcionário ou grupo de funcionários ficam acessíveis a todas as pessoas que trabalham na organização. Desta maneira, aprendem com base na experiência coletiva.

Henry Mintzberg afirma que, sendo o ambiente competitivo muito complexo, isso dificulta o uso de estratégias preconcebidas. Ele propõe a adoção de estratégias que emergem a partir das experiências bem-sucedidas no passado. Para ele, “é um processo de tentativa e erro na medida em que a organização se adapta ou aprende” (MINTZBERG, 2001, p. 14). Então, sem aprendizagem, dificilmente um gestor conseguirá modificar sua estratégia de forma a responder rapidamente à mudança no ambiente.

Conhecimento

Todo o conhecimento presente nas rotinas de trabalho, na produção dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e fornecedores deve ser

armazenado, organizado e disseminado da empresa. Todos esses processos devem estar organizados, preferencialmente, de maneira informatizada.

O conhecimento está sob duas formas: tácito e explícito.

O conhecimento tácito está ligado ao indivíduo. Está na cabeça da pessoa, foi adquirido ao longo da vida, envolve as experiências e não é propriedade da empresa.

O Conhecimento explícito é obtido por meio da informação e pode ser transmitido, está nos manuais, nos livros, nos bancos de dados e na internet. É como aprendemos a dirigir, tocar um instrumento, fazer um relatório.

Mas é o conhecimento tácito o grande gerador de criatividade e solução dos problemas em uma organização. Ele é o chamado know-how, o modo como pessoas fazem as coisas acima da média e, às vezes, nem sabem explicar como o fazem.

Agora, imagine se você como gestor fosse capaz de unir aquilo que você e seus funcionários fazem de melhor com aquilo que aprenderam nos livros, em cursos!!

Observe o diagrama abaixo:



Figura -Diagrama

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

A figura retrata o que Nonaka e Takeuchi (1995) chamam de espiral do conhecimento. Compartilhamos nosso conhecimento tácito ele se combina com explícito, se amplifica e gera o know-how técnico. Esse ciclo começa pelo conhecimento do indivíduo, passa pelo grupo vai estabelecer o conhecimento da organização. Com esse modelo, os autores demonstram que a combinação do conhecimento tácito e explícito dá origem a outras formas de conhecimento.

Assim:

- **Socialização:** acontece quando as experiências são compartilhadas;
- **Externalização:** acontece quando o conhecimento tácito é registrado.

Desta maneira poderá ser compartilhado: documentos, modelos;

- **Combinação:** acontece quando um conhecimento externalizado é a outros gerando um novo conhecimento que é externalizado por meio de reuniões, comunicados;

- **Internalização:** acontece quando uma pessoa incorpora um conhecimento explícito em seu conhecimento tácito: know-how técnico.

Aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho (RUAS et al, 2005, p. 18).

Mudança

Resistência às mudanças

Planejar é projetar um conjunto de ações a fim de alcançar objetivos definidos, com o conhecimento da situação atual da empresa e de seus ambientes.

Mas para competir, planos de ação e cronogramas não são suficientes.

Para tanto, são necessários líderes, como vimos, e também funcionários capacitados e motivados.

Uma das maiores dificuldades para a implantação da administração estratégica está na resistência às mudanças. As pessoas podem não entender o que deve ser feito.

Para Stoner (1999) a resistência à mudança se dá por três fatores:

- A cultura organizacional;
- Os interesses pessoais;
- As percepções individuais dos objetivos.

Toda empresa possui uma **cultura organizacional**. Ela pode ser definida como “o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 296).

A cultura nada mais é do que a forma tradicional de pensar e fazer as coisas, as normas informais, não escritas que orientam o comportamento dos funcionários



de uma empresa em seu dia-a-dia. Esses aspectos informais são difíceis de compreender e também de mudar.

Assim, implantar a administração estratégica pode representar aos funcionários uma ameaça. Mudar o jeito de fazer as coisas ameaça o **status quo** individual, gerando medo e incerteza. E quando esse medo é compartilhado por todos os funcionários, a resistência aumenta.

É preciso que toda a equipe perceba a mudança como uma evolução positiva. Motta (1998) aponta as causas da resistência como:

- medo do futuro;
- medo do sacrifício que a mudança impõe;
- acomodação - status quo;
- medo do passado – experiências passadas que não deram certo.

E como lidar com isso?

As organizações precisam encontrar formas de lidar com as pessoas, seus interesses e percepções. Somos um diferente do outro, temos comportamentos e atitudes diferentes, e se não houver uma percepção positiva de que a mudança é interessante para cada um, a implantação de uma administração estratégica vai falhar.

Dentro dessa cultura, está aquilo que chamamos de clima organizacional, ou a atmosfera psicológica da organização. Essa atmosfera demonstra o moral, os níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Ele envolve os fatores estruturais - tecnologia adotada, políticas da empresa, metas, regulamentos – e os fatores sociais: atitudes e comportamento permitidos. Quando este clima não é saudável, a empresa adoece.

Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional propõe algumas capacidades que a empresa deve desenvolver (CHIAVENATO, 2004).

a) Adaptabilidade: capacidade de resolver problemas, flexibilidade para poder reagir às exigências do meio ambiente.

b) Senso de identidade: conhecimento e compreensão do passado e do presente. Compartilhamento dos seus objetivos com todos os funcionários da empresa.

c) Perspectiva exata do meio ambiente: capacidade de analisar e diagnosticar o meio ambiente.

d) Integração entre os participantes.

Mudar significa passar de uma situação atual para outra diferente. Isso implica ruptura, transformação e impactos no clima organizacional. A DO acredita que, durante o processo de mudança, as principais causas do surgimento das resistências, segundo Ferreira, Reis e Pereira, (2001) são:

- **Insegurança:** o funcionário não se sente capaz de aprender novas tarefas;
- **Ameaça:** o funcionário percebe que a mudança pode prejudicar seu cargo ou os benefícios adquiridos;
- **Predisposição natural:** todos nós temos uma predisposição à resistência a mudar;
 - A **consciência** de que existem pontos falhos na proposta de mudança;
 - A **falta de comunicação:** sem uma comunicação eficaz, funcionários interpretarão as informações de formas diversas;
 - A **forma como é desenvolvido o processo:** sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos. Pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens etc.

Diante disso, já podemos perceber uma série de ações que podem ser tomadas a fim de que nossa administração estratégica seja implantada com sucesso. Ao unirmos os pensamentos acima, devemos então, antes de mais nada, implantar um projeto de mudança.

Vejamos o processo que a escola do Desenvolvimento Organizacional propõe:



Figura: Desenvolvimento organizacional

- **Diagnóstico:** nessa etapa, o gestor deve identificar os problemas. Uma pesquisa de clima organizacional pode ajudá-lo. É uma fase onde são levantados dados que vão fornecer informações sobre a atual situação da empresa em relação ao clima que pode se instaurar quando da mudança.
- **Plano de ação:** é a estratégia de mudança. Deve conter metas, prazos, técnicas de intervenção e os funcionários alvo.
- **Intervenção:** As técnicas de intervenção são atividades de conscientização, conhecimento dos valores e objetivos da administração estratégica. Podem ser usadas técnicas como dinâmicas de grupos, reuniões, treinamentos, implantação da administração por objetivos (APO).
- **Controle e avaliação de resultados:** comparação do desempenho antes e depois do processo de mudança. Podem ser avaliados fatores como aumento da produtividade, perdas, rotatividade de pessoal, horas extras, lucratividade.

A comunicação eficaz sobre os motivos e a necessidade da mudança é fundamental. Funcionários bem informados poderão comprometer-se com o processo, fortalecendo a cultura e assumindo os novos valores da organização. Eles são os responsáveis pela execução das operações, das tarefas, comunicam-se e interagem entre si. Para aceitar a mudança, precisam conhecer a sua razão para que não se sintam ameaçados.

Cadeia de valor

Cadeia de valor de Porter

Cadeia de Valor são atividades primárias e de apoio dentro uma empresa que vão agregar valor aos produtos e serviços vendidos para os clientes e pelos quais a

empresa recebe pagamento. “Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores” (PORTER, 1989, p.33).

Vimos que a vantagem competitiva é o valor que uma empresa cria para seu cliente, valor esse que pode estar nos custos ou no diferencial em relação à concorrência.

Ou seja:

- Desempenhar as suas atividades com maior eficiência para conquistar vantagem competitiva pelo menor custo, ou;
- Diferenciar o produto ou serviço oferecendo ao consumidor algo que o faça querer pagar um preço maior pelo valor oferecido, conquistando vantagem competitiva pela diferenciação.

Para tanto, a organização deve desempenhar suas atividades de forma a contribuir para a oferta desse valor. A **figura** nos mostra a divisão da cadeia da seguinte forma (PORTER, 1993):



Figura: Cadeia de Valor

Fonte: Porter (1989)

Atividades primárias

As atividades relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços.

- Logística interna ou de entrada: recepção, armazenamento e distribuição das entradas ou inputs aos produtos.
- Operações: transformação das matérias-primas em produtos, embalagem, montagem;
- Logística externa ou de saída: estoque, pedidos, armazenamento e distribuição física do produto aos compradores;
- Marketing e Vendas: comercialização, comunicação do produto, força de vendas;
- Serviço: pós-venda.

Atividades de apoio ou de suporte

As atividades que vão apoiar a execução das atividades primárias.

- Infraestrutura: gestão, rede de relacionamentos, planejamento, qualidade, contabilidade, finanças;
- Gestão de Recursos Humanos: atividades de contratação, treinamento, remuneração, motivação;
- Desenvolvimento Tecnológico: tecnologia para a melhoria dos produtos ou processos de trabalho;
- Aquisição: compra de matérias-primas e outras entradas ou inputs.

Quando uma empresa consegue desempenhar essas atividades, chamadas por Porter (1989) de estratégicas, de maneira melhor e mais barata que os concorrentes, ganha vantagem competitiva.

Veja como os autores Shank e Govindarajan (1993, p. 13) definem a cadeia de valor como: “o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor”. Quando identificamos essas

atividades de criação de valor estamos encontrando os Fatores Críticos de Sucesso – FCS.

Fatores Críticos de Sucesso – FCS

Os FCS são as variáveis que, indevidamente gerenciadas, poderão causar um impacto negativo sobre o desempenho de uma empresa e consequente manutenção de sua vantagem competitiva. Ao elaborar o Planejamento Estratégico, o gestor deverá elencar seus FCS como os processos chave da estratégica, identificando as necessidades para a manutenção e melhoria desses processos

Como o ambiente apresenta frequentes mudanças, os FCS deverão sistematicamente revistos e monitorados. Conforme as demandas de mercado, esses fatores podem ganhar mais ou menos importância, e ainda novos poderão surgir.

A pergunta aqui é: o que, dentro de sua empresa, não pode falhar?

Fatores Críticos de Sucesso são as condições fundamentais para que a instituição tenha sucesso. Apesar de serem internos, é o mercado que os define. Seu entendimento é primordial para o gerenciamento das ameaças que influenciam os objetivos e metas.

Com isso, pretendemos demonstrar que não basta escolher uma estratégia. É preciso pensar que há uma sequência de atividades, que vão desde a origem de recursos até o seu descarte, e que vão sustentar o posicionamento estratégico de uma empresa.

Se você permitir que cada setor ou departamento da empresa trabalhe isoladamente, acabará por criar barreiras interdepartamentais. Essas barreiras ignoram o fluxo de trabalho. Cada qual passa a cuidar apenas de seu setor e não percebe que suas saídas são entradas de outro setor, ou processo.

Se todos os envolvidos na empresa trabalharem de forma isolada, teremos os problemas de um departamento sendo transferidos para outro, até que esses cheguem ao cliente.

Desta maneira, o modelo da cadeia de valor de Porter tem por objetivo levar o gestor a identificar os seus principais fluxos de processos, aqueles que possuem relevância estratégica para que possam ser estudados, analisados, redesenhados. O foco é encontrar as fontes de diferenciação ou potencial redução de custos.

Criar valor para o cliente sem exceder custos.

Como identificar os processos críticos que vão influenciar nos Fatores Críticos de Sucesso?. Com base na Cadeia de Valor, analise as atividades de cada grupo de atividades e busque responder as seguintes perguntas:

- a) Qual o papel deste processo para a entrega de valor?
- b) Que FCS ele influencia?
- c) Ele é essencial?
- d) Que recursos são necessários para sua execução?
- e) Que pessoas são necessárias?
- f) Que informações são cruciais?

O objetivo é identificar os recursos de cada processo que vão determinar determinam sua eficácia. Após levantadas essas informações, escolha os críticos, aqueles que realmente afetam o desempenho da organização e as possíveis causas para sua ineficiência, aquilo que pode dar errado. Converse com os funcionários operacionais de cada processo. Pesquise as práticas de mercado. Melhore, sempre.

Processo de decisão

Diariamente, e a todo momento, estamos tomando decisões. “Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade” (CHIAVENATO, 2004, p. 254). É um de escolha processo de uma entre várias alternativas para as ações a serem realizadas.

Decisões são escolhas orientadas para determinado objetivo e o alcance deste objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão. É

necessário prever os efeitos futuros da escolha e considerar os reflexos que ela pode causar no presente e no futuro.

Para decidir é preciso **racionalidade**. Normalmente, as decisões tomadas com base na intuição e nas experiências anteriores. Chiavenato (2004, p. 254) vai dizer que a “racionalidade significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende. Para tanto, deve-se focalizar os objetivos que temos em mente para assim tomar a decisão”.

A adoção da racionalidade na decisão faz com que o gestor:

- Busque as informações relevantes;
- Adote indicadores que o auxiliem a enxergar alternativas;
- Identifique aquela alternativa que traga as menores consequências negativas.

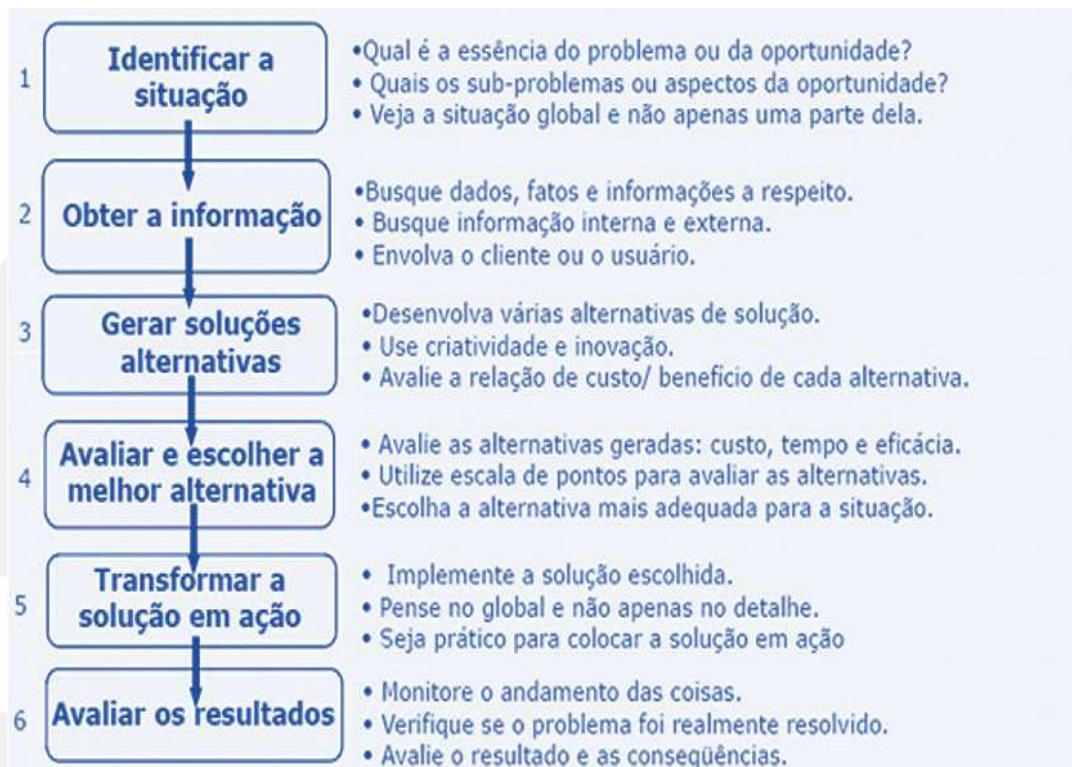
O processo decisório

O processo de decisão constitui-se de seis etapas:

- Identificação do problema e prováveis causas;
- Obtenção de informações sobre o problema;
- Geração de soluções ou alternativas de ação;
- Avaliação e escolha das alternativas;
- Implantar a solução;
- Avaliar os resultados obtidos.

Cada etapa do processo decisório influencia e afeta as demais. Observe as seis etapas do processo decisório conforme Chiavenato (2004):

As seis etapas do processo decisório



Fonte: Chiavenato (2004, p. 257)

Ao tomar decisões, o gestor deve levar em consideração: o comportamento dos consumidores, reação da concorrência, apoio ou resistência dos funcionários envolvidos, entre outras. Por isso, cada decisão pode trazer: certeza, risco e incerteza.

Em condições de certeza, a decisão foi tomada com pleno conhecimento de todas as consequências. As condições de risco acontecem quando são conhecidas as probabilidades de risco associadas a cada alternativa e as condições de incerteza ocorrem quando a tomada sem bases de informações. Há ainda aquelas decisões que são tomadas em condições de competição, ou seja, quando as alternativas são determinadas pela concorrência.

As decisões se dão nos três níveis organizacionais

- **Nível Estratégico:** dois a cinco anos;
- **Nível Tático:** alguns meses até dois anos;

- **Nível Operacional:** algumas horas, dias.

Tipos de decisão do administrador

São dois os tipos de decisão que um gestor pode tomar segundo Chiavenato (2004):

a) Decisões programadas: São as decisões de rotina, repetitivas e frequentes. Por serem rotineiras, as alternativas são facilmente identificadas, pois já estão disponíveis nas regras e procedimentos da empresa;

b) Decisões não programadas: São as decisões tomadas diante de problemas incomuns. São decisões que serão tomadas pela primeira vez, por isso são complexas.

Os diferentes estados da natureza

Decisões programadas	Decisões não programadas
▪ Baseadas em dados adequados ▪ Baseada em dados repetitivos ▪ Tomadas em condições estáticas e imutáveis ▪ Sob condições de previsibilidade ▪ Baseadas na certeza ▪ Podem ser computacionais	▪ Baseadas em dados inadequados ▪ Baseada em dados únicos e novos ▪ Tomadas em condições dinâmicas e mutáveis ▪ Sob condições de imprevisibilidade ▪ Baseadas na incerteza ▪ Devem ser tomadas sob julgamento pessoal

Fonte: Chiavenato (2004, p. 263)

Observe na **figura** a seguir, quantas variáveis estão presentes no ato de decisão:

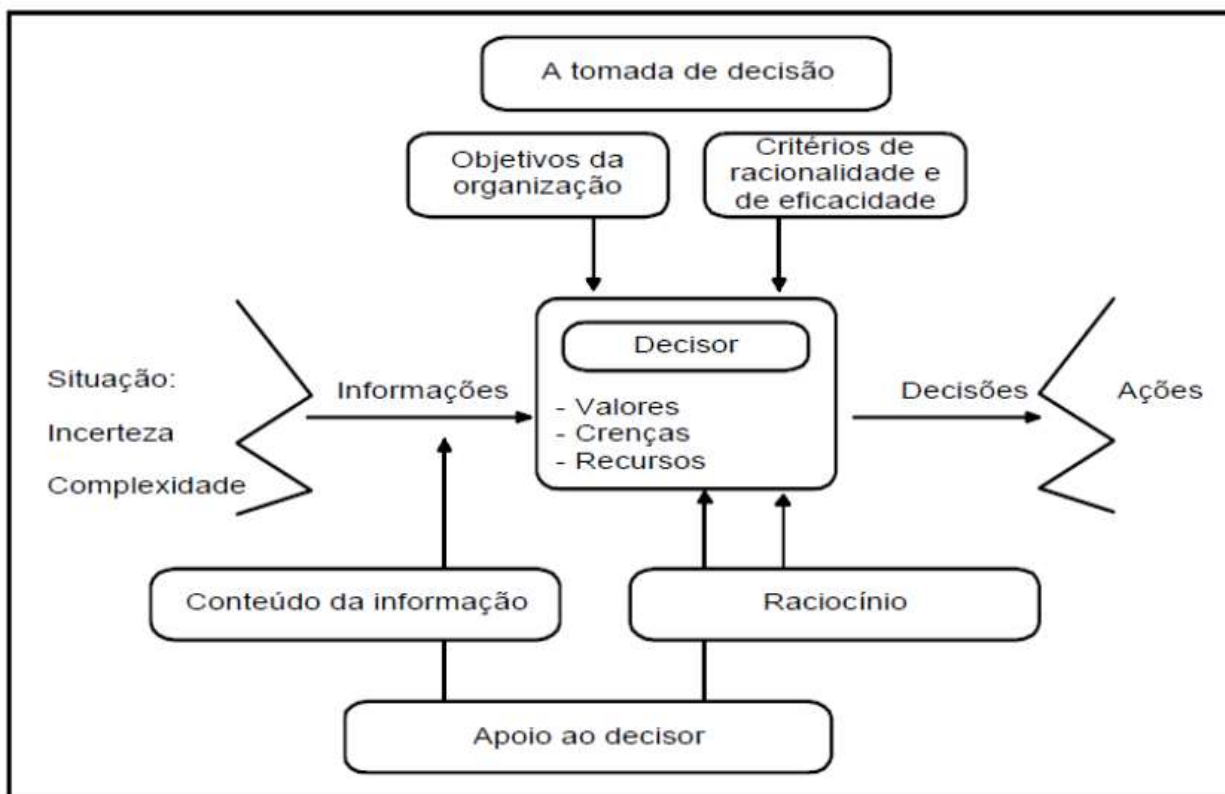


Figura: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor

Fonte: Freitas (1993, p.74)

Ao tomar uma decisão, você como gestor vai se defrontar com uma série de fatores que, se não avaliados, fará com que a probabilidade de escolher a alternativa errada aumente consideravelmente.

Para nos auxiliar na escolha da melhor alternativa, existe uma ferramenta chamada Diagrama de Ishikawa.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido pelo nome de “Diagrama Espinha-de-Peixe” (pela sua forma parecida com as espinhas de um peixe) ou “Diagrama de Causa e Efeito” tem sua origem no Japão, sendo Kaoru Ishikawa o seu idealizador e é muito utilizado para a identificação, estudo e análise das possíveis causas de um problema. Conforme Paixão e Shima (2009) o diagrama busca apresentar de forma gráfica o feito e as possíveis causas da alternativa. “Interessante notar que quanto mais uma causa está distante do problema na

representação gráfica, mais primária ela pode ser, portanto, deve merecer maior atenção” (PAIXÃO e SHIMA, 2009, p.40).

Para cada problema ou efeito existem várias causas e elas devem ser listadas e agrupadas em categorias. São usadas 6 categorias:

Na área operacional - denominadas de 6M: métodos, mão-de-obra, materiais, máquinas, medias e meio-ambiente.

- **Máquina:** máquinas, equipamentos, instalações;
- **Método:** procedimentos, rotinas, técnicas;
- **Material:** insumos, matérias-primas, peças, etc.;
- **Mão-de-Obra:** funcionários;
- **Medida:** medidas;
- **Meio ambiente:** fatores ambientais como luz, som, poluição e preservação do meio ambiente.

Na área administrativa - denominadas “5Ps”: pessoal, procedimentos, planta ou arranjo físico, políticas e processos.

- **Procedimentos:**
 - Definição do problema de forma clara, sua extensão, onde e quando ocorre. Traduzir em uma frase curta;
 - Fazer um **brainstorm** sobre as possíveis causas do problema;
 - Representar o diagrama conforme ilustrado na figura abaixo, fazendo a identificação das categorias de causas principais nos retângulos;
 - As causas apontadas no brainstorm devem ser colocadas em suas respectivas categorias, ligadas por uma seta ao eixo principal. As causas secundárias e sub causas também devem ser listadas. Atentar que uma causa pode estar presente em mais de uma categoria.
- **Análise:**
 - As causas mais frequentes devem ser evidenciadas para uma análise mais apurada;

- A repetição de causas em mais de uma categoria pode evidenciar que se trata de causa importante;
- O agrupamento de várias causas em uma determinada categoria pode indicar problemas nessa categoria, merecendo uma espinha de peixe específica;
- A existência de uma causa com várias sub causas evidencia potenciais efeitos em cascata.

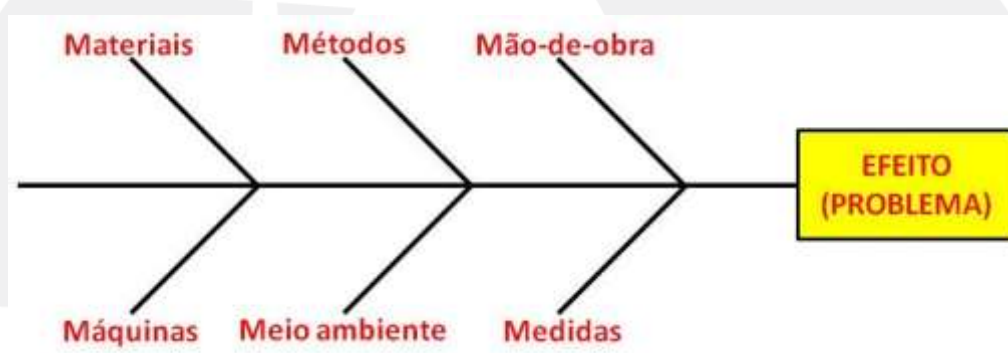


Figura: Diagrama espinha-de-peixe

Fonte: www.coachingsemrodeos.wordpress.com

Estratégia e o varejo de produtos e serviços

O ramo varejista sofre intensa competição devido à pressão das grandes lojas de departamentos, hipermercados, lojas de conveniência, franquias, lojas online, shopping centers, entre outros. As grandes redes varejistas acabam por influenciar a queda de preços, aumentam as opções de escolha para os consumidores, saturam os mercados, fatores esses que acabam por diminuir a lucratividade dos pequenos varejistas.

Mas o pequeno varejista tem uma vantagem sobre esses gigantes: a flexibilidade na adoção de estratégias, a velocidade de mudança e a habilidade em personalizar a oferta de serviços.

Vimos uma forma de enfrentar essas pressões: o associativismo. A formação, por exemplo, de centrais de negócios, possibilita a compra conjunta, promoções e divulgação em parcerias, treinamentos, cursos, entre outras estratégias.

Varejo

Parente (2000, p. 22) define o varejo como “a atividade que engloba o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

O problema. É que as mudanças nos mercados trazem mudanças nos consumidores, o que faz com que essa variável externa seja de indispensável controle e monitoramento pelo gestor estratégico.

Fatores como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, envelhecimento da população, mudanças nos perfis das famílias, busca por qualidade de vida e acesso à informação, fazem com que os consumidores cada vez mais fiquem mais exigentes, mais informados e mais críticos.

Com Código de Defesa do Consumidor, a preocupação com o atendimento dos clientes aumentou. Nunca o varejo teve tanto que entender necessidades e expectativas de seus consumidores. Assim, ganha a empresa que oferecer maior valor.

Vimos que valor é o que se paga pelo que se leva. Que benefícios o consumidor está comprando e a que custo. Para o cliente, o valor é a diferença entre o benefício que o produto oferece e o custo para adquiri-lo.

O prêmio irá para as empresas que inventarem novas maneiras de criar, comunicar e transmitir valor a seus mercados-alvos (KOTLER,1999, p.26).

Os consumidores buscam cada vez mais alternativas de compra que lhes proporcionem conveniência e experiências prazerosas, demonstram menor fidelidade para marcas de produtos, procuram maximizar a relação benefício/custo em suas decisões de compra e valorizam as soluções personalizadas. (PARENTE, 2000, p.132)

Principais tipos de varejo de acordo com Kotler (1998)

1. Varejo com loja:

- **Lojas de especialidade:** linha restrita de produtos;
- **Lojas de departamento:** várias linhas de produtos;
- **Supermercados:** autosserviço, projetados para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica;
- **Loja de conveniência:** funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade;
- **Loja de descontos:** possui mercadorias padrão vendidas a preços mais baixos;
- **Varejista off-price:** sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeitos vendidos a preços inferiores aos de varejo;
- **Superloja:** oferece o que os consumidores costumam comprar como produtos alimentícios, não alimentícios, bazar, eletrônicos, vestuário, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, concerto de sapatos e pagamentos de contas. Possuem em média quatro mil m² e 30 check-outs.
- **Showroom de vendas por catálogo:** ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos.

2. Varejo sem loja:

- **Venda direta:** venda de porta em porta ou em reuniões domiciliares;

- **Marketing direto:** venda por catalogo, telemarketing, televisão, compras eletrônicas;
- **Venda automática:** as maquinas de venda automática;
- **Serviços de compras:** é um varejo sem loja que atende a uma clientela especifica geralmente funcionários de grandes organizações, a qual, ao se associar a ele obtém o direito de comprar de uma lista de varejistas que oferecem descontos.

O planejamento estratégico no varejo

O processo de planejamento estratégico no varejo segue as mesmas etapas de qualquer empresa, mas seu foco está na diferenciação que vai permitir ao varejista a distinção de sua oferta dos seus concorrentes como: linhas de produto, serviços, horários de funcionamento, localização, preço, atendimento, ambiente, comunicação (PARENTE, 2000).

Empresas de varejo tomam decisões baseadas nos custos - giro de estoque - e na demanda. Veja os principais objetivos num planejamento estratégico no varejo:

- Volume de vendas;
- Aumento do número de clientes;
- Tiquet médio: quantidade total gasta por cliente;
- Grau de satisfação do cliente;
- Posicionamento competitivo;
- Giro de estoque;
- Lucro operacional após IR;
- Vendas/m², vendas/funcionário;
- Rotatividade de pessoal.

Mas a maior vantagem competitiva do varejo pode estar na criação de relacionamentos: fidelidade do cliente; relacionamento com fornecedores; localização; entre outros, o que exige desse formato de negócios o investimento em tecnologia e modelos de gestão que levem a empresa a administrarem esses relacionamentos de forma efetiva.

Apesar de estarmos assistindo a expansão dos grandes varejistas no país, ainda há futuro para as lojas que consigam desenvolver um posicionamento de mercado que traga valor ao cliente (PARENTE, 2000).

O setor de serviços

Grande parte das atividades do varejo consiste na prestação de serviços. Esse setor representa aproximadamente mais de 60% do PIB brasileiro. Nos países desenvolvidos, a prestação de serviços chega a 80% do PIB. São mais de 900 mil empresas e quase 16 milhões de empregos. Para Giansesi e Correa (1996) o crescimento deste setor se deve ao desejo dos consumidores por melhor qualidade de vida, maior sofisticação, mais lazer, entre outras mudanças sociais e tecnológicas.

Mas a necessidade da criação e sustentação de vantagens competitivas devido à concorrência acirrada é um dos grandes fatores de aumento do setor de serviços. Esses novos negócios surgem do objetivo das empresas em reduzir custos, tornando os produtos mais competitivos.

A terceirização é uma forma de pensar estratégico. Ao entregar algumas funções da empresa a outras, pequenas e médias empresas podem tornar-se mais ágeis, com custos menores, e passam a focar naquilo que sabem fazer melhor – core business – concentração dos esforços e recursos na área em que a empresa é especializada e, desta forma, melhorando a qualidade do produto, diferencial, pesquisas e sua competitividade no mercado.

Terceirizar é transferir para terceiros a responsabilidade pela execução das atividades secundárias da empresa: outsourcing. A terceirização é a “possibilidade

de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa” (MARTINS, 2001, p.23). Um exemplo disso é a contratação de serviços de vigilância.

As áreas de uma empresa que podem ser terceirizadas sem prejuízo ao negócio são, de acordo com Martins (2001):

- **Atividades acessórias:** limpeza, segurança, alimentação, manutenção, etc.;
- **Atividades meio:** informática, departamento pessoal, contabilidade, jurídico, manutenção de máquinas;
- **Atividades fim:** produção, vendas, transporte dos produtos etc.

Mas lembre-se: terceirizar não pode ser pensado como alternativa apenas para a redução de custos. Ela deve fazer parte da estratégia da empresa como forma de aumentar a qualidade, a produtividade e a modernização.

Estratégia empreendedora

A Administração estratégica lida com as incertezas, com a busca de novos caminhos, novos negócios, formas de analisar o consumidor, meios de combater as ameaças do ambiente externo, acompanhar os concorrentes, enfim, uma constante imprevisibilidade do mercado.

Atualmente, uma das formas para combater essas incertezas está no empreendedorismo. Como a administração estratégica, por meio de seu planejamento, visa criar condições para permanecer no mercado capitalizando oportunidades de negócios, o gestor estratégico deve ter a habilidade de desenvolver estratégias pela liderança de pessoas motivadas e que sejam capazes de gerar mudanças (ANSOFF, 1993).

Ao elaborar planos em consistência com a missão, visão e os objetivos organizacionais (no contexto dos ambientes externo e interno) esse gestor acaba por tornar-se o principal agente de mudança da empresa, o grande gerador da inovação.

Sob o ponto de vista da estratégia, o empreendedor é o elo entre a empresa e seu ambiente externo. Para Mintzberg e Quinn (2001), seu comportamento promove:

- A criação de uma rede de contatos – networking;
- Elaboração de rápidas respostas às situações de crise;
- Rapidez e flexibilidade nas decisões;
- Menor tempo de colocação da inovação no mercado;
- Construção de uma inteligência de negócios – informações que vão auxiliar na constituição de uma vantagem competitiva.

Assim, ser empreendedor não é apenas abrir um negócio. É também criar algo novo e diferente, reinventar a própria empresa (DRUCKER, 1984).

Muitas são as características que um gestor empreendedor possui ou pode desenvolver:

- tomar iniciativa;
- buscar soluções;
- identificar oportunidades;
- criatividade;
- força de vontade e perseverança;
- foco na geração de valor;
- correr riscos calculados;
- mudar;
- liderar.

O pensamento estratégico aliado à gestão empreendedora acaba por gerar na empresa uma cultura de busca permanente de mudanças, inventiva, requer comprometimento, e que avalia constantemente as condições de a empresa reagir rapidamente aos seus ambientes e ainda redefinir suas estratégias.

Para desenvolver esse perfil empreendedor, você deverá conhecer suas habilidades e características do comportamento empreendedor a fim de trabalhar seu desenvolvimento pessoal.

Algumas competências e habilidades de um empreendedor, de acordo com Dornelas (2005), são:

- **Técnicas:** saber escrever, ouvir, falar. Saber como coletar informações, liderar e trabalhar em equipe, ser organizado, ter know-how técnico – conhecimento - da sua área de atuação;
- **Gerenciais:** Conhecer sobre as principais áreas de uma empresa: marketing, finanças, produção. Saber tomar decisões, controlar, negociar;
- **Pessoais:** Ter disciplina, assumir riscos, aberto à mudança, ser inovador, persistente, possuir visão de futuro.

A relação entre a administração estratégica e a capacidade de empreender do gestor pode minimizar os riscos de mortalidade da empresa. O empreendedorismo possibilita a visão da empresa enquanto um sistema – visão sistêmica – e ainda a visão crítica do ambiente competitivo.

Observe a tabela a seguir. Ela apresenta os principais motivos de mortalidade das pequenas empresas no Brasil de acordo com o SEBRAE:

Tabela: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas			
Categorias	Ranking	Dificuldades / Razões	Percentual de empresários que responderam
Falhas gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimento gerencial	7%
Causas Econômicas conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações Inadequadas	3%
	11º	Falta de mão de obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Fonte: Sebrae (2012)

- **Falhas gerenciais:** gestores sem capacitação e experiência;
- **Carga tributária elevada:** muitas empresas fecham por não suportarem a elevada carga tributária do país;
- **Políticas públicas e arcabouço legal:** políticas públicas e legislação como dificultadores das operações da empresa;
- **Causas econômicas conjunturais:** Variações da economia;
- **Falta de capital de giro:** ausência de ativos circulantes para sustentar as operações do dia a dia;

- **Problemas financeiros:** recursos financeiros limitados aliados a uma administração financeira ineficiente, levando a empresa à insolvência;
- **Falta de crédito bancário:** dificuldade para a obtenção de crédito bancário;
- **Concorrência muito forte:** a incapacidade de buscar por vantagens competitivas frente à forte competitividade;
- **Recessão econômica no país:** momentos de crise econômica;
- **Falta de clientes:** falta de clientes e falta de estratégias para conquista e retenção de clientes;
- **Ponto/local inadequado:** a localização do negócio deve ser adequada ao posicionamento do negócio;
- **Desconhecimento do mercado:** desconhecimento do mercado de atuação;
- **Logística operacional:** erro nas estratégias de custos e de disponibilidade do produto ou serviço para o cliente.

Como você pode observar, estão em primeiro lugar os fatores de gestão da empresa (as falhas gerenciais), seguidas pela falta de clientes que também é uma falha gerencial (um erro de análise de mercado).

Em relação às empresas que estão nascendo, Chiavenato (2008) mostra os motivos que explicam a elevada mortalidade desses negócios apontando as seguintes possíveis causas:

Inexperiência - 72 %	Incompetência do empreendedor Falta de Experiência de campo Falta de experiência profissional Experiência desequilibrada
Fatores econômicos - 20 %	Lucros insuficientes Juros elevados Perda de mercado Mercado consumidor restrito Nenhuma viabilidade futura
Vendas Insuficientes - 11 %	Fraca competitividade Recessão econômica Vendas Insuficientes Dificuldade de estoques
Despesas excessivas - 8 %	Dividas e cargas demasiadas Despesas operacionais
Outras causas - 3 %	Negligencia Capital insuficiente Clientes insatisfeitos Fraudes Ativos insulficientes

Fonte: Chiavenato (2008, p. 15)

Já Dornelas (2005) afirma que dentre as principais causas estão a falta de planejamento, a gestão deficiente, ausência de políticas de apoio, conjuntura econômica e os fatores pessoais, a ausência do comportamento empreendedor. Veja as causas:

Incompetência Gerencial	45%
Inexperiência no Ramo	9%
Inexperiência em Gerenciamento	18%
Expertise Desbalanceada	20%
Negligencia nos Negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
Total	98%
Apenas 2% são fatores desconhecidos	

Fonte: Dornelas (2005)

Vimos no decorrer desse livro, que para que uma estratégia seja bem sucedida, a empresa deve minimizar as ameaças que o ambiente externo impõe e ainda identificar e aproveitar as oportunidades.

A elaboração de um planejamento estratégico é essencial para o sucesso da administração estratégica, mas, para esses autores, o sucesso de qualquer negócio está atrelado às características pessoais do empreendedor e na capacitação gerencial continua.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ALBRECHT, Karl. Programando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BERGAMINI, C. W. Liderança, Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento. ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BUSKIRK, Richard Hobart. Business and Administrative Policy: text, cases, incidents and readings. New York: Wiley, 1971.
- CAMP, Robert C. Benchmarking: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CERTO, S.S. & PETER, J.P. Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____, Idalberto. Administração - Teoria, Processo e Prática. – São Paulo: Editora Campus, 2007.
- _____, Idalberto. Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.
- COGGIOLA, Osvaldo Da Revolução Industrial ao Movimento Operário: as origens do mundo contemporâneo. Porto Alegre, Pradense, 2010.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, Peter F. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel Pereira. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIANESI. I.: CORREA. H. Administração Estratégica de Serviços – operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas. 1996

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional, E.P.U . 1986.

HITT, M. A. et al. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

KAUFMANN, Luiz. Passaporte para o ano de 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano de 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2004

_____, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futurama, 1999.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. Ciclo de vida das pequenas empresas. Florianópolis: UFSC, 1996.

- LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas, estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MARTINS, Sérgio Pinto. A Terceirização e o direito do trabalho. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATOS, F. G. CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a administração. 6ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. California Management Review, v.16, n. 2, p. 44-55, 1973.
- MORENO, R, PACI, R, USAI, S. Spatial Sillovers and Inovation Ativity in European Regions. Center Riserche Economiche Nord Sud: Working Paper, 2004.
- MORESI, E.A. Gestão da Informação e do Conhecimento. In: Tarapanaff (org.) Inteligência Organizacional e Competitiva. Editora UnB, Brasília, DF, 200.
- MOTTA, Paulo R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998
- NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1993
- PAIXÃO, Márcia V. SHIMA, Yasushi. Gestão por Processos. Curitiba: SEBRAE, 2009.
- PAIXÃO, Marcia V. Pesquisa e Planejamento de Marketing. IBPEX, Curitiba, 2008
- _____. A influência do comportamento do consumidor nas estratégias de marketing. IBPEX, Curitiba, 2011.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PUGA, Fernando Pimentel. Experiências de apoio às micros, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan. Rio de Janeiro: 2000. Disponível em: <www.bnds.org.gov>. Acesso em: out. 2004

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005

SEBRAE. Associação. Serie Empreendimentos coletivos. Brasília: SEBRAE, 2009

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. Strategic cost management: the new tool for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. Planning and measurement in your organization of the future. Norcross, GA: Institute of Industrial Engineers, 1989.

SPENDOLINI, M. J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1994.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

STADLER, Adriano. Administração do curso de logística.

_____. Fundamentos da Administração. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - Educação a Distância. Curitiba: IFPR, 2012.



famart
GRUPO EDUCACIONAL