

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS  
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS  
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS

**Administração estratégica e os instrumentos para otimização de resultados em empresa de telecomunicação: o caso da empresa Cabonnet de Assis**

**Adalgisa Braz Martins da Silva**

ASSIS  
2009

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS  
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS  
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS

**Administração estratégica e os instrumentos para otimização de resultados em empresa de telecomunicação: o caso da empresa Cabonnet de Assis**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Reynaldo Campanatti Pereira.

SILVA, Adalgisa Braz Martins da,

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E OS INSTRUMENTOS PARA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO: O CASO DA EMPRESA CABONNET DE ASSIS / Adalgisa B. Martins da Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009.

70 p.

Trabalho de conclusão de curso ( TCC ) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Estratégia. 2. Administração. 3. Gestão. 4. Cabonnet

CDD:

Biblioteca FEMA

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS  
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS  
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

**Administração estratégica e os instrumentos para otimização de resultados em empresa de telecomunicação: o caso da empresa Cabonnet de Assis**

Adalgisa Braz Martins da Silva

BANCA EXAMINADORA

---

Professor(a) Examinador(a)

---

Professor(a) Examinador(a)

---

Dr. Reynaldo Campanatti Pereira  
Professor Orientador



“Todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas.”

Sun Tzu

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre batalharam para que eu chegasse até aqui e por sempre me apoiar e me dar forças nas horas mais difíceis e aos meus sobrinhos, que são meus anjinhos e que eu amo muito, João Felipe e Leonardo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para concluir este trabalho, foram vários meses de angustia e noites perdidas de sono, mais ao final do trabalho todo esforço é válido.

Também aos meus amigos pelo apoio durante a elaboração deste trabalho e a uma pessoa muito especial meu noivo Thiago, que amo muito e que nos momentos mais difíceis sempre me deu apoio e acreditou em mim.

## INTRODUÇÃO

Buscou-se, no trabalho, fazer a integração da administração estratégica no processo administrativo, focalizando principalmente o setor operacional.

Neste processo a ajuda dos funcionários e disposição para enfrentar grandes mudanças, é fundamental e para que estes colaboradores estejam dispostos a ajudar a empresa é necessário que eles se sintam motivados e comprometidos com a empresa. Portanto é de grande necessidade que a alta administração faça uma grande avaliação nestes setores para descobrir onde e como começar.

O resultado de um bom plano estratégico e tático é uma empresa mais confiante nos seus objetivos, com pessoas comprometidas com o sucesso do negócio como um todo.

E é pensando nisso que falaremos sobre a administração estratégica e suas ferramentas para uma nova e promissora gestão organizacional.

Neste sentido são abordados os seguintes temas:

- Capítulo 1 - Estratégia e tática em paralelo evolutivo – compreende conceitos de estratégias, táticas e administração estratégica e suas ferramentas.

- Capítulo 2 – Modelos de sistemas operacionais empresarial – trata-se de pesquisas sobre conceitos de planejamento estratégico e análise do ambiente organizacional.

- Capítulo 3 – Reengenharia no contexto empresarial – aborda-se os tipos de reestruturação da empresa e alguns exemplos de empresas que utilizam a reengenharia.

- Capítulo 4 – Estudo de caso: A visão estratégica aplicada a Cabonnet de Assis – se refere à história da empresa, investimentos, produto/serviço e a aplicação de questionário onde pretende-se identificar os problemas da empresa.

## RESUMO

O grande fluxo de concorrência no setor de telecomunicações traz para as empresas grandes instabilidades e dificuldades para enfrentar este vasto mercado competitivo, portanto empresas que usam como inteligência empresarial a estratégia no âmbito organizacional estão passando por cima de seus concorrentes aceleradamente e aquelas que não adotarem a estratégia como plano de negócio ficarão para trás e provavelmente ficará nas listas de empresas extintas.

E é com este intuito que será feito um grande projeto estratégico baseado nas teorias e conceitos deste trabalho para os administradores da empresa Cabonnet aplicar na organização, assim, poderá se tornar uma empresa de alto nível de qualidade e de grande porte, estando mais estruturada e preparada para quaisquer eventualidades ou problemas que venham acontecer futuramente.

A monografia procurou mostrar que, nas dificuldades ou, no problema é que temos grandes oportunidades e soluções.

Com este trabalho foi possível identificar os problemas da empresa Cabonnet e com a ajuda de ferramentas estratégicas foi possível desenvolver o projeto de gestão estratégica.

Palavras chaves: Estratégias, Administração, Gestão, Cabonnet.

## **ABSTRACT**

The great competition flow in the section of telecommunications brings for the companies great instabilities and difficulties to face this vast competitive market, therefore companies that use as managerial intelligence the strategy in the ambit organizational are going over of your competitors aceleradamente and those that adopt not the strategy as business plan will be for he/she brings and it will probably be in the lists of extinct companies.

And it is with this intention that is being made a great strategic project based on the theories and concepts of this work for the administrators of the company Cabonnet to apply in the organization, like this turning a company of high quality level and of great load, being more structured and prepared for any eventualities or problems that come to happen hereafter.

The monograph tried to show that, in the difficulties or, in the problem it is that have great opportunities and solutions.

With this work it was possible to identify the problems of the company Cabonnet and with the help of strategic tools it was possible to develop the project of strategic administration.

Keywords: Strategies, Administration, Management, Cabonnet.

## RESUMEN

El gran flujo de la competición en la sección de telecomunicaciones trae para las compañías las grandes inestabilidades y dificultades para enfrentar este inmenso mercado competitivo, por consiguiente compañías como que usan inteligencia directiva la estrategia en el organizacional del ámbito está revisando de sus aceleradamente de los competidores y aquéllos que no adoptan la estrategia como el plan de negocio será para el he/she trae y probablemente estará en las listas de compañías extintas.

Y está con esta intención que está siendo hecho un gran proyecto estratégico basada en las teorías y conceptos de este trabajo para los administradores de la compañía Cabonnet para aplicar en la organización, así volviéndose una compañía de nivel de calidad alto y de gran carga, estructurándose más y preparó para cualquier eventualidad o problemas que vienen a pasar de ahora en adelante.

La monografía intentó mostrar que, en las dificultades o, en el problema es eso tiene grandes oportunidades y soluciones.

Con este trabajo era posible identificar los problemas de la compañía Cabonnet y con la ayuda de herramientas estratégicas era posible desarrollar el proyecto de administración estratégica.

Palabras clave: Estrategias, Administración, Gestión, Cabonnet.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.– Modelos de administração estratégica .....	26
Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	29
Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico.....	31
Figura 4 – Medianas de variações de índices de empresas planificadoras versus não planificadoras (antes versus depois da aquisição).....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: tempo de serviço.....	52
Tabela 2: nível de escolaridade.....	53
Tabela 3: já pensaram em sair da empresa.....	54
Tabela 4: satisfação ou insatisfação com salário.....	55
Tabela 5: necessidade de treinamento.....	56
Tabela 6: satisfação com a função empregada.....	57
Tabela 7: plano de carreira.....	58
Tabela 8: tarefas distribuídas.....	59
Tabela 9: metas dos funcionários.....	60
Tabela 10: conhecimento sobre estratégias.....	61
Tabela 11: princípios de administração estratégica.....	62
Tabela 12: conhecimento sobre reengenharia de negócios.....	63
Tabela 13: processos de reengenharia.....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: tempo de serviço.....	52
Gráfico 2: nível de escolaridade.....	53
Gráfico 3: já pensaram em sair da empresa.....	54
Gráfico 4: satisfação ou insatisfação com salário.....	55
Gráfico 5: necessidade de treinamento.....	56
Gráfico 6: satisfação com a função empregada.....	57
Gráfico 7: plano de carreira.....	58
Gráfico 8: tarefas distribuídas.....	59
Gráfico 9: metas dos funcionários.....	60
Gráfico 10: conhecimento sobre estratégias.....	61
Gráfico 11: princípios de administração estratégica.....	62
Gráfico 12: conhecimento sobre reengenharia de negócios.....	63
Gráfico 13: processos de reengenharia.....	64

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
ABSTRACT.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE TABELAS.....	14
LISTA DE GRÁFICOS.....	15
CAPÍTULO 1. ESTRATÉGIA E TÁTICA EM PARALELO EVOLUTIVO.....	17
1.1 Definição de Estratégia.....	17
1.2 Definição de Tática.....	21
1.3 Administração estratégica.....	20
CAPÍTULO 2 - MODELOS DE SISTEMAS OPERACIONAIS EMPRESARIAL.....	31
2.1 Análise dos Ambientes.....	33
2.2 Estabelecimento das diretrizes organizacionais.....	33
2.3 Formulação da Estratégia.....	34
2.4 Implementação da estratégia.....	36
2.5 Controle Estratégico.....	37
CAPÍTULO 3 - REENGENHARIA NO CONTEXTO EMPRESARIAL.....	39
3.1 Conceitos.....	40
3.2 Exemplos de grandes empresas que utilizam a reengenharia como parte de seu negócio.....	46
3.3 Críticas.....	49
CAPÍTULO 4 - A VISÃO ESTRATÉGICA APLICADA A CABONNET DE ASSIS.....	50
4.1 - A estratégia da Cabonnet.....	50
4.2 Investimentos e qualidade no serviço.....	51
4.3 Oferta inovadora de produtos e serviços.....	51
4.4 Dados Cadastrais.....	52
4.5 Pesquisas operacionais da empresa cabonnet de assis.....	53
4.6 Metodologia.....	51
4.7 Análise e tabulação dos dados.....	52
CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	69
ANEXO.....	70

## CAPÍTULO 1. ESTRATÉGIA E TÁTICA EM PARALELO EVOLUTIVO.

As organizações têm vivido momentos de grandes desafios. O Mercado está cada vez mais competitivo, a proliferação de canais de TVs e mídia, recessão econômica, interdependência global, o aumento da regulação governamental, alianças e os grandes escândalos corporativos estão cada vez mais visíveis.

O aumento na oferta tem trazido um grande poder aos consumidores. Esse público exige cada vez mais baixo preço, alta qualidade, rapidez, facilidade e praticidade, inovação e valores agregados.

Neste contexto, sobreviverão aqueles que utilizarem da melhor visão estratégica, ou seja, aqueles que melhor enxergarem as ameaças e oportunidades, reinventando-se no que for necessário, com velocidade, persistência e determinação. E para que as organizações tenham um alto desempenho é preciso que seus administradores pensem, sintam e ajam estrategicamente.

### 1.1 Definição de Estratégia

A estratégia vem do grego: *star*, *ster* ou *strw*, que traz a idéia de estender, desenvolver e propagar-se. Daí deriva vários termos gregos, tais como: *stratos* – exército, *strateu* – servir como soldado, *stratia* – exército. De *stratos* derivam: *strategós* – o comandante do exército – o general e estratégia significa parte da arte militar que estuda as grandes operações da guerra e lhes prepara o plano ou tática. Atualmente o termo estratégia, do campo militar, assumiu uma conotação importante no campo da administração.

Existem várias definições para a estratégia no campo da administração uma delas é: “A estratégia é a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias”. ([www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/... /estrategias\\_competitivas.pdf](http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/.../estrategias_competitivas.pdf), acessado em 20/06/2009).

Um dos objetivos das empresas é ter um número bem maior de clientes que seus concorrentes. Portanto um administrador estratégico deve ter em mente que,

se sua empresa tem mais clientes que o seu concorrente, ele deve aproveitar desta vantagem para pressioná-los com um serviço agressivo e sempre gastar seus recursos em pesquisas e inovações.

Krause (1996, p. 26), diz que “A estratégia ideal é tornar obsoletos os produtos ou serviços do concorrente por meio da inovação e a pior estratégia é atacar diretamente a reputação ou produto de um concorrente”.

A estratégia tem muitos conceitos, na linha teórica possui alguns sentidos próprios e algumas vezes contraditórios com outros sentidos assumidos por outras teorias ou escolas.

Estratégia pode ser definida como arte de planejar e executar movimentos e operações, visando o alcance de posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre determinado objetivo. ([www.wikipedia.org.br](http://www.wikipedia.org.br), acessado em: 05/03/2009).

Outra definição de estratégia é: “a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. (ANSOFF e MCDONELL, 1993, p. 70).

A estratégia tem como objetivo explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Donald G. Krause (1996, p. 24) baseado no guerreiro chinês, Sun Tzu diz que “A melhor estratégia militar, portanto, é utilizar um posicionamento superior. Depois, utilizar a diplomacia. E mais tarde utilizar a força militar como uma ameaça. Ataque seu inimigo somente se tudo isso fracassou”.

Estratégia também pode ser definida como uma posição, uma perspectiva. De acordo com Richard Luecke (2008, p.11), “Estratégia competitiva é ter um diferencial. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer um mix único de valor”.

Existem várias escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do séc. XX, entre elas estão:

- A escola do *design*, que defende a estratégia como um processo de concepção, do qual a estratégia é vista como a união entre qualificações e oportunidades que posiciona uma empresa em seu ambiente;

- A escola de planejamento, que tem a estratégia como um processo formal, fixando os objetivos, analisando o ambiente interno e externo e avaliando de forma estratégica;
- A escola de posicionamento, que defende a estratégia como um processo analítico, onde busca a defesa de posições de mercado;
- A escola empreendedora, que vê a estratégia como um processo visionário, ela assume integralmente a teoria gerencial;
- A escola cognitiva, que estuda a estratégia como um processo mental, que significa chegar ao que este processo significa na esfera da cognição humana, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva;
- A escola do aprendizado, que defende a estratégia como um processo emergente, ou seja, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela;
- A escola de poder, que tem a estratégia como um processo de negociação, emergindo metas, decisões, fixa posições e desorganiza os adversários;
- A escola cultural, que defende a estratégia como um processo coletivo, interagindo socialmente a formação da estratégia;
- A escola ambiental que tem visão de estratégia como um processo reativo, ou seja, o ambiente tem que ser o elemento central da estratégia, sendo que uma de suas premissas é: “ou a organização reage ou morre” e;
- A escola da configuração como um processo de transformação, ela defende a estratégia como forma de mudança, continuidade, ou seja, produzindo ciclo de vida organizacional.

A estratégia é hoje uma das palavras mais encontradas no vocabulário empresarial, nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico.

A estratégia corresponde à definição do propósito da organização ou, por outras palavras, representa o conjunto de decisões e ações a adotar pela organização que visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Assim, podemos considerar que um gestor é um bom estrategista sempre que possuir uma elevada capacidade para se antecipar aos concorrentes na descoberta de oportunidades geradoras de elevado valor percebido pelo cliente. (<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia.htm>, acessado em: 10/05/2009).

Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização. Como trama, a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes, na busca de ganho de vantagem.

Como padrão, a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização. Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição. Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e comportamento em um contexto coletivo.

A estratégia é importante, pois ela focaliza o esforço, define a organização e provê consistência nas empresas.

Existem quatro tipos de estratégia:

A planejada, na qual são formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiadas por outras pessoas que garantem uma implementação controlável e previsível. As estratégias são mais deliberadas.

A empreendedora, aquela que origina da visão central, porém sua visão é de um único líder, sendo assim, sua estratégia torna-se adaptável a nova oportunidade.

A estratégia ideológica é originada por crenças comuns, sua visão é coletiva e relativamente imutável.

E a estratégia tipo guarda-chuva, ela é restringida, definindo os limites estratégicos ou alvos na empresa, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências.

O processo da estratégia é restringido, pois a liderança é quem controla os processos contratuais, ele também é desarticulado, pois elas se originam em empreendimentos e são emergentes. A estratégia também deve ter um consenso para que todos os ajustes sejam mútuos e adaptáveis. E imposta, ou seja, a

liderança dita padrões em ações através de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente limitadora.

Em um sentido geral, estratégia é a definição do objetivo e linha de ações estabelecidas nos planos empresariais e/ou governamentais. A tática define como forma mais detalhada como atingir esses objetivos.

## 1.2 Definição de Tática

Tática (*grego: taktiké ou téchne* = arte de manobrar [tropas]) é qualquer elemento componente de uma estratégia, com a finalidade de se atingir a meta desejada num empreendimento qualquer. (pt. [wikipedia.org/wiki/Tática](http://wikipedia.org/wiki/Tática), acessado dia 30/07/2009).

Como um exército que usa táticas para vencer seu adversário, no mundo de hoje as empresas deve utilizar-se do exemplo de um exército de batalhas para ganhar espaço no mercado e para não ficar para trás diante seus concorrentes.

Para implantar a tática é necessário considerar diversas áreas funcionais de uma empresa, como finanças, produtos, marketing e recursos humanos.

Com base nessa afirmação Oliveira (2001, p.54) explica como deve ser essa implementação.

Essa decomposição deve considerar a aglutinação de atividades homogêneas dentro de um todo maior, que é representado pela empresa. Nessa abordagem, as partes homogêneas do todo maior podem representar o nível tático da empresa. Prosseguindo na decomposição, pode-se detalhar o nível operacional, que possibilita a identificação de atividades específicas.

A tática é a ação da estratégia, a implementação do plano de estratégia, diferente da estratégia ela depende de circunstâncias, de dados e informações.

Elas não estão suficientemente claras, pois é tudo ainda novo e está começando.

As táticas, entretanto, do dia-a-dia vão se alterar, a partir da realidade de cada ambiente.

O grande estrategista Sun Tzu diz uma frase que é o seguinte, "Todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém

consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. (MINTZBERG, 1998, p. 24)

A tática é o ato de execução da estratégia, o administrador ou líder tem que ter recursos infinitos e ter uma ótima estratégia para que possa ter uma tática infalível.

De acordo com o estrategista chinês Sun Tzu (apud KRAUSE. 1996, p. 40), “o estrategista com habilidades para usar táticas inesperadas tem recursos infinitos. Para ele, passar de táticas óbvias para táticas inesperadas e vice-versa é algo tão tranquilo como a superfície de um grande rio”.

O objetivo da tática é visto mais em curto prazo, ela é menos genérica e mais detalhada. Ela aborda cada setor organizacional separados.

### **1.3 Administração estratégica**

Com o avanço da tecnologia, com a globalização e a grande vantagem competitiva a administração estratégica tornou-se essencial e indispensável dentro de uma organização.

Com todas estas evoluções mundiais a administração teve que evoluir junto para que as empresas não tivessem um efeito catastrófico.

Após esta evolução as empresas perceberam que os aumentos em sua lucratividade, em sua carteira de clientes aumentaram, pois a partir desta época as empresas começaram a dar mais valor em seus clientes, bem como sua satisfação.

A administração estratégica tem como objetivo, orientar, decidir e realizar ações estratégicas que determinam o desempenho superior de uma empresa em longo prazo. Segundo Certo, Peter, Marcondes e César (2005, p. 3) a administração estratégica, é “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Existem vários conceitos de administração estratégica e estes conceitos sempre mudam e continuarão mudando. Devido a isso, tem-se uma perceptível falta de consenso sobre o que, precisamente, o termo significa.

Embora a definição de administração estratégica pareça simples, implementar o processo em uma empresa é bastante complexo.

Algumas das responsabilidades dos administradores na administração estratégica segundo Bower (1986, apud CERTO, PETER, MARCONDES e CÉSAR, 2005, p. 4) são:

- Definir a missão: decidir a qual negócio a empresa deve se dedicar e selecionar outros assuntos fundamentais que guiarão e caracterizarão o negócio, tal como crescimento contínuo.
- Formular a filosofia da empresa: estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas.
- Estabelecer políticas: decidir planos de ação para conduzir o desempenho das principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com a filosofia da empresa.
- Estabelecer objetivos: decidir o empreendimento-alvo dentro de um intervalo de tempo definido.
- Desenvolver a estratégia: desenvolver conceitos, idéias e planos para atingir os objetivos com êxito e enfrentar e vencer a concorrência.
- Planejar a estrutura da organização: desenvolver o plano estrutural da organização e atividades que ajudem as pessoas a trabalhar em equipe, realizando essas atividades de acordo com a estratégia, a filosofia e a política da empresa.
- Engajar pessoas: recrutar, selecionar e desenvolver o pessoal para ocupar posições na estrutura da organização.
- Estabelecer procedimentos: determinar e prescrever como as atividades importantes e permanentes serão realizadas.
- Estabelecer padrões: estabelecer medidas de desempenho que possibilitem ao negócio atingir seus objetivos de longo prazo com sucesso.
- Estabelecer programas de administração e planos operacionais: desenvolver programas e planos de atividades administrativas e de uso de recursos que, quando realizados de acordo com a estratégia, a política, os procedimentos e os padrões estabelecidos habilitarão as pessoas a alcançar seus objetivos particulares.
- Fornecer informações de controle: fornecer fatos e valores para ajudar as pessoas a seguir a estratégia, a política, os procedimentos e os programas da empresa; manter a força de trabalho interna e externa atentas ao negócio, medir o desempenho global da empresa em relação aos planos e aos padrões estabelecidos.
- Manter o pessoal ativo: liderar e motivar as pessoas a agir de acordo com a filosofia, a política e os procedimentos da empresa, realizando seus planos.

O processo de administração estratégica é contínuo, começa fora da organização e desdobra-se dentro dela. É necessário que a administração da organização sempre aborde e reflita alguns aspectos da administração estratégica.

Além disso, uma organização poderá ter vários benefícios se praticar adequadamente a administração estratégica. E um desses benefícios segundo pesquisa feitas recentemente é o aumento da lucratividade para a empresa.

De acordo com Greenley, (1986, apud CERTO, PETER, MARCONDES e CÉSAR, 2005, p.7).

Os benefícios potenciais adicionais da ênfase em administração estratégica em uma organização:

- Apontam os problemas que podem surgir antes que eles ocorram.
- Ajuda os administradores a ser mais comprometidos com a organização.
- Chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas.
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio.
- Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado.
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação.
- Encoraja o 'pensamento positivo' por parte do pessoal.
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

A administração estratégica baseada em Certo, Peter, Marcondes e César (2005, p. 8-11) define-se como, “um processo de etapas e estas etapas começam com uma análise do ambiente, ou seja, monitorar o ambiente organizacional de modo que identifique as oportunidades e os riscos atuais e futuros”. Os administradores devem compreender o propósito desta análise, devem reconhecer os vários níveis existentes no ambiente da empresa, entendendo as regras que devem seguir para realizar essa análise. Após entender esta etapa, o gerente deve estabelecer diretrizes organizacionais, do qual se encontra dois indicadores principais: a missão e os objetivos, ou seja, saber qual a finalidade da empresa ou a razão pela qual ela existe e as metas que a organização possui.

Quando o gestor descobre os pontos fortes e fracos da empresa, assim como suas oportunidades e riscos, frequentemente a administração fica mais bem capacitada para estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional. Portanto, para que estas metas sejam estabelecidas corretamente é necessário que a administração saiba a que se resume uma declaração de missão organizacional, entender a natureza dos objetivos da organização e adotar um processo efetivo e eficiente para determinar essa meta.

E a última etapa do processo é a formulação da estratégia, ou seja, projetar ou selecionar ações que levam a realização dos objetivos organizacionais. Após formular a estratégia o administrador deve implementá-la, colocar em ação, estratégias que emergiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica. Para que esta implementação seja um sucesso, o

administrador deve ter uma idéia clara das mudanças necessárias dentro de uma organização quando é implementada uma nova estratégia.

Por ultimo o controle estratégico, no qual deve concentrar o monitoramento e a avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar que funcione adequadamente.

O administrador estratégico bem sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções de negocio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e de que maneira devem ser integradas a ela. A importância do relacionamento entre essas funções de negocio e o processo de administração estratégica não pode ser subestimada. (CERTO, PETER, MARCONDES e CÉSAR, 2005, P.13).

A administração estratégica é voltada no fortalecimento da competição entre as organizações que visam obter vantagens competitivas ante a concorrência. O ambiente empresarial tem duas grandes dimensões: externo e interno. No cenário externo estão as pessoas com os quais as organizações se relacionam como: cliente, concorrente, fornecedor, *stakeholders*, sociedade, tecnologia, economia, política, meio ambiente, enfim, eventos e processo no qual a empresa não têm governança, mas que necessita conhecer melhor os acontecimentos que provocam ameaças e oportunidades para a organização. Já o ambiente interno é tudo o que está dentro da organização que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração, ou seja, aqueles que têm mais facilidade de controlar.

Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 311), dizem que: “Os gerentes experientes, conhecedores de elaboração e implementação de estratégias, são enfáticos quando dizem que é muito mais fácil desenvolver um bom plano estratégico que executar o conteúdo do plano”. Tem sido relativamente fácil decidir para onde queremos ir. O difícil é fazer com que a organização proceda de acordo com as novas prioridades.

“A tarefa de quem implementa estratégia é converter a estratégia em ação para atingir os objetivos estabelecidos.” (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004, p. 311).

Quando o administrador anuncia uma nova estratégia, nem sempre os funcionários concordam, e tão pouco coopera com essa implementação.

Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 312) explicam:

O pessoal da empresa pode ter várias interpretações sobre o verdadeiro significado da estratégia e idéias diferentes sobre as mudanças internas que a nova estratégia vai provocar. As pessoas podem ficar preocupadas sobre como a nova estratégia vai afetar sua unidade de trabalho, principalmente se houver envolvimento de corte de postos de trabalho.

A chave para o sucesso da implementação é a comunicação da mudança organizacional com bastante clareza e bastante persuasão para gerar comprometimento dentro da organização para executar a estratégia e atingir os objetivos.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 316):

As grandes iniciativas de implementação de estratégia corporativa e de negócios normalmente devem ser conduzidas pelo executivo, porém os mesmos precisam de suporte e cooperação de seus supervisores ou da baixa gerencia, para que estes executem a estratégia eficientemente.

As organizações devem decidir quanta autoridade e poder de decisão pode ser atribuído aos gerentes de cada setor, principalmente chefes de departamentos funcionais.

A política de delegação de poder aos empregados e responsabiliza-lo pelo seu desempenho baseia-se na crença de que a empresa que aproveita o talento combinado de todos os seus empregados tem melhor desempenho que uma empresa em que a abordagem de gerenciamento de pessoas consiste na transferência de idéias da cabeça dos chefes para as ações dos empregados. (THOMPSON e STRICKLAND III, 2004, p. 328)

Hoje, existem algumas mudanças em termos de distanciamento das estruturas autoritárias e das diversas camadas hierárquicas, para que tenha um tipo de estrutura mais plana, no qual busca enfatizar uma decisão descentralizada e o engajamento dos funcionários.

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 327):

A autoridade de tomada de decisão deve ser levada para o mais baixo nível organizacional, capaz de tomar uma decisão informada e competente no momento certo – para as pessoas, gerentes ou não, que estão mais próximas da cena, que tem conhecimento do problema e treinamento para fazer um julgamento responsável.

Os gerentes que produzem resultados insatisfatórios consistentemente e têm um histórico pouco recomendável em termos de elaboração e implementação de estratégias devem ser eliminados.

Como um exército que usa táticas para vencer seu adversário, no mundo de hoje as empresas deve utilizar-se do exemplo de um exército de batalhas para ganhar espaço no mercado e para não ficar para traz diante seus concorrentes.

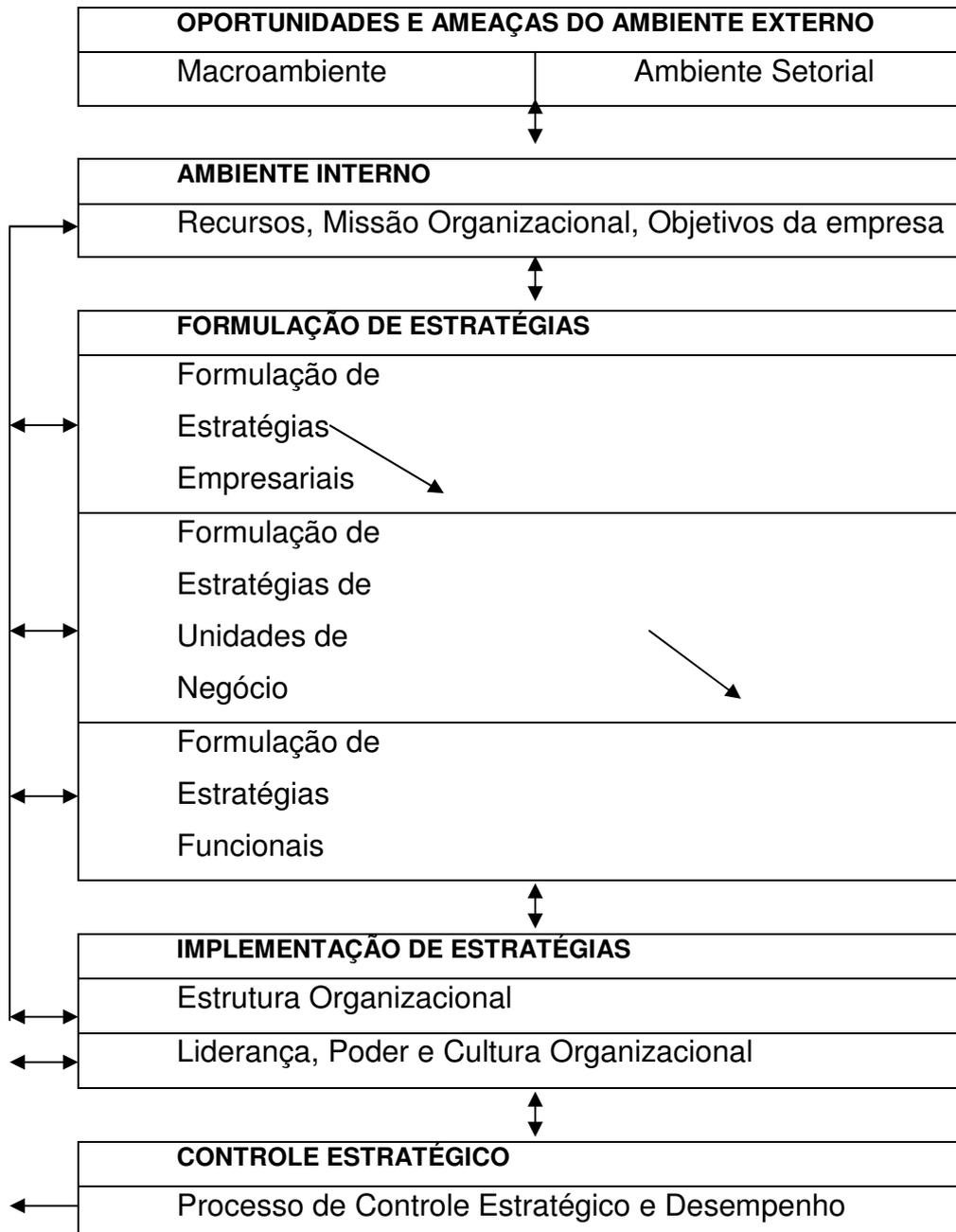
Para implantar a tática é necessário considerar diversas áreas funcionais de uma empresa, como finanças, produtos, marketing e recursos humanos.

Com base nessa afirmação Oliveira (2001, p.54) explica como deve ser essa implementação.

Essa decomposição deve considerar a aglutinação de atividades homogêneas dentro de um todo maior, que é representado pela empresa. Nessa abordagem, as partes homogêneas do todo maior podem representar o nível tático da empresa. Prosseguindo na decomposição, pode-se detalhar o nível operacional, que possibilita a identificação de atividades específicas.

A função do líder estrategista é elaborar e aplicar táticas de desenvolvimento de talentos para melhor execução dos objetivos da estratégia da empresa.

**Figura 1. – Modelos de Administração estratégica.**



Fonte: Wright, Kroll e Parnell p. 27: **Administração Estratégica: conceitos** - São Paulo: Atlas, 2000.

Todas as empresas são afetadas pelas tendências, sejam elas sociais, econômicas, política ou tecnológicas. Unindo estes elementos podemos formar o macroambiente das empresas.

Como esses elementos passam por diversas mudanças isso cria várias oportunidades e ameaças para o administrador estratégico. Com a uma análise

macro podemos observar diversas mudanças fazendo com que a empresa passe por grandes riscos, mas também por grandes oportunidades.

O macroambiente é bastante complexo e isso pode dificultar uma boa análise estratégica. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48), “o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente”.

Já no ambiente setorial encontramos maiores rivalidades entre concorrentes, dificuldade de entrar no setor, pressão de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores. Tudo isso faz com que o administrador encontre grandes ameaças e barreiras para estabilizar a empresa em determinado setor.

Portanto para uma boa formulação de estratégia é necessária uma boa avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, após esta avaliação o administrador deverá analisar o ambiente interno no qual ele deverá estabelecer a missão e os objetivos da organização, onde exige que a alta administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro de seu ambiente externo.

Após a delineação da missão e os objetivos da empresa é necessário que a alta administração formule a estratégia da empresa. Na formulação de estratégias empresariais a alta administração deverá pensar em uma nova reestruturação do negócio, incluindo um conjunto de decisões e ações. Nesta etapa o administrador deverá saber em que setores ou negócio a empresa deverá operar.

No nível da unidade de negócios o que será focado é como competir no setor ou negócio escolhido onde o administrador poderá escolher várias estratégias como, por exemplo, estratégias de nicho-custos baixo, nicho-diferenciação ou ambos juntos. Nas estratégias funcionais o gestor deverá estar ciente que as funções são inter-relacionadas, ou seja, cada área funcional deverá mesclar suas atividades com a de outros departamentos funcionais.

Já na implementação da estratégia depois de todos esses requisitos o líder da organização ou outros membros deverá utilizar seu cargo e influência que tem dentro da empresa para garantir que os membros da organização implementem as estratégias com eficácia.

Após todas as etapas estarem concluídas o que não pode ser esquecido é o controle estratégico, pois de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 339), O

controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

No controle estratégico o gerente deve estar sempre atento para que todo o planejamento feito não fique somente no papel, verificando sempre se realmente está sendo executado como planejado.

## CAPÍTULO 2 - MODELOS DE SISTEMAS OPERACIONAIS EMPRESARIAL

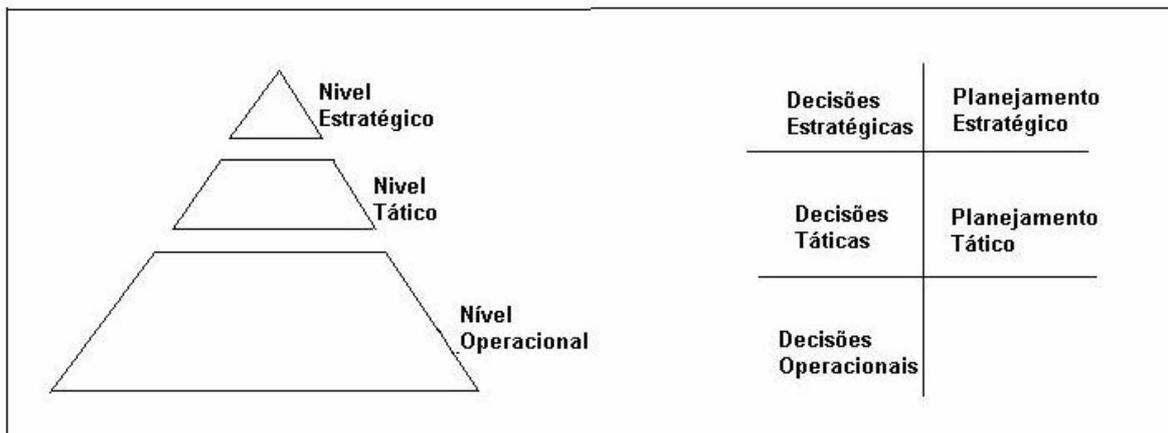
Hoje todos os dias nos deparamos com algum tipo de planejamento, seja de comprar algo, ter uma carreira de sucesso, ter família entre outros. Quando esses planos são executados, nós estabelecemos metas a determinados prazos.

Essa demonstração do nosso cotidiano nos permite entender o sentido do planejamento estratégico em uma organização, pois assim como fazemos e desenvolvemos projetos para nossa vida, uma organização também necessita almejar isto.

Antes de conceituarmos planejamento estratégico, devemos considerar os três tipos de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional.

Em forma de pirâmide apresentaremos em nível de decisão os tipos de planejamento.

**Figura 2. Níveis de decisão e tipos de planejamento.**



Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de.; **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora** - 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

O planejamento estratégico consiste em vários processos que visam atingir os objetivos através do cumprimento de metas.

O planejamento estratégico é um processo gerencial contínuo e sistemático, que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. No decorrer deste processo, é realizada uma análise sistemática dos pontos fortes e

fracos da empresa, e das oportunidades do meio ambiente com o intuito de estabelecer os objetivos, as estratégias, assim como ações que possibilitem um aumento da competitividade. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Este processo permite fixar as grandes orientações para que as empresas possam modificar melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os *timings* de execução. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento\\_estrat%C3%A9gico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrat%C3%A9gico) - acessado em 30/07/2009 às 23h24min.).

A seguir definiremos de forma bem resumida cada tipo de estratégia, bem como a diferença entre elas neste processo de planejamento.

De acordo com Oliveira (1991, p. 62), “o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita o executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O planejamento estratégico normalmente é de responsabilidade dos diretores e gerência da empresa.

Já o planejamento tático aperfeiçoa determinada área de resultado e não a empresa como um todo, e neste processo entra todos os níveis da empresa, desde os níveis mais altos até os níveis mais baixos.

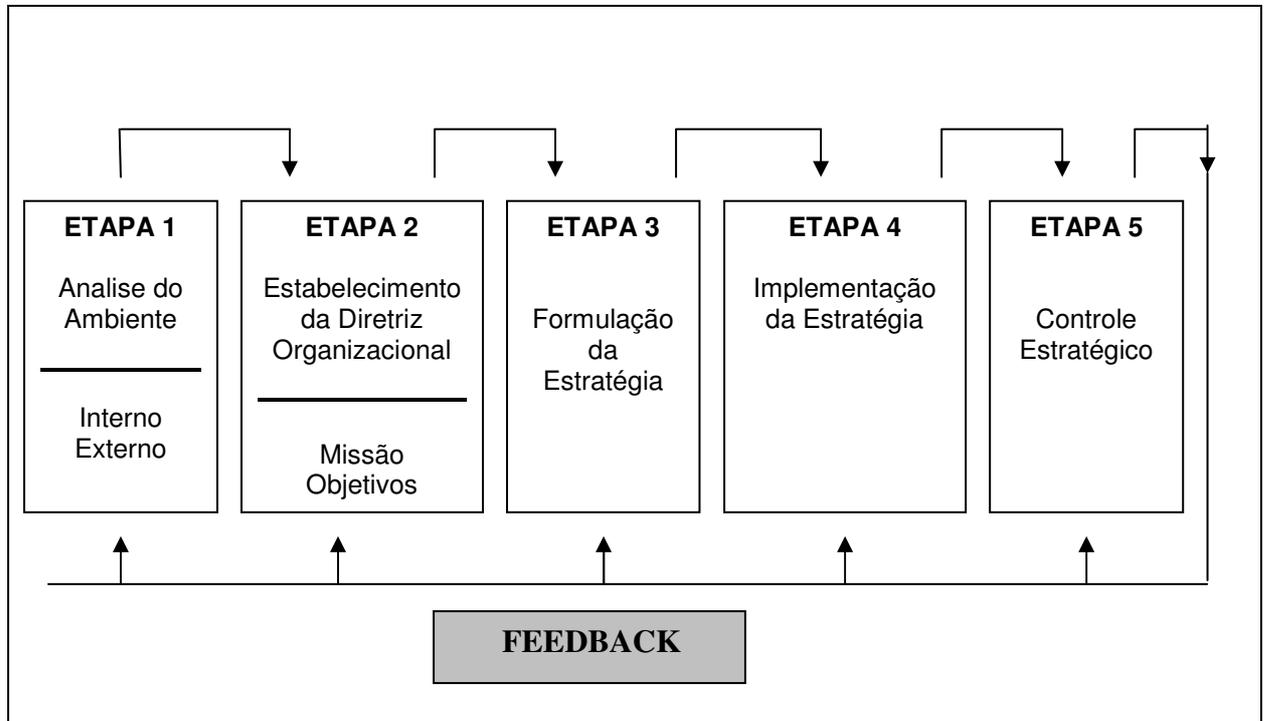
O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Assim sendo, trabalha com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Portanto, o planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada. (OLIVEIRA, 1991, p. 62)

O planejamento operacional é a formalização do planejamento como um todo, considera-se os documentos escritos, os métodos de como desenvolve-lo e de como implanta-lo. Ele corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. (OLIVEIRA, 1991, p. 63).

Para entendermos melhor as etapas do planejamento estratégico utilizaremos um pequeno gráfico que simplifica os processos de planejamento.

**Figura 3 – Etapas do Planejamento Estratégico**



Fonte: CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; et al; **Administração Estratégica: Implantação da Estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Este gráfico facilita a identificação das ligações entre cada uma delas, e entendemos que um Planejamento Estratégico não pode ser bem sucedido sem que haja o cumprimento de qualquer uma das etapas. A seguir analisaremos cada uma destas etapas.

## 2.1 Análise dos Ambientes

A análise dos ambientes de uma organização não é tão simples como se parece. Devemos levar em consideração como é a estrutura de cada ambiente e se ele pode ou não interferir na organização. Nesta etapa a empresa tem uma visão mais ampla de seus pontos fortes e fracos.

De acordo com Certo e Paul (2005, p. 23-24) a análise do ambiente é “o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

São três os tipos de ambientes organizacionais, o ambiente geral ou externo, ambiente operacional e o ambiente interno, considerando suas metodologias de pesquisa observamos que:

- O **ambiente geral** é constituído por componentes que a empresa não pode mudar ou interferir, como por exemplo, a tecnologia e a legislação dentre outros.
- O **ambiente Operacional** constitui se por elementos que fazem parte ou tem alguma ligação com a empresa, como por exemplo, concorrentes, fornecedores e clientes diretos.
- O **Ambiente interno** já é mais fácil de controlar, pois fazem parte dele a comunicação, os colaboradores, a cultura organizacional e etc.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a disponibilidade de informações sobre o ambiente em que estamos inseridos. O conhecimento das alterações ambientais deve ser um processo contínuo para avaliação do desempenho, estabelecimento de objetivos, bem como para a identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudanças. Essas informações são obtidas no ambiente externo e interno que envolve a empresa (COSTA e HARMATIUK – 2004, ampud GARCIA, 2008, p. 7).

Se o foco de análise for à empresa, o seu ecossistema abordará todo o ambiente da empresa, bem como cada uma das partes. Se o sistema for somente parte da empresa, como por exemplo, administrativo, o referido sistema é considerado como tático, podendo também abranger toda a empresa, mas por divisão de setores.

O gerente pode tomar decisões mais confiáveis e eficazes após esta análise de ambiente, podendo facilmente executar o seu plano estratégico.

## 2.2 Estabelecimento das diretrizes organizacionais

Nesta etapa podemos definir qual é a meta da organização e para qual motivo ela foi criada. As diretrizes organizacionais além de se tratar da lucratividade, trata-se principalmente da filosofia organizacional.

Para estabelecer corretamente a meta organizacional, o administrador deve saber a missão da organização, entender a natureza dos objetivos organizacionais e estabelecer a meta organizacional adotando um processo efetivo e eficaz.

De acordo com Certo (1993, p. 76) a “Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”.

Quando descobrimos a missão da empresa fica mais fácil direcioná-la e manter o alvo que a organização está tentando atingir. Isto é possível com o esforço de todos os membros da organização trabalhando juntos com o mesmo objetivo.

Certo (1993, p. 86) diz que:

A importância de se estabelecer objetivos apropriados para uma organização não pode ser superenfaticada. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

O esforço do funcionário é de grande importância para atingir os objetivos, portanto se os administradores não avaliar e nem recompensar o desempenho dos trabalhadores por sua contribuição, o mesmo é desmotivado e conseqüentemente não conseguirá alcançar os objetivos da empresa.

Existem dois tipos de objetivos, o de curto prazo, ou seja, aqueles que a empresa tenta alcançar suas metas dentro de um a dois anos e o de longo prazo, que é aquele que a empresa tenta alcançar suas metas por mais tempo, entre três a cinco anos.

Desde o início da história dos negócios, muitas organizações tem um só objetivo: obter lucro. Porém, hoje, algumas empresas não vêem o lucro como seu principal objetivo.

Segundo o autor Peter Drucker (1954, apud CERTO, 1993, p. 87-88).

É um erro administrar organizações enfocando primariamente somente um único objetivo. As organizações devem Planejar a realização de diversos objetivos em vez de um único. Devem ser especificados objetivos suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa sejam envolvidas.

São oito áreas-chave que devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais, ou seja, a posição no mercado, a inovação, a produtividade, os níveis de recursos, a lucratividade, o desempenho e desenvolvimento do administrador, o desempenho e atitude do empregado e a responsabilidade social.

### **2.3 Formulação da Estratégia**

Neste item, falaremos de forma bem resumida o processo da formulação da estratégia, ou seja, como desenvolver ações apropriadas para que possamos alcançar os objetivos.

Segundo Certo e Paul a formulação estratégica é formulada da seguinte maneira:

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui duas tarefas relacionadas. Em primeiro lugar, as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles. (CERTO e PAUL, 1993, p. 114).

Existem algumas dificuldades no processo de implantação da formulação da estratégia.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 74) dizem que:

Uma fonte importante de dificuldades resulta do fato de que, na maioria das organizações, os processos pré-estratégicos de tomada de decisões são de natureza política muito forte. A estratégia introduz elementos de racionalidade que perturbam a cultura tradicional da empresa e ameaçam os processos políticos. Uma reação organizacional natural é lutar contra a perturbação da cultura tradicional e da estrutura de poder, em lugar de enfrentar os desafios colocados pelo ambiente.

Para uma boa formulação da estratégia, primeiro temos que analisar cada ambiente da empresa e suas questões críticas como: o propósito e os objetivos da

organização, saber se a empresa está alcançando suas metas de modo satisfatório, os fatores ambientais críticos que a organização está enfrentando, tanto interno como externo e o que poderá ser feito para alcançar futuramente os objetivos organizacionais de forma mais efetiva.

A análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização. Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. Ela sugere que a principal questão enfrentada pela organização pode ser isolada através de uma cuidadosa análise de cada um desses quatro elementos. As estratégias podem, então, ser formuladas para atender a essas questões. (CERTO e PAUL, 1993, p. 113).

Existe uma ampla variedade de estratégia geral no qual uma organização poderá escolher. Entre essas variedades há a estratégia de concentração, a estratégia de estabilidade, a estratégia de crescimento, a estratégia de redução de despesas e as estratégias combinadas.

Baseado em Certo e Paul (1993) falaremos o que é cada uma, de forma bem resumida:

- Estratégia de concentração é aquela em que uma organização se concentra somente em uma linha de negócios.
- A estratégia de estabilidade se concentra em sua linha ou em linhas de negócios que já existem.
- Estratégia de crescimento é quando as organizações procuram crescimento nas vendas, lucros e participações. São aquelas que envolvem o crescimento através de aquisição de outras empresas num canal de distribuição, aquisições de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios, como por exemplo, a empresa COSAN. Também pode ser aquelas que fazem uma fusão uma a outra. Aumentando assim o seu patrimônio, um exemplo de fusão, as maiores indústrias de bebidas, Brahma, Skol e Antartica que agora tornou se uma só a AMBEV.
- A estratégia de redução de custos, ou seja, quando a empresa está ameaçada ela tem que optar pela redução de despesas como, rotatividade, desinvestimento e liquidação.
- Estratégias Combinadas são aquelas empresas que simultaneamente procuram crescer através de aquisições de novos negócios já existentes.

Para que a formulação da estratégia seja implantada corretamente existe alguns critérios fundamentais como, corresponder ao ambiente externo, envolver uma vantagem competitiva sustentável, fornecer flexibilidade adequada para a organização e que esta formulação esteja de acordo com a missão da empresa e com seus objetivos de longo prazo.

## **2.4 Implementação da estratégia**

O gerente só conseguirá a implementação da estratégia quando cumprir todas as etapas descritas anteriormente de forma eficaz.

Um modelo de implementação estratégica que permite simplificar esse processo crucial dentro da organização é o seguinte:

- 1 – Determinar quanto à organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia em consideração;
- 2 – Analisar as estruturas formal e informal da organização;
- 3 – Analisar a “cultura” da organização;
- 4 – Selecionar um abordagem apropriada para implementar a estratégia;
- 5 – Implementar a estratégia e avaliar os resultados. (CERTO e PAUL, 2005, p. 101)

A implementação da estratégia é tão importante quanto sua formulação. Se uma dessas tarefas não forem executadas corretamente, provavelmente haverá uma falha em toda a estratégia. Ao contrário, quando a formulação e a implementação é implantada corretamente o resultado disso para a empresa é o alcance do sucesso.

Não podemos deixar de lembrar que nessas duas etapas a análise da cultura organizacional é muito importante, pois consistem no valor, crenças e atitudes da empresa que os empregados compartilham.

## 2.5 Controle Estratégico

Exercer o controle estratégico é mesma coisa de você monitorar, avaliar e melhorar os diversos tipos de atividades que ocorrem dentro das organizações, não deixando sair do foco e do planejamento feito pelas etapas anteriores.

Certo e Paul (2005, p. 133) define controle estratégico como:

É um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente. Em essência, esse controle é empreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade.

De acordo esta citação de Certo e Paul, o controle estratégico é peça-chave dentro de um planejamento estratégico. Não é possível ter um bom controle estratégico eficiente sem que haja um canal de informações válido e confiável.

A tecnologia dá as empresas esta ferramenta cada vez mais eficiente e eficaz, produzindo informações cada vez mais sólidas e confiáveis, auxiliando à organização ter um controle cada vez melhor de suas estratégias.

Existem ainda várias empresas que não acreditam no planejamento estratégico, e muitos administradores ainda se perguntam se o planejamento compensa.

De acordo com Ansoff e McDonell (1993, p. 296), houve um estudo para investigar a relação entre desempenho e os métodos de crescimento adotados por grandes indústrias americanas, isso ocorreu entre 1947 a 1966 e o resultado desse estudo revelaram que:

As empresas que planejavam suas aquisições também planejavam sua execução. Por outro lado, as empresas que faziam aquisições de maneira oportunista faziam muito pouco ou nenhum planejamento de execução. Portanto foi possível subdividir a amostra em duas categorias: planificadoras versus não-planificadoras. (ANSOFF e MCDONELL, 1993, p. 297).

De acordo com a citação de Ansoff e McDonell, veremos o resultado das duas categorias, as planificadas e as não-planificadas.

Figura 4: Medidas de Variáveis

Variáveis de desempenho	Planificadoras n=22	Não-planificadoras n=41
Crescimento do Faturamento	2,64	-6,08
Crescimento do Lucro	17,51	0,05
Crescimento do lucro por ação	16,70	-1,24
Crescimento do ativo total	-1,00	-2,55
Crescimento do lucro/capital próprio	12,08	3,43
Crescimento do dividendo/lucro	5,21	-3,14
Crescimento do capital próprio	-0,86	-5,50
Crescimento do lucro/patrimônio	10,97	4,47
Crescimento do preço da ação	-0,03	7,33
Crescimento exigível/capital próprio	-2,11	-0,33
Crescimento do preço/lucro	-0,28	0,98
Exigível/capital próprio	0,00	-0,06
Dividendo/lucro	-0,04	-0,06
Preço/valor patrimonial	0,18	0,52
Patrimônio líquido	23,49	31,52
Lucro/patrimônio líquido	-0,01	-0,03

Fonte: ANSOFF, H. Igor e McDonnell, Edward J.; *Implantando a Administração estratégica*, tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 1993, p. 298.

Uma vez implantado o planejamento estratégico pode ajudar a gerar melhorias significativas de desempenho, desde que esse seja implantado corretamente.

## CAPÍTULO 3 - REENGENHARIA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Baseados nos capítulos anteriores podemos pensar em, como mudar e não se devo mudar.

O corte e/ou redução de custos, a redução de quadros de funcionários, redução de orçamentos, se já foi experimentado, mas nada mudou, devemos utilizar-se da reengenharia, pois ela é inovadora e parece ser o único método que realmente funciona.

De acordo com Morris e Brandon (1994, p. 1):

Você pode optar por efetuar a reengenharia ou, simplesmente, por perder a sua empresa. Provavelmente, mais cedo do que se espera, todo negócio precisará modificar a maneira pela qual realiza suas operações. Do contrário, você será sobrepujado pela concorrência e esta parece ser uma escolha infeliz, entretanto a natureza dos empreendimentos mudou: a competitividade é o fator mais importante nas transações empresariais. Restam então poucas oportunidades para se fazer negócios num nicho seguro de mercado.

As competições entre empresas estão cada vez maiores por isso as empresas que pretendem continuar no mercado deverão se adequar a vários fatores de mudanças dentro da empresa, inclusive a reengenharia. Portanto, as empresas deverão estar sempre preparadas para um novo projeto.

Antes de executarmos a reengenharia dentro de uma empresa devemos estabelecer algumas metas e lançar uma nova infra-estrutura, ou seja, reposicionar a organização para as novas maneiras de executar o seu trabalho. Uma tarefa difícil é implementar a reengenharia na organização, pois muitas vezes as boas intenções de um projeto são perdidas devido à incapacidade de se traduzi-la em ação.

A premissa que existe por trás da reengenharia é de que um processo desenvolvido de forma eficiente produzirá um produto (ou serviço) de custo mais baixo e de qualidade superior. Presume-se que estes fatores tornarão o produto mais competitivo. Porém, esta abordagem deixa de levar em considerações alguns aspectos, tais como, os desejos dos clientes e as pressões de mercado. Sugerimos, desta forma, que um tratamento mais correto seria determinarmos primeiramente qual tipo de vantagem competitiva (e a sua dimensão) seria aconselhável para cada situação depois poderíamos utilizar a reengenharia para obtê-la. (MORRIS & BRANDON, 1994 – p. 5).

### 3.1 Conceitos

Neste cenário turbulento pelo qual o mundo está passando, tem feito as empresas se repensarem e é nesse cenário que a Reengenharia aparece, inovando as empresas para que atinjam elevados índices de competitividade.

A reengenharia, criada pelos americanos Michael Hammer e James Champy, no início da década de 90, é um sistema administrativo utilizado pelas organizações para se manterem competitivas no mercado e alcançarem as suas metas, reformulando o seu modo de fazer negócios, suas atividades e tarefas e/ou processos.  
([HTTP://PT.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/REENGENHARIA](http://pt.wikipedia.org/wiki/Reengenharia))

A reengenharia surgiu nos Estados Unidos devido a grande oferta de emprego no setor secundário e terciário. As empresas investiam muito em tecnologia da informação, porém os resultados na produção era insignificante.

O fato do Japão ter investido menos em Tecnologia da Informação no setor de manufatura e mesmo assim obter grandes resultados fez com que os americanos inventassem a Reengenharia de processos.

O termo Reengenharia de Processos de Negócio surgiu nos Estados Unidos e logo se difundiu pela Europa e os demais continentes do mundo.

De acordo com Neto (1995, p.45):

A reengenharia é uma estratégia de mudanças transformacionais (mudanças drásticas) que objetiva tornar mais competitiva a empresa, através de um gerenciamento mais eficaz de suas operações e processos e do redirecionamento de sua postura estratégica, se assim for necessário.

Podemos dizer de forma bem simples que a reengenharia é começar tudo denovo, como um processo de restituição e renovação da empresa. Quando pensamos em reengenharia, logo vem a cabeça o processo de transformação e reinvenção da empresa.

Pode se dizer também que a reengenharia é o “ processo de mudar as regras estabelecidas em um ambiente onde existe alta capacidade de desenvolvê-las, buscando como foco principal aumentar a habilidade da empresa para competir através da redução de custo.” (NETO, 1994, p.2).

O primeiro passo da reengenharia é entender como funciona este processo e como os empresários e funcionários se comportam frente a estas mudanças.

A empresa que pretende passar por este processo deve primeiramente contratar um especialista, ou seja, um consultor especializado em reengenharia para que não tenha nenhum efeito catastrófico neste processo.

De acordo com Morris e Brandon (1994, p. 4):

Os processos frequentemente não são facilmente definidos ou compreendidos. E, quando examinados detalhadamente, a maioria é muito complexa. Porém, precisamente, o que são os processos empresariais? O que eles fazem? Como podem ser descritos? Como podem ser projetados? Quais são as tendências que os processos empresariais ou organizacionais exibem no decorrer do tempo? Como os custos podem ser associados a eles? Como cada processo relaciona aos demais numa empresa? Parte do problema é que não existem respostas simples a estas perguntas – elas mudam de empresa para empresa.

Antes de iniciar a reengenharia devemos estabelecer novas metas. Um dos requisitos desse estabelecimento de metas é lançar uma nova infra-estrutura e modo de executar seu trabalho.

Segundo Morris e Brandon (1994, p. 5) “um dos elementos-chave do reposicionamento é a determinação de novas estratégias corporativas e paradigmas empresariais que se ajustem melhor as novas ambições da empresa.

Devemos pensar na reengenharia quando todas as tentativas de melhoras para a empresa foram fracassadas e quando o processo operacional empresarial está muito lento e insatisfatório.

Segundo Hammer (1997, p.5), “A demora ocorre porque algumas das pessoas nas empresas realizam tarefas absolutamente desnecessárias para a obtenção dos resultados desejado e por causa da lentidão agonizante em que o trabalho passa de mão em mão”.

Muitas vezes os colaboradores e até mesmo os diretores da empresa se preocupam em resolver coisas que no momento são desnecessárias e acabam esquecendo dos problemas

Hammer (1997, p. 4) dá alguns exemplos de demora nos resultados:

- A Aetna Life & Casualty levava em geral, 28 dias para processar as propostas de seguro residencial, dos quais apenas 26 minutos eram gastos na realização de um trabalho produtivo.
- Para comprar qualquer coisa através do departamento de compras, até pequenos itens de escritório que custavam menos de US\$10, a Chrysler incorria em despesas internas da ordem de US\$300 em análises, assinaturas e aprovações.
- O semiconductor Group, da Texas Instruments, levava 180 dias para atender um pedido de um circuito integrado, enquanto um concorrente muitas vezes conseguia atendê-lo em trinta dias.
- A unidade de serviço ao cliente da GTE só conseguia resolver os problemas dos clientes na primeira ligação em menos de 2% das vezes.
- A Pepsi descobriu que 44% das faturas que enviava aos varejistas continham erros, o que gerava enormes custos de conciliação e intermináveis discussões com os clientes.

Todo processo empresarial inclui planejamento e tomada de decisão. Esses dois processos modificam entradas e saídas, diminuindo a execução do processo de trabalho.

O primeiro passo que deve ser seguido é a definição de uma estratégia global, com recursos como, informações e dados ou fatos sobre as necessidades e expectativas dos clientes e a identificação das alterações a serem efetuadas.

A metodologia da implementação de processos pode ser classificada em quatro fases, a preparação, o planejamento, a implementação e a avaliação.

Uma das maiores dificuldades do processo de reengenharia é fazer com que os colaboradores da empresa se habituem a nova forma de trabalhar, pois já acostumaram a trabalhar de um jeito e assim criam uma grande resistência a mudanças.

Segundo Hammer (1997, p. 40),

O trabalhador, por outro lado, concentra-se em outras três palavras: chefe, atividade e tarefa. A meta final de trabalhador é agradar ao chefe, já que sua renda e seu futuro estão em suas mãos. Assim, ele tenta se manter ocupado, manter um alto nível de atividade realizando a tarefa que o chefe lhe atribui. Os vendedores estão ansiosos por conseguir pedidos, o pessoal de serviço ao cliente ouve as queixas, os responsáveis pelos arquivos arquivam, mas ninguém se preocupa com a totalidade do trabalho.

Uma falha que geralmente é observado nas empresas é como eles conduzem os programas de qualidade total.

Para que a empresa tenha uma maior produtividade e lucratividade é preciso dar mais autonomia a seus funcionários, assim eles têm uma sensação de

propriedade sobre o trabalho que faz. Só assim, percebendo que ele teve uma participação naquele processo de produção é que o colaborador realizará o serviço da melhor maneira possível, dentro dos limites e das regras da empresa.

A reengenharia de processos de modo geral, ajuda a empresa diminuir seus problemas de ineficiência, insatisfação dos clientes e alto custo.

Não há um modo certo de efetuar a reengenharia, cada empresa precisa saber da sua necessidade e tentar se adequar ao processo da reengenharia corretamente.

Para que o processo de reengenharia tenha ótimos resultados é preciso a contribuição e a dedicação de vários elementos da empresa. A mais crítica é sem dúvida, a prestada pelo dono, presidente ou diretor geral da organização.

É também necessária a participação dos formadores de opiniões, do qual deverão estar prontos a adotar as mudanças necessárias e ajudar os outros a adotá-las igualmente.

Portanto chega um momento que há necessidades de criar equipes de condução estratégica e tática.

A maioria das empresas que decidem implantar a reengenharia decide contratar uma consultoria externa ou ela mesma implantar sem nenhum tipo de conhecimento sobre reengenharia. A sugestão do autor Neto (1994, p. 114) é de desenvolver a nossa própria capacidade de fazer.

Antes de começar a desenvolver temos que:

- Saber a profundidade e a amplitude da mudança
- Conhecer a forma de habilitar pessoas para a reengenharia
- Desenvolver um roteiro para planejar a reengenharia

Não é fácil desenvolver um projeto estratégico de reengenharia, para isso o consultor precisa da colaboração de todos inclusive dos gerentes e diretores da empresa.

O mercado hoje, é muito exigente, eles exigem empresas ágeis, eficientes, modernas, com alta tecnologia e flexíveis, as empresas que não se reinventarem ou não se adequarem aos requisitos do mercado estão fora.

Neto (1995, p. 22) diz que, “A era das reinvenções exige empresas ágeis, flexíveis, eficientes e pró-ativas. Estes são os atributos da competitividade empresarial emergentes nesta nova era”.

A reengenharia diferente de melhoria, ela é um processo de mudança radical, e por isso temos que saber o momento certo de fazer estas mudanças para que a empresa não sofra nenhum dano.

Se a palavra “engenharia” é imediatamente associada como construção, a palavra reengenharia, por analogia, representa re-construção, ou seja, reconstruir algo, sair do zero. Por isso, que na atualidade se discute as reengenharias em três modalidades distintas: a estratégica ou de negócios, a organizacional e a de processos de negócios. (<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/a-reengenharia-esta-de-volta-849714.html>, acessado em 07/11/09)

A reengenharia estratégica ou de negócios é quando a empresa resolve mudar de forma radical sua área de atuação, tendo por base o seu conhecimento.

A reengenharia organizacional tem como objetivo a mudança da estrutura da organização e mudar seu nível hierárquico.

E por último a reengenharia de processos de negócio, esta reengenharia é a mais utilizada pelas empresas hoje em dia, através dela as empresas buscam uma forma de fazer negócios para obter qualidade elevada em seus produtos e preços acessíveis.

Seja qual for o tipo de reengenharia utilizada pela organização, a base que devemos ter é o mercado, a competitividade, as estratégias e táticas e o conhecimento.

Quando falamos de reengenharia a maioria das pessoas ficam apreensivas, pois quando se pensa em reengenharia o que vem primeiro na cabeça é demissões. Este pensamento faz com que as pessoas tenham receios e bloqueios em relação à reengenharia.

Neto (1995, p. 24) diz que “é provável que no próximo século só existam dois tipos de empresa: as empresas com desenvolvimento assegurado e negócios rápidos e as empresas em processo de extinção devido à degeneração dos seus negócios”.

A empresa que não busca a mudança constante não consegue atender estas demandas e as chances desta organização entrar na lista de empresas em extinção são bem maiores.

Os negócios mortos serão aqueles que vão sucumbir diante das novas exigências da *era das reinvenções*; ao contrário, os negócios vivos e rápidos serão aqueles protagonizados pelas empresas típicas do século XXI: ativas, ágeis, atentas, eficientes e pró-ativas.

As empresas que sobreviverão serão aquelas que conseguirem adquirir e manter os padrões de competitividade vigentes num cenário de mudanças transformacionais permanentes, no qual a regra básica é mudar sempre. (NETO, 1995, p. 25).

Hoje, os clientes estão cada vez mais exigentes, buscam melhores atendimentos, melhores preços, qualidade, diversidade, agilidade entre outros.

Hammer (1997, p. 96) compara uma organização perfeita e de sucesso com o futebol americano, ele diz que, “o futebol é jogado em um estado de fluxo constante, de forma bem semelhante aos negócios”.

É interessante à comparação de uma empresa com o futebol, pois o futebol é um grande estrategista, para que um time ganhe tem toda uma estratégia por trás do que vemos em campo, e os jogadores tentam dar o melhor de si para satisfazer e deixar nós torcedores, felizes, mesmo que as vezes suas estratégias não sejam as melhores.

Esta estratégia é mudada a cada jogo para que seus adversários não tenham chances de passá-los para trás.

As empresas de hoje devem ser assim também, a todo momento a administração deve ter uma “carta na manga”, uma estratégia, para não ser engolido por seus concorrentes. Os funcionários devem também seguir corretamente as estratégias dadas pelos seus supervisores, dando o máximo de si para que saia tudo perfeito, vencendo a cada dia seus adversários.

Hammer (1997, p. 97) em sua comparação diz que:

Uma vez em campo, contudo, os times são, em grande parte, autônomos. À medida o jogo vai se desenvolvendo, os *running backs* não correm para a lateral para obter a opinião do coordenador de ataques sobre se devem correr para a linha de fundo em uma jogada em que deveriam agarrar o adversário nem os *wide receivers* buscam sua aprovação para driblar pela direita, e não pela esquerda porque o *cornerback* de defesa se comprometeu. O trabalho do time atacante é seguir a estratégia traçada da melhor forma possível, adaptando-a às realidades da situação, que mudam rapidamente. Embora possa planejar as jogadas, o coordenador da defesa – o proprietário do processo – nunca entra em campo. Os jogadores são os implementadores.

Quando o time está perdendo a estratégia é fazer mudanças no time, trocando ou contratando jogadores e isso faz lembrarmos do processo de

reengenharia que no futebol isso ocorre constantemente. É assim com as empresas também, a todo o momento devemos ter o pensamento de mudança, pois o mercado é muito acelerado e muda a cada dia e para não ficarmos para trás devemos também seguir estas mudanças e se precisar desenvolver um processo de reengenharia de negócios.

### **3.2 Exemplos de grandes empresas que utilizam a reengenharia como parte de seu negócio.**

Na era da tecnologia e das reinvenções, grandes empresas estão se reestruturando num processo constante de mudanças.

Numa outra pesquisa realizada pela Price Waterhouse, nos Estados Unidos e no Reino Unido, no final de 1993, confirmou esta tendência: 78% entre as 500 maiores empresas listadas na revista *Fortune* e 68% das maiores empresas britânicas utilizaram ou estavam utilizando processos de reengenharia.

A mesma pesquisa, realizada pelo Brasil, em novembro de 1994 constatou que as empresas industriais estão passando por um processo de modernização e reestruturação em larga escala. Das quinhentas maiores empresas no país, 71 responderam ao questionário e, dentre os maiores bancos, o número de respostas foi em torno de trinta. (NETO, 1995, p. 27-28)

Estas pesquisas feitas há dezesseis anos atrás mostram que as empresas já tinham como parte do negócio a reengenharia, hoje esta porcentagem de empresas que estão passando por um processo de reestruturação são bem maiores.

Somente o administrador que tem uma visão estratégica consegue atingir o objetivo da reengenharia. A estratégia e a reengenharia têm um elo muito grande entre processo e metas e na maioria das vezes buscam por um mesmo objetivo.

O autor Neto (1995, p. 34) afirma que:

A reengenharia não pode ser utilizada sem uma perspectiva de visão estratégica e de processo dentro do escopo maior da administração estratégica, mesmo que o seu foco seja um único processo. Isto porque a inovação de apenas um processo empresarial básico vai desencadear ações inovadoras para outros processos e quase sempre para toda a empresa.

A empresa precisa ser reinventada porque é condição básica para a sua sobrevivência a perfeita interligação e renovação desses três elementos. E a reengenharia é o único meio que a empresa dispõe para conseguir este objetivo.

Existem várias empresas que já utilizam a reengenharia como parte de seu processo estratégico, algumas delas são as empresas, São Paulo Alpargatas, a Kaiser, a Pepsi Cola; entre outras.

### **3.3 Críticas**

A muitas críticas em relação à reengenharia, alguns dizem que a reengenharia é uma forma desnecessária de reduzir custos, principalmente quando estas reduções causam demissões de funcionários o que estimula um dos maiores problemas da nossa sociedade, o desemprego. Além disso, a reengenharia é uma teoria bastante radical que propõe a execução de modificações drásticas e profundas nas organizações para fazer face a face essas mudanças.

Na verdade, a reengenharia seria uma reestruturação radical dos processos organizacionais que buscam alcançar melhorias em indicadores críticos.

A Reunificação dos Processos é uma das idéias básicas da reengenharia. Conforme colocam Hammer e Champy (1993, p.1):

Por dois séculos, as pessoas fundaram e construíram empresas em torno da brilhante descoberta de Adam Smith de que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais simples e básicas. Na era empresarial pós-industrial em que estamos ingressando, as empresas serão fundadas e constituídas em torno da idéia de reunificação dessas tarefas em processos empresariais correntes.

Empresas com grandes metas de crescimento já utilizam reengenharia como forma de grandes mudanças e sucesso. As ferramentas utilizadas por estas empresas costumam ser ferramentas analíticas e de diagnósticos para mapear a situação atual do negócio.

O resultado de uma boa reestruturação é uma empresa mais confiante nos seus objetivos, com pessoas comprometidas com o sucesso do negócio como um todo.

## **CAPITULO 4 - A VISÃO ESTRATÉGICA APLICADA A CABONNET DE ASSIS.**

Neste cenário constante de mudanças e grandes concorrências globais, deparamos com grandes empresas tecnológicas e para sobreviver neste mundo tão complexo devemos estar sempre atualizados e sempre renovando os produtos e se adaptando as novas tecnologias e é por isso que a empresa Cabonnet de Assis procura como diferencial estar sempre atualizado e buscando o que a de mais moderno no mercado tecnológico.

### **4.1 - A estratégia da Cabonnet**

Após a criação da TVCabo, a empresa decidiu seguir uma estratégia regional, marcada pela inauguração da cabonnet, primeira construção da empresa após um período de treze anos. Seu principal objetivo: oferecer internet de qualidade e com velocidade aos seus assinantes bem como serviços relacionados através de sua rede. Em Assis e Tupã, a Cabonnet iniciou sua operação em 2003. Em seguida a empresa passou a oferecer seu serviço de Internet Banda Larga a outras 19 cidades.

Objetivando o longo prazo, a empresa põe em marcha uma estratégia de desenvolvimento regional, coerente e ambiciosa, numa zona comercial onde as perspectivas de crescimento no setor de telecomunicação são as mais elevadas.

A estratégia da Cabonnet inscreve-se na solidificação regional, atuando em vinte e uma cidades do estado de São Paulo – Assis, Arco-Íris, Avanhandava, Bastos, Cândido Mota, Guaiçara, Herculândia, Iacri, Lins, Nova Alexandria, Ourinhos, Paraguaçu Paulista, Penápolis, Pindamonhangaba, Presidente Prudente, Promissão, Quatá, Queiroz, Taubaté, Tremembé e Tupã.

Cada vez mais complementares entre si, estas empresas aumentam, assim, sua oferta em cada mercado e sua competitividade em cada uma de suas unidades. Em coerência com esta estratégia regional, o desenvolvimento da Cabonnet está sob responsabilidade de um grupo organizacional, a Direção organizada em um

"*business unit*", de estrutura leve, na cidade de Assis, supervisiona o conjunto das atividades da empresa na região, abrangendo métodos, técnicas, engenharia, compras, qualidade, marketing, comércio, gestão, finanças, recursos humanos e jurídicos.

A empresa faz parte de um grupo que iniciou sua atuação no mercado de TV por assinatura em 1988. De lá para cá o grupo expandiu seus negócios e, além das cinco operações de TV a Cabo – Assis, Ourinhos, Penápolis, Santo Anastácio e Tupã – também entrou para o mercado de Internet Banda Larga.

## **4.2 Investimentos e qualidade no serviço**

Para reduzir riscos, gerir e tirar partido das competências e conhecimentos locais, a Cabonnet e sua Direção apostaram em uma política de parcerias ativas para sustentar sua estratégia de desenvolvimento.

Uma das preocupações da empresa é manter uma equipe qualificada e o nível de qualidade técnico e de atendimento altos.

A Cabonnet firma sua política de desenvolvimento em produtos de qualidade, diferenciados, adaptados às condições locais em termos de preço e de prestação de serviços, através de uma rede de distribuição com padrão de alto nível.

A Cabonnet é uma empresa de internet Banda Larga especializada no sistema wireless (sem fio).

Investimentos também foram feitos para a implantação do sistema de fibra óptica/Cabo coaxial iniciada em 2006, a Cabonnet, além do sistema wireless, lançou, em parceria com a TV Cabo nas cidades, Assis e Tupã, a mais estável e moderna tecnologia existente.

## **4.3 Oferta inovadora de produtos e serviços**

A Cabonnet passa a oferecer aos clientes do Vale Paranapanema, a partir de agora, simultaneamente ou com uma diferença reduzida de tempo, os mesmos serviços lançados na região. Internet via rádio (wireless) em cinco modalidades urbanas e rurais, também oferece Internet via cabo em seis modalidades com

vantagens para quem assina combo (TV + Internet), e uma oferta de serviços modernos e inovadores, adaptados à estratégia da empresa, estão sendo progressivamente introduzidas. No estado, a rede comercial está se construindo num ritmo acelerado: de duas em 2003, passou para vinte e uma no final de 2009.

A Cabonnet começou oferecendo internet wireless, a velocidades de 64Kbps e hoje já oferece o serviço em duas tecnologias com velocidades que chegam a 8Mbps. Para o futuro queremos agregar serviços como Voip, por exemplo, aos nossos assinantes.

A união destas duas empresas, elemento-chave de sucesso foi objeto de estabelecimento de metas ambiciosas quanto à qualidade (todos os fornecedores têm nível de excelência), ao valor agregado e à redução dos custos.

#### **4.4 – Dados Cadastrais**

Nome fantasia: *Cabonnet*

Razão Social: *Cabonnet Telecomunicações Ltda ME.*

Categoria: Telecomunicações

Endereço: Rua Quintino Bocaiúva, 381

Bairro: Centro

Cidade: Assis.

Estado: São Paulo.

Cep: 19806-150

Telefone: (18) 3324-6870/3324-6872 ou 0800 772 3023

Home Page: [www.cabonnet.com.br](http://www.cabonnet.com.br)

E-mail: [cabonnet@cabonnet.com.br](mailto:cabonnet@cabonnet.com.br)

#### **4.5 Questionário operacional da empresa Cabonnet de Assis**

A aplicação dos questionários objetivou detectar alguns dos problemas internos da empresa. Buscou-se também o grau de satisfação dos funcionários em relação a empresa.

Com os dados obtidos nesta pesquisa, pretende-se apresentar um quadro conclusivo da situação da empresa, do ponto de vista dos funcionários.

Todo trabalho de pesquisa consistiu não só da coleta, mas também da interpretação dos dados e informações obtidos, visando com isso traçar quais as estratégias mais eficientes para a Cabonnet conquistar êxito em seu sistema operacional.

#### **4.6 Metodologia**

##### Métodos de coleta e análise dos dados

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário fechado junto aos funcionários da Cabonnet, contendo treze questões, aplicado individualmente (ver anexo modelo do questionário aplicado). Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a frequência absoluta ( $f_i$ ) e frequência relativa (%), com as respectivas tabelas. Os resultados também são apresentados em gráficos.

##### Amostragem

A pesquisa foi realizada na empresa Cabonnet de Assis no mês de outubro de 2009, com os funcionários de todos os departamentos da empresa, totalizando 25 questionários aplicados e devolvidos preenchidos.

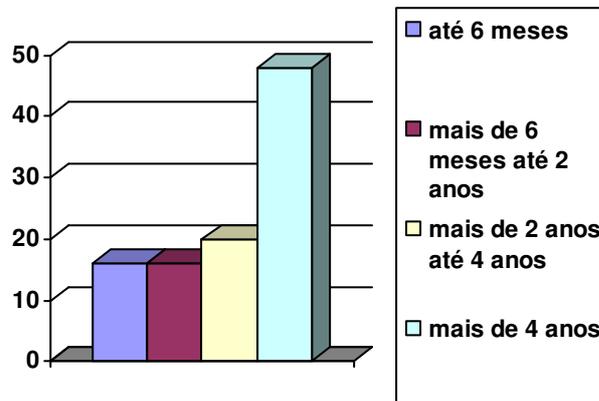
#### 4.7 – Analise e tabulação dos dados

Questão 1 - Há quanto tempo você trabalha na Cabonnet?

Tabela 1: tempo de serviço

	fi	%
Até 6 meses	4	16
Mais de 6 meses até 2 anos	4	16
Mais de 2 anos até 4 anos	5	20
<b>Mais de 4 anos</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
Total	25	100

Gráfico 1: Tempo de serviço



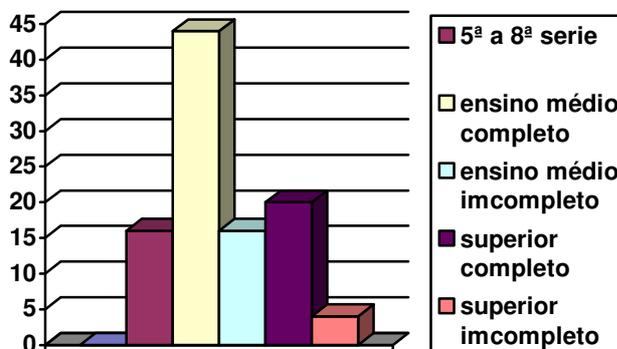
Dos vinte e cinco funcionários entrevistados 48% trabalham na empresa a mais de quatro anos, 16% trabalham até seis meses ficando empatado com a resposta (b) de seis a dois anos. E cinco funcionários disseram que está mais de dois anos até quatro anos.

Questão 2: Qual o seu nível de escolaridade?

Tabela 2: nível de escolaridade

	fi	%
1ª à 4ª série	-	-
5ª à 8ª série	4	16
<b>Colegial completo</b>	<b>11</b>	<b>44</b>
Colegial incompleto	4	16
Superior completo	5	20
Superior incompleto	1	4
Total	25	100

Gráfico 2: nível de escolaridade



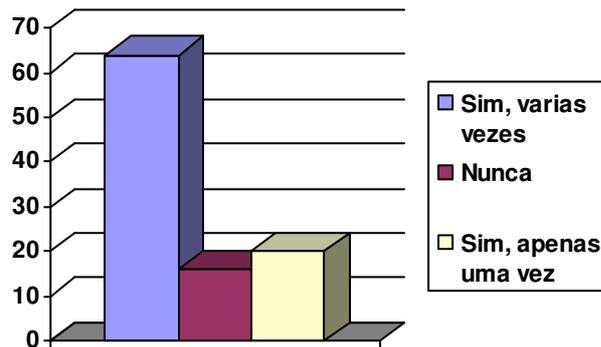
Na pergunta em relação à escolaridade pode observar-se que com 16% dos entrevistados fez apenas o ensino fundamental, os outros 16 % começaram o ensino médio, mas não terminou. Dentre os entrevistados foi observado que a grande maioria, ou seja, 44% concluíram o ensino médio e com 20% ficou os que já concluíram o ensino superior e os outros 4% estão ainda cursando o ensino superior ou desistiram no meio do curso.

Questão 3: Alguma vez pensou em sair da empresa ?

Tabela 3: já pensaram em sair da empresa

	fi	%
<b>Sim, varias vezes.</b>	<b>16</b>	<b>64</b>
Nunca	4	16
Sim, apenas uma vez.	5	20
Total	25	100

Gráfico 3: já pensaram em sair da empresa



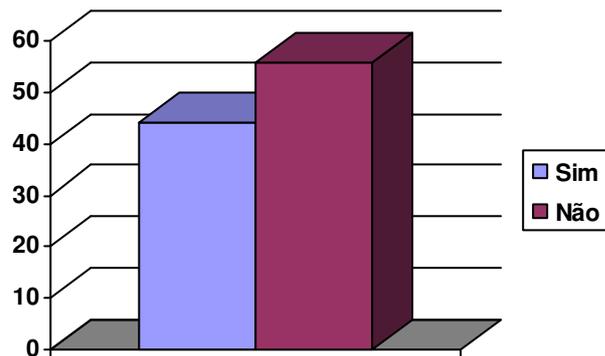
Analisando as respostas foi observado que 64% dos entrevistados disseram que já pensou várias vezes em sair da empresa, 16% disseram que nunca pensaram e 20% disse que apenas uma vez.

Questão4: Você acha que o salário é compatível com sua função?

Tabela 4: Satisfação ou insatisfação com o salário

	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sim	11	44
<b>Não</b>	<b>14</b>	<b>56</b>
Total	25	100

Gráfico 4: Satisfação ou insatisfação com o salário



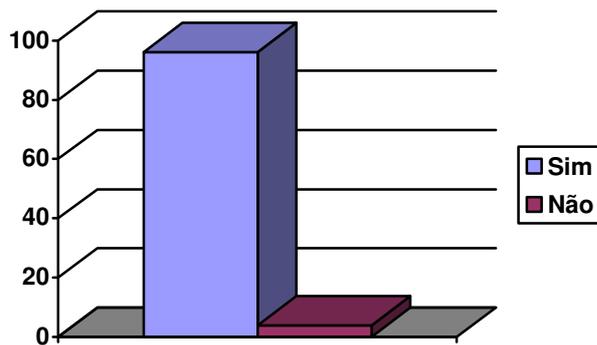
Por meio dos dados acima, pode-se constatar que dos vinte e cinco entrevistados apenas 44% estão satisfeitos com seu salário e 56% não estão satisfeito, pois acham que não é compatível a função exercida.

Questão 5: Você gostaria que a empresa oferecesse mais treinamento específico?

Tabela 5: Necessidades de treinamento

	fi	%
<b>Sim</b>	<b>24</b>	<b>96</b>
Não	1	4
Total	25	100

Gráfico 5: Necessidades de treinamento



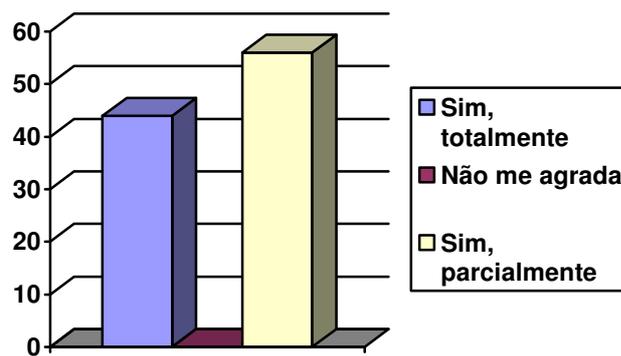
De acordo com os dados acima, pode-se observar o grande desejo dos funcionários por mais treinamentos específicos a sua função. Com a maioria 96% opinaram por mais treinamentos e apenas 4% disse que não se interessa.

Questão 6: A atividade que você desenvolve na empresa, lhe agrada?

Tabela 6: Satisfação com a função empregada

	fi	%
Sim, totalmente	11	44
Não me agrada	-	-
<b>Sim, parcialmente</b>	<b>14</b>	<b>56</b>
Total	25	100

Gráfico 6: Satisfação na função empregada



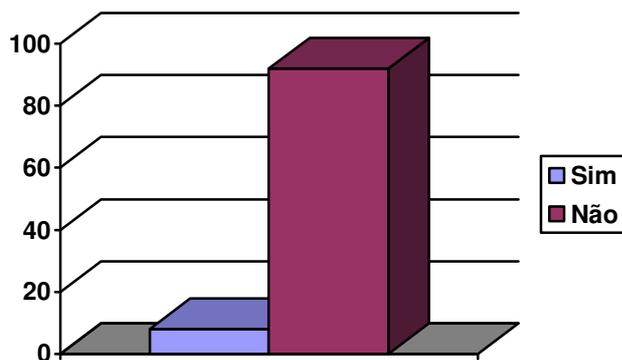
Constatam-se, nos dados acima que, 56% disseram que a função que exerce os agrada parcialmente e 44% disseram que gosta do que faz.

Questão 7: A empresa oferece plano de carreira?

Tabela 7: plano de carreira

Opinião	fi	%
Sim	2	8
<b>Não</b>	<b>23</b>	<b>92</b>
Total	25	100

Gráfico 7: plano de carreira



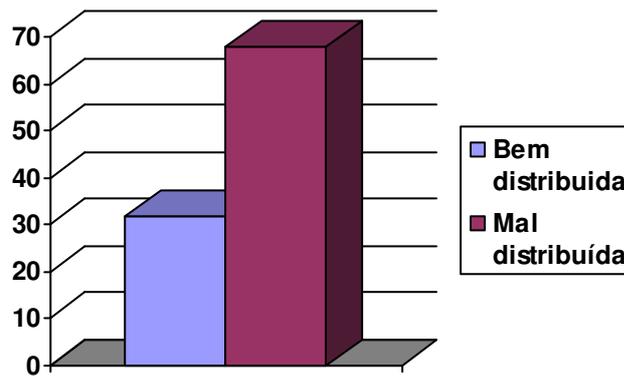
Ao serem questionados se a empresa oferece plano de carreira a maioria dos entrevistados 92% disseram que a empresa não possui nenhum plano de carreira e apenas 8% afirmaram que a empresa tem planos de carreira.

Questão 8: Como é a distribuição de tarefa?

Tabela 8: Tarefas distribuídas

	fi	%
Bem distribuída	8	32
<b>Mal distribuída</b>	<b>17</b>	<b>68</b>
Total	25	100

Gráfico 8: Tarefas distribuídas



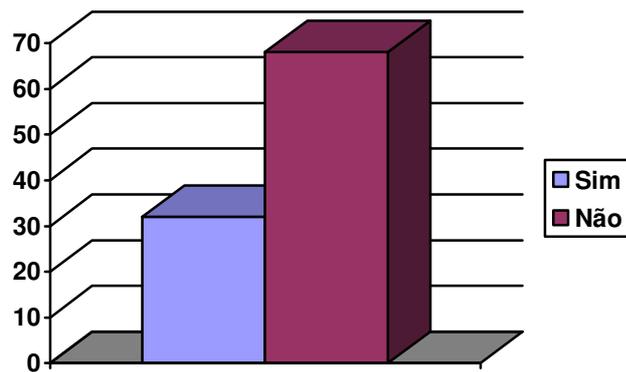
Dos funcionários abordados, 32% disseram que as tarefas são bem distribuídas, porém a maioria, 68% dos entrevistados afirmam que as tarefas são más distribuídas fazendo com que muitos fazem trabalhos demais e outros não fazem quase nada.

Questão 9: A empresa lhe apresentou alguma vez suas metas?

Tabela 9: Metas dos funcionários

	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sim	8	32
<b>Não</b>	<b>17</b>	<b>68</b>
Total	25	100

Gráfico 9: Metas dos funcionários



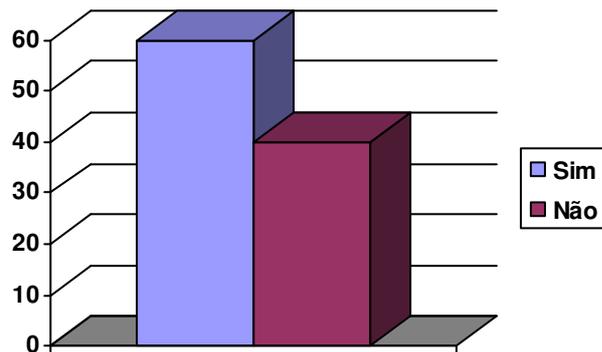
Ao questionar-se sobre as metas estipuladas pela empresa, 32% dos entrevistados disseram que tem conhecimento de suas metas e 68% dos funcionários disseram que nunca foi passado nenhum tipo de meta.

Questão 10: Você já ouviu falar sobre administração estratégica?

Tabela 10: Conhecimento sobre administração estratégica

	fi	%
<b>Sim</b>	<b>15</b>	<b>60</b>
Não	10	40
Total	25	100

Gráfico 10: Conhecimento sobre administração estratégica



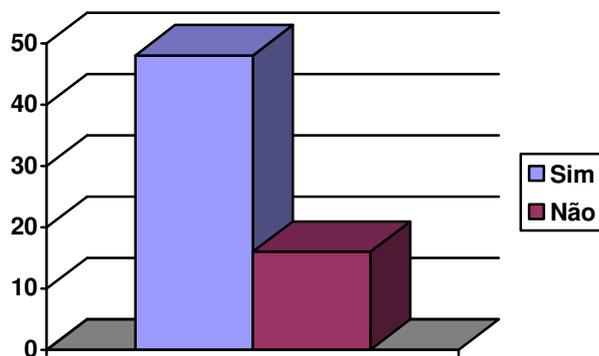
Ao ser questionado se já ouviram falar sobre administração estratégica, 60% dos funcionários disseram que já ouviram falar e 40% disseram que nunca ouviu falar.

Questão 11: Você acha que a empresa deveria adotar princípios de Administração Estratégica?

Tabela 11: Princípios de administração estratégica

	fi	%
<b>Sim</b>	<b>12</b>	<b>48</b>
Não	3	19
Total	16	67

Gráfico 11: Princípios de administração estratégica



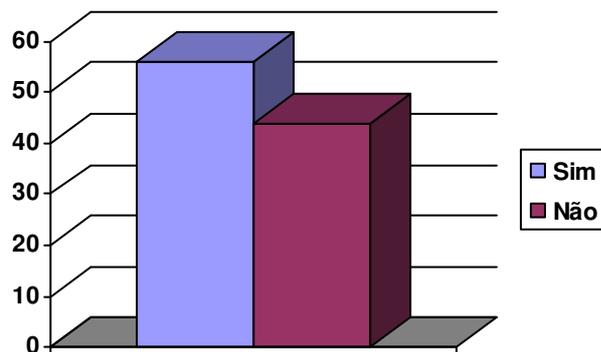
Dos vinte e cinco entrevistados apenas quinze pessoas responderam sim na pergunta anterior e os que responderam não ter conhecimento sobre a administração estratégica não responderam a esta pergunta. Ao perguntar a esses funcionários se eles acreditam que a empresa deve adotar princípios de administração estratégica, 48% disseram que sim e apenas 16% disseram que não.

Questão 12: Você já ouviu falar sobre reengenharia de negócios?

Tabela 12: Conhecimento sobre reengenharia de negócios

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>14</b>	<b>56</b>
Não	11	44
Total	25	100

Gráfico 12: Conhecimento sobre reengenharia de negócios



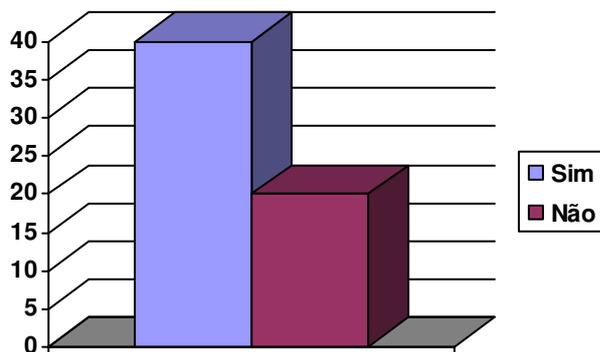
Dos entrevistados, 56% disseram que já ouviu falar sobre reengenharia e 44% disseram que nunca ouviu falar.

Questão 13: Você acha que há necessidade da empresa passar por um processo de reengenharia?

Tabela 13: Processo de reengenharia

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>10</b>	<b>40</b>
Não	5	20
Total	15	60

Gráfico 13: Processo de reengenharia



Dos vinte e cinco entrevistados apenas quatorze responderam sim na pergunta anterior e os que responderam não ter conhecimento sobre a administração estratégica não responderam a esta pergunta.

Ao perguntar a opinião dos entrevistados se eles acreditam na necessidade da empresa passar por processos de reestruturação, 40% disseram que sim e 20 disseram que não há necessidades.

A pesquisa só pode ser feita com grande êxito, devido a grande insistência aos funcionários para que respondessem todas as perguntas, pois pude perceber certo receio dos funcionários ao responder as questões mesmo deixando claro que o questionário não teria nenhuma identificação. Por esta atitude dos funcionários, percebi que a empresa não dá nenhum tipo de abertura aos seus colaboradores darem suas opiniões ou sugestões de melhorias.

Apesar da dificuldade a pesquisa foi um sucesso e com isso pude identificar os problemas da empresa e sugerir a empresa algumas mudanças para melhoria.

## CONCLUSÃO

Com este trabalho pode-se concluir que há algumas falhas no sistema operacional da empresa Cabonnet. Pude observar que a empresa tem uma grande perspectiva de crescimento e que seus funcionários acreditam nisso também, porém, todos se sentem de alguma forma com um certo bloqueio às sugestões e opiniões e isso os tornam incapazes para realizar quaisquer coisas para melhoria da empresa, por isso há uma grande necessidade de realizar um projeto para que estes colaboradores possam realmente “vestir a camisa” da empresa e assim contribuir da melhor forma efetiva para o sucesso da empresa. Portanto, elaborou-se um plano estratégico para organizar o setor operacional, a fim de solucionar esse problema.

Para atingir tal objetivo, utilizou-se neste trabalho todas as teorias e práticas apreendidas durante os quatro anos do curso de graduação em Administração, incluindo os conteúdos de todas as matérias, imprescindíveis à formação de um administrador.

O questionário realizado para este trabalho comprovou a hipótese inicial, que a empresa precisa de uma mudança estratégica principalmente em seu setor operacional e desta forma foi feita uma proposta à empresa, baseado nas teorias e pesquisas desenvolvidas no decorrer deste trabalho. Nesse primeiro momento, a necessidade prioritária da empresa é organizar o setor operacional, dividindo as tarefas dos funcionários adequadamente para que o processo funcional torne-se mais ágil e mais eficiente. E após esse grande projeto de reestruturação, a empresa elaboraria uma campanha de incentivos aos colaboradores, para que eles possam expor suas ideias e como forma de incentivo a empresa irá oferecer mais treinamentos e participações de lucros e com isso, a empresa espera obter resultados excelentes.

Apesar de citar somente ações para a organização do sistema operacional a Cabonnet poderá fazer parte de um plano estratégico mais aprofundado e a longo prazo, abrangendo todos os setores da organização.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

[http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/.../estrategia\\_competitivas.pdf](http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/.../estrategia_competitivas.pdf), acessado em 20/06/2009.

<http://www.wikipedia.org.br>, acessado em 05/03/2009.

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestão/estratégia.htm>, acessado em 10/05/2009.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/tática>, acessado em 30/07/2009.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor e McDonnell, Edwar J., **Implantando a Administração estratégica**, tradução de Antonio Zaratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CERTO, Samuel C., **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. Samuel C. Peter: tradução Flavio Deni Steffen, revisão técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. – São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. J. Paul, et al, **Administração Estratégica: Implantação da Estratégia**. 2 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

GARCIA, Paulo Alexandre da Silva. **O endomarketing como ferramenta do planejamento estratégico**. Fundação Educacional de Assis – FEMA: Assis, 2008.

HAMMER, Michael., **Além da Reengenharia**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSE, Donald G. **A arte da guerra para os executivos**. tradutor Miguel Cabrera: São Paulo. Makron Books, 1996.

MORRIS, Daniel, BRANDON Joel; **Reengenharia: reestruturando sua empresa**, tradução José Carlos Barbosa dos Santos – São Paulo: Makron Books, 1994.

NETO, Francisco Paulo de Melo,. **Reengenharia: estudos de casos de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. Ver. e atual. – São Paulo, Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Sistema de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 7 ed. – São Paulo. Atlas, 2001.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John.; **Administração Estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

Prezado(a) funcionário(a); peço a gentileza de responder o questionário abaixo. Trata-se de parte de um trabalho acadêmico. NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR.

### QUESTIONÁRIO – FUNCIONÁRIOS

- 1) Há quanto tempo você trabalha na Cabonnet?
  - a) Até 6 meses
  - b) Mais de 6 meses até 2 anos
  - c) Mais de 2 anos até 4 anos
  - d) Mais de 4 anos
  
- 2) Qual o seu nível de escolaridade?
  - a) 1ª a 4ª série
  - b) 5ª a 8ª série
  - c) “Colegial” completo
  - d) “Colegial” incompleto
  - e) Superior completo
  - f) Superior incompleto
  
- 3) Alguma vez você pensou em sair da Cabonnet?
  - a) Sim, várias vezes
  - b) Nunca
  - c) Sim, apenas uma vez
  
- 4) Você acha que o salário é compatível com sua função?
  - a) sim
  - b) não
  
- 5) Você gostaria que a empresa oferecesse mais treinamentos específicos?
  - a) Sim
  - b) Não

- 6) A atividade que você desenvolve na empresa, lhe agrada?
- a) Sim, totalmente
  - b) Não me agrada
  - c) Sim, parcialmente
- 7) A empresa oferece plano de carreira?
- a) sim
  - b) não
- 8) Como é a distribuição de tarefa?
- a) Bem distribuída
  - b) Má distribuída
- 9) A empresa lhe apresentou alguma vez suas metas?
- a) sim
  - b) não
- 9) Você já ouviu falar sobre Administração Estratégica?
- a) sim
  - b) não (Passe para a pergunta 12)
- 10) Você acha que a empresa deveria adotar princípios de Administração Estratégica?
- a) sim
  - b) não
- 11) Você já ouviu falar sobre Reengenharia de Negócios?
- a) sim
  - b) não
- 12) Você acha que há necessidade da empresa passar por um processo de reengenharia?
- a) sim
  - b) não

**POR FAVOR, NÃO SE IDENTIFIQUE.**

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.**