FACULDADE DA INDÚSTRIA IEL
RENATA CRISTINA DE ANDRADE MARTINS

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO PARA A MITIGAÇÃO DA OSCILAÇÃO DE VENDAS DA JUNÇÃO ARTEFATOS DE CONCRETO

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2017

RENATA CRISTINA DE ANDRADE MARTINS

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO PARA A MITIGAÇÃO DA OSCILAÇÃO DE VENDAS DA JUNÇÃO ARTEFATOS DE CONCRETO

Trabalho de pesquisa de campo apresentado a disciplina de Estágio Supervisionado, orientado pelo Professor Márcio Takeo Funai, do 8º período do Curso de Bacharel em Administração da Faculdade da Indústria - IEL.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS
2017

FACULDADE DA INDÚSTRIA IEL

TERMO DE APROVAÇÃO

RENATA CRISTINA DE ANDRADE MARTINS

A CONTRIBUIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO PARA A MITIGAÇÃO DA OSCILAÇÃO DE VENDAS DA JUNÇÃO ARTEFATOS DE CONCRETO

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração na Faculdade da Indústria - IEL.

Coordenador do Curso Professor Marcos Aurélio Custódio
Faculdade da Indústria IEL - Campus São José dos Pinhais.

Orientador: Prof. Me. Márcio Takeo Funai

Banca: Profa. Me. Lucélia Mildemberger

Profa. Me. Nayara Guetten Ribaski

São José dos Pinhais, 07 de novembro de 2017.

FIEP SESI SENAI IEL

RESUMO

As oscilações nas vendas da empresa Junção Artefatos de Concretos é um problema que envolve a falta de estratégia no setor de vendas da organização. O objetivo é analisar o processo de vendas, identificar as oscilações nas vendas, e propor ações para mitigar as oscilações de vendas na empresa. A metodologia utilizada consiste em pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, formulários para a coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa. A fundamentação contemplou os seguintes temas: a gestão estratégica, formulação da estratégia, estratégia da diversificação e demanda. Identificaram-se por meio da ferramenta de Ishikawa as variáveis que causam as oscilações na empresa: falta de estratégia, falta de divulgação da marca e atuação em apenas um mercado. As ações para mitigar as oscilações na empresa são: propor a estratégia de diversificação e ações de marketing para divulgação da marca e produtos. Uma aplicação correta da estratégia de diversificação pode contribuir para uma maior demanda, minimizando as oscilações nas vendas e auxiliando a sobrevivência da empresa no mercado competitivo.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Formulação da estratégia empresarial. Estratégia de diversificação.

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1 - PROTOCOLO DE ANÁLISE E PESQUISA.....12
QUADRO 2 - MATRIZ DE DIVERSIFICAÇÃO DE ANSOFF.....21
QUADRO 3 - ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL.....22
QUADRO 4 - ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL 23
QUADRO 5 - ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DIAGONAL 23
QUADRO 6 - PLANO DE AÇÃO PARA A EMPRESA JUNÇÃO.....32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO 6
1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA 7
1.3 OBJETIVOS 9
1.3.1 Objetivo geral 9
1.3.2 Objetivos específicos 9
1.4 JUSTIFICATIVA 9
1.5 METODOLOGIA 10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA 14
2.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA 15
2.2.1 Propósito 15
2.2.2 Ambiente externo 16
2.2.3 Capacitação 17
2.2.4 Estratégia 18
2.2.5 Futuro 19
2.3 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO 19
2.3.1 Matriz de Diversificação de Ansoff 20
2.4 DEMANDA 24
3 ANÁLISE DE RESULTADOS 26
3.1 ANALISAR O PROCESSO ESTRATÉGICO DE VENDAS 26
3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS DAS OSCILAÇÕES NAS VENDAS 30
3.2.1 Método 31
3.2.2 Meio Ambiente 31
3.3 PROPOR AÇÕES PARA MITIGAR AS OSCILAÇÕES DE VENDAS NA EMPRESA JUNÇÃO ARTEFATOS DE CONCRETO 31
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 34
REFERÊNCIAS 36
APÊNDICE A - FORMULÁRIO 38

1 INTRODUÇÃO

A empresa procura novas oportunidades quando começa a ter dificuldades para alcançar seus objetivos, tanto na situação interna quanto na situação externa da empresa e que, geralmente, são provocados pela falta de oportunidade de investimento no segmento, saturação de mercado, queda da taxa de retorno dos projetos de expansão e formulação da estratégia empresarial.

As empresas dispõem de um vasto leque de estratégias para desenvolver seus negócios, uma empresa que tem mais de um produto no mercado tem maior vantagem competitiva do que uma empresa que tem apenas um único produto e, para que isso ocorra, a empresa precisa se posicionar, adicionar vantagens competitivas diante de seus concorrentes e diversificar seus produtos e/ou serviços.

O presente estudo se baseia nas principais causas das oscilações nas vendas e propõe ações para a mitigação das oscilações nas vendas da empresa Junção Artefatos de Concreto.

Após identificação do problema foi feita a coleta de dados por meio de formulário juntamente com os gestores e funcionários envolvidos nos meses de agosto a setembro de 2017, conhecendo toda a empresa, desde a recepção das licitações, compra de matéria-prima para confecção dos produtos, acompanhamento da fabricação do produto até entrega do pedido. Feito isso, houve uma reunião para identificar o principal problema que a empresa vem enfrentando.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a contribuição da estratégia de diversificação para a mitigação da oscilação de vendas.

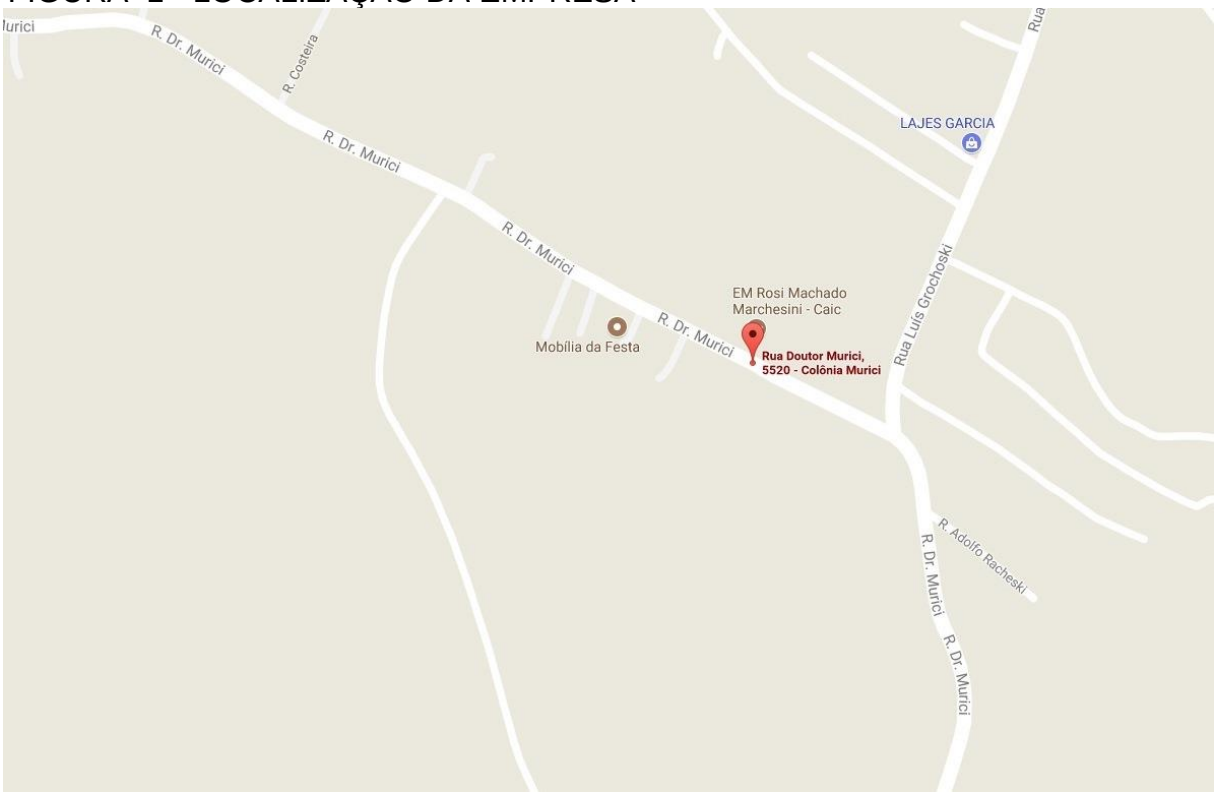
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE CONCEDENTE DO ESTÁGIO

Razão Social: Junção artefatos de concreto Eireli-ME;
Nome Fantasia: Junção Artefatos de Concreto;
CNPJ: 77.532.067/0001-00;
Ramo: Artefatos de cimento;
Endereço: Rua Doutor Murici, 5520;
Bairro: Costeira;
Cidade: São José dos Pinhais;
Estado: Paraná;

CEP: 83015-290.

É possível identificar a localização da empresa por meio da figura 1 deste trabalho.

FIGURA 1 - LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA



Fonte: Google maps (2017).

1.2 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

A Junção Artefatos de Concreto iniciou suas atividades no ano de 1975, com o nome de Junção Pré-moldado, sob o comando do então proprietário Sr. Aldevir Schatz.

Era uma empresa voltada para obras públicas, fornecendo material para a prefeitura de Curitiba, para a URBS e para a Sanepar. Na época Sr. Aldevir fabricava peças indivisíveis de esgotos, pré-moldados para obras públicas, naquele tempo identificou uma grande necessidade de criar uma empresa artefatos pré-moldados de concretos devido à grande demanda de pedidos de produtos que o mercado solicitava naquele tempo.

Em meados de 1988 a empresa tomou um novo rumo, agora sob a direção do atual proprietário, Sr. Nestor Ferreira e Marylinn Ingrid Ribeiro Ferreira, também

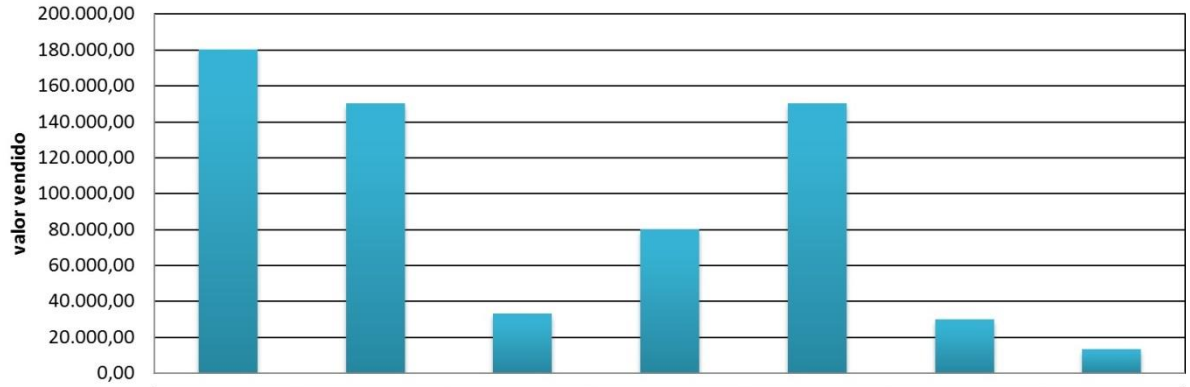
fornecendo produtos e soluções em artefatos de concreto também às esferas privadas, grandes construtoras e arquitetos de renome.

Em reunião foram coletadas as informações da empresa por meio de conversa informal e formulário com o senhor Aldevir, e um dos proprietários da empresa senhora Marylinn e funcionários da empresa Junção Artefatos de Concreto que mostraram a real situação da empresa, apesar dos diversos problemas enfrentados na organização, a Junção apresenta uma grande preocupação com as oscilações nas vendas.

O cenário atual da empresa é de oscilações nas vendas e isso vem gerando problemas na receita e corte de gastos, a empresa conta com uma equipe de 12 colaboradores na produção sendo que 6 estão em férias forçadas e 3 colaboradores são do administrativos contabilizando um total de 15 colaboradores.

O problema que a empresa enfrenta é oscilações nas vendas e apesar dos diversos fatores que contribui para essas oscilações, abordaremos apenas a contribuição da estratégia de diversificação para a mitigação das oscilações de vendas. No Gráfico 1, apresentam-se a quantidade de vendas entre os meses de janeiro a julho de 2017.

GRÁFICO 1 - OSCILAÇÕES NAS VENDAS 2017



	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17
Reais	180.000,00	150.000,00	33.000,00	80.000,00	150.000,00	30.000,00	13.000,00

Fonte: Empresa Junção Artefatos de Concreto (2017).

Após coletas de dados da empresa Junção Artefatos de Concreto, foi analisado (Gráfico 1) que o problema é a oscilação nas vendas da empresa que acarreta em custos para a mesma.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos gerais determinam com clareza e objetividade aonde pretende chegar para a realização da pesquisa, os objetivos específicos servem para aprofundar as intenções dos objetivos gerais (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Os objetivos apresentam quais as melhores formas para analisar o problema enfrentado pela empresa, que é as oscilações das vendas.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a contribuição da estratégia de diversificação para a mitigação da oscilação de vendas da Junção Artefatos de Concreto.

1.3.2 Objetivos específicos

a) analisar o processo estratégico de vendas;
b) identificar as causas das oscilações nas vendas;
c) propor ações para mitigar as oscilações de vendas na empresa Junção Artefatos de Concreto.

1.4 JUSTIFICATIVA

Apesar das diversas dificuldades que a empresa vem enfrentando em relação ao mercado, o ramo que a empresa trabalha está cada vez mais competitivo e é por isso que a organização deve traçar novas estratégias para se manter no mercado e poder passar na frente de seus concorrentes.

Nesse cenário competitivo para a empresa se manter no mercado faz-se necessário encontrar meio que possibilitem sua permanência no mercado e é essencial dar importância para a formulação da estratégia empresarial. Dente as várias estratégias possíveis de serem implementadas, o presente estudo aborda somente a estratégia de diversificação, pois é por meio dessa estratégia que é possível fornecer produtos ou serviços atuais para seus clientes atuais, fornecer produtos ou serviços atuais para novos clientes, fornecer produtos ou serviços novos para clientes atuais e fornecer produtos ou serviços novos para clientes novos.

A empresa aumentando seu *portfólio* e ampliando seu público alvo, possibilitará que produza mais para apoiar suas operações comerciais, fazendo com que a empresa seja mais produtiva e consequentemente se posicionar melhor no mercado e mitigar as oscilações nas vendas.

1.5 METODOLOGIA

Para desenvolver esse trabalho foram adotados alguns métodos que contribuíram para o estudo e análise, foram esses: pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, formulários para a coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e PAP (protocolo de análise de pesquisa).

Segundo Gil (2002), define como pesquisa de campo um grupo ressaltando a interação entre seus componentes. Grande parte do trabalho foi realizada pessoalmente durante os meses agosto a setembro de 2017, por meio de visitas na empresa Junção, conhecendo toda a empresa, desde a recepção das licitações, compra de matéria prima para confecção dos produtos, acompanhamento da fabricação do produto e entrega do pedido. Feito isso, houve uma reunião com a gestora e funcionários envolvidos para explicar todo o negócio da empresa e definição de um tema para o trabalho.

Quanto à pesquisa descritiva, foi aplicado para entender sobre o estudo do trabalho. Nesse tipo de pesquisa não terá interferência do pesquisador, pois ele apenas descreve o objeto de pesquisa, também procura descobrir a frequência que ocorre o determinado objeto de pesquisa, usando suas naturezas, características, causas, relações e conexões (BARROS; LEHFELD, 2007). A pesquisa descritiva deu-se na empresa Junção onde foi realizada a busca de informações e pode ser observado o grande problema da empresa das oscilações nas vendas.

Quanto à abordagem, foi realizada uma pesquisa qualitativa que baseia na qualificação de coletar e poder tratar dos dados obtidos. Estudo com embasamentos nos dados qualitativos oferecem mais segurança para o pesquisador tirar suas próprias conclusões (MASCARENHAS, 2012). A pesquisa quantitativa deu-se por meio de dados coletados da empresa para o levantamento das oscilações das vendas.

A coleta de dados “inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos” (MARCONI;

LAKATOS, 2010, p. 149). A coleta de dados desse trabalho se deu por meio de formulário, entrevista e observação.

Segundo Custódio (2015) diagrama de causa e efeito também conhecido como espinha de peixe ou Ishikawa é usado para identificar as causas e os efeitos de um método, analisando o que foi colocado em evidência por meio dos 6m's. Os 6m's são: a) máquina: relacionado à máquina, acessórios, dispositivos, instalações e ferramentas; b) método: relacionado à matéria prima, insumos, voltado à formação de produtos; c) material: matéria prima, insumos e partes compradas para formar o produto; d) mão de obra: relacionado a pessoas que interfere no processo; e) medida: relacionado à aferição, calibração dos instrumentos de medição; e f) meio ambiente: aspectos que podem interferir no processo. O diagrama de causa e efeito será utilizado para identificar as causas do problema a partir dos 6m's.

Para Barros e Bonafini (2014) onde a técnica 5W2H é utilizada para "mapeamento e padronização de processo, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores". Eles apresentam as seguintes palavras: *why* (porque), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como), *how much* (quantos custa), a partir dessas palavras surgiram o 5W2H. A técnica 5W2H foi utilizada junto com o diagrama de causas e efeitos para identificar por que irá ser feito, o que será feito, quando será feito, quem vai fazer como e quanto irá custar para a organização.

Para Yin (2001) o ponto principal do protocolo de análise de pesquisa são as questões analisadas, pois é por meio delas que é possível mostrar o objeto a ser estudado. Para essas questões é identificado duas formas específicas que são: as questões a ser feito pelo próprio pesquisador servindo como uma forma de lembrar as informações que devem ser coletadas e o fato das questões terem um embasamento das fontes evidenciadas.

No Quadro 1 é possível identificar a "variável" que mostra o construto "estratégia de diversificação"; nos "autores" são os autores que foram embasados para fundamentar a análise; nos "itens analisados" foi analisado na empresa para entender o problema; nas "estratégias de análise" é abordado por que os seguintes itens e "questões" para apurar os itens analisados por meio de perguntas ao gestor.

QUADRO 1 - PROTOCOLO DE ANÁLISE E PESQUISA

Variável	Autores	Itens analisados	Estratégia de análise	Questões
Estratégia de diversificação	ANSOFF. H. I., 1977; CHIAVENATO, I, 2010; CORRÊA, H. L; GIANESI, I.G. N; Caon, M., 2010; COSTA, E. A., 2007; HITT, M. A; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E., 2003; HOSKISSON, R. E; HITT, M. A.,1990; HOSKISSON, R. E; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HARRISON, J., 2009; KERIN, R. A; HARTLEY, S. W; BERKOWITZ, E. N; RUDELIUS, W., 2011; LOBATO, D. M; FILHO, J. M; TORRES, M. C. S; RODRIGUES, M. R. A., 2005; MENDES, L. A. L; ONO, M. S., 2014; MINTZBERG, h; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S., 2006; MOREIRA, D. A., 2002; OLIVEIRA, D. de P. R., 2014; ROCHA, A. da; Christensen,	Propósito	Verificar o que a empresa quer para o futuro	Qual é a visão, missão, princípios e valores da organização?
		Ambiente externo	Analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo	Quais as oportunidades que a empresa identifica no mercado? Quais as ameaças que a empresa identifica no mercado? O que aspectos demográficos e as alterações culturais da sociedade impactam na estratégia da empresa? O que alterações na renda do consumidor e condições macro econômicas impactam na estratégia da empresa? O que as novidades tecnológicas podem impactar na estratégia da empresa? O que os concorrentes podem impactar nas estratégias da empresa? O que as políticas do governo podem impactar nas estratégias da empresa?
		Capacitação.	Analisar as forças e fraquezas do ambiente interno.	Do ponto de vista estratégico, que características internas podem ser identificadas como força e fraqueza em relação a missão? O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua logística? O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação a seu rh? O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação a seu sistema de informação?

	C., 1999; SANDHUSEN, R. L., 2003; SKAGGS, B. C; DROEGE, S. B., 2004; SPIRO, R. L; RICH, G. A; STANTON, W. J., 2010.			O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação a seu marketing? O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua gerência? O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua fabricação? O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua pesquisa de desenvolvimentos?

Fonte: A autora (2017).

No Protocolo de Análise e Pesquisa (PAP), evidência as variáveis da estratégia de diversificação, nele consta os autores utilizados para realização deste trabalho. Nos itens analisados foram usados o propósito, ambiente externo, capacitação e as diretrizes estratégicas para identificar o problema. As estratégias de análise comprovam como devem ser feitas as análises, a partir disso é elaborado as questões que foram captadas por meio do formulário de pesquisa com a entrevista.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica foi embasado os temas de gestão estratégica, formulação da estratégia empresarial e estratégia de diversificação.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia é um modelo de decisão onde a empresa determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos de ação para atingir essas metas e definir o escopo de negócios que a empresa irá seguir (MINTZBERG *et al*., 2006).

O conceito de gestão estratégica envolve desde as avaliações de diagnósticos e prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular, a escolhas de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para a descrição dos planos e projetos para acompanhar as etapas da implantação (COSTA, 2007).

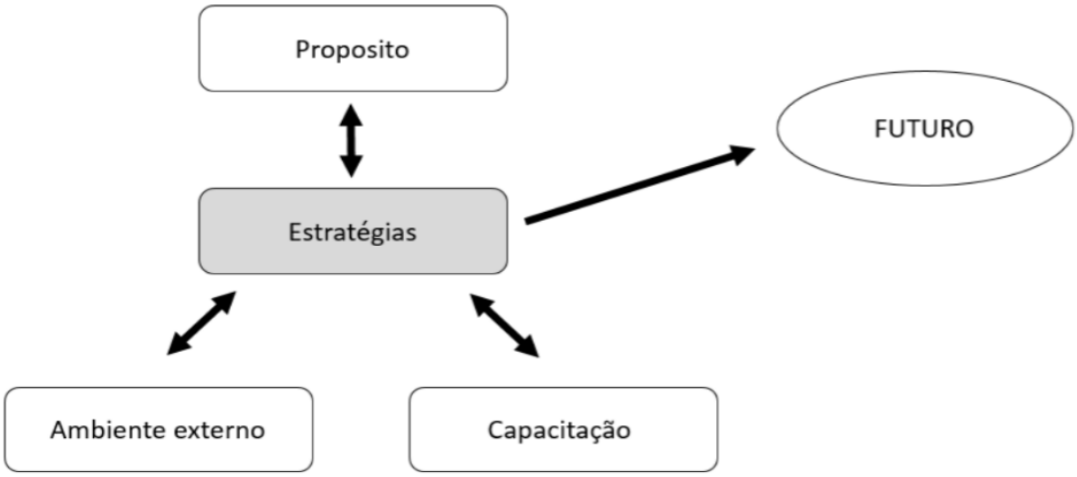
A estratégia além de ser um instrumento facilitador e otimizador com a parte externa da empresa, ele também tem uma forte influência dentro da empresa. Elas determinam as necessidades da estrutura da empresa e estabelecem as estrutura de pessoas, sistema estilo e valores comuns. Deve considerar o objetivo que a organização almeja ou como ela pode alcançar esse objetivo, aonde ela quer chegar é importante ressaltar que existem os fatores externos e não controláveis da empresa (OLIVEIRA, 2014).

Para a formulação da estratégia é a identificado a área de atuação da organização, após isso, é feito a análise o ambiente externo no qual a empresa pretende atuar para a organização identificar os principais pontos que afetam suas forças e fraquezas, para construção do futuro é necessário identificar sua visão de futuro, missão, princípios e valores. Após isso é feito o planejamento dentro da organização e por fim é feito à implantação da estratégia na empresa (COSTA, 2007).

2.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A formulação da estratégia pode ser bem entendida por meio do triângulo estratégico, onde os três pontos principais são: o propósito, o ambiente externo e a capacitação. E no centro desse triângulo está a estratégia. Essas situações apresentadas na Figura 2, são de implementação fácil e rápida sem necessidade de transformações custosas para a empresa (COSTA, 2007).

FIGURA 2 - ELEMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA



Fonte: COSTA (2007, p.44).

Para a formulação da estratégia são necessários os seguintes elementos:

2.2.1 Propósito

O vértice do propósito: “o que nós queremos ser” é a vontade de alcançar um objetivo, essa estratégia proposta se possuir conflito com o propósito (missão, visão, valores, princípios e opção estratégica) terá grandes dificuldades para ser implementada, pois é o seu propósito que define e limita o que a organização quer ser e fazer (COSTA, 2007).

O propósito é o resultado que a empresa pretende alcançar durante um determinado período. A visão é o que ela tem de objetivo desejado, ela proporciona o foco no futuro, para que isso ocorra esses objetivos devem atender simultaneamente seis critérios: ser focados em atingir seus resultados; ser consistentes a metas e objetivos na organização; específicos em criar regras e ser

bem definidas; mensuráveis e objetivos; relacionados com determinado período de dias, mês e anos; e ser alcançáveis aos objetivos impostos (CHIAVENATO, 2010).

O desenvolvimento da estratégia começa com a definição da missão, valores e visão, que servirão como base para os planejamentos estratégicos. A missão define como a razão de ser da organização. Os valores são relatados por meio das atitudes, comportamento e carácter da organização. A visão é os objetivos de médio e longo prazo, mostra como a empresa quer ser vista pelo mercado (MENDES; ONO, 2014).

2.2.2 Ambiente externo

O vértice do ambiente externo: “o que nos é permitido fazer” segundo ponto a ser desenvolvido é o ambiente externo. Esses elementos que precisam ser investigados e ser desenvolvidos no ambiente externo podem ser volumes atuais e futuras de demanda; consumidores, clientes; público a ser atendido; leis e regulamentações; concorrentes; organizações externas; fontes externas de suprimentos de recursos (materiais, matéria-prima, recursos humanos, financeiros ou tecnológicos); colaboradores reais ou potenciais; governo e agências reguladoras. Todos esses elementos externos à organização criam limitações, oportunidades ou ameaças a organização (COSTA, 2007).

Para Kerin *et al.* (2011), o processo de adquirir continuamente informações sobre o que ocorre fora da empresa para identificar e interpretar as tendências são chamadas de mapeamento ambiental. As tendências ambientais afetam cinco fontes:

a) Forças sociais: englobam aspectos demográficos, alterações culturais, mudanças nessa força pode ter um impacto dramático na estratégia;
b) Econômicas: diz respeito à macroeconomia e renda do consumidor;
c) Tecnológicas: refere na mudança tecnológica e no impacto tecnológico sobre o valor, invenções e inovações da ciência aplicada;
d) Competitivas: refere-se a empresa que poderiam oferecer um produto que venha atender as necessidades do mercado, formas alternativas de concorrência e componentes de concorrência;

e) Reguladoras: consiste nas leis estaduais ou federais, para proteção à concorrência, leis que afetam as ações do mix de marketing e a autorregulamentação.

Tanto gerentes quanto representantes devem monitorar quaisquer alterações do ambiente físico, demográfico, condições econômicas, fatores socioculturais, político, tecnológico e concorrência associados a mercados para que possam entender seu mercado alvo e seus clientes (SPIRO; RICH; STANTON, 2010).

2.2.3 Capacitação

O vértice da capacitação: “o que nós sabemos fazer” este ponto aborda um pouco mais sobre a organização, se ela sabe como fazer, se tem condições para fazer e com qualidade, entende como capacitação “o grau de preparo e adequação da organização para atender seu mercado ou público-alvo, atual e futuro, e executar as ações estratégicas necessárias” (COSTA, 2007, p.60).

A análise do ambiente interno refere sobre a situação da empresa em relação com suas forças e fraquezas, suas capacitações, competências e indagações para alcançar o sucesso (LOBATO *et al.*, 2005).

Segundo Lobato *et al.* (2005), para empresa ter vantagem competitiva ela precisa de:

a) Recursos: esses recursos podem ser tangíveis como maquinário, equipamentos, matéria-prima ou intangíveis como a marca, patentes, funcionários de confiança e tradição de mercado;
b) Capacidades: as capacidades se baseiam nas informações do conhecimento do capital humano. O conhecimento e a base para a capacidade e das vantagens competitivas e por isso acaba se tornando a matéria prima do desenvolvimento das vantagens competitivas;
c) Competências essenciais: o recurso e as capacidades servem como base para identificar as competências essenciais. Ela pode ser entendida como um conjunto de habilidades e tecnologia para gerar benefícios para os clientes. A competência essencial precisa ser: valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível.

Para uma gestão estratégica competitiva, a organização precisa de recursos básicos; desenvolver a capacidade e criar competências essenciais, os recursos servem como base para identificar a competência essencial (LOBATO *et al.*, 2005).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os recursos e as capacidades são combinações que geram as competências essenciais e está voltada a base da vantagem competitiva. Os recursos são incapazes de gerar vantagem competitiva. Existem dois tipos de recursos na empresa o tangível que são os bens que podem ser vistos como equipamentos, fábricas e estruturas formais; e o intangível que incluem bens que acumulam com o passar dos anos como conhecimento, capacidade de inovação e reputação da empresa em relação aos seus empregados, clientes e fornecedores; As capacidades são representadas pelas habilidades que a organização tem para alcançar seus objetivos e metas, as capacidades geralmente se baseiam em habilidades e desenvolvimento do capital humano, algumas capacitações dentro das áreas da empresa são:

a) Distribuição: é a capacidade é a utilização das técnicas de administração logística;
b) RH: sua capacidade é a motivação e fidelização dos empregados;
c) Sistemas de informação: Controle de estoque por meio de métodos de coleta de dados;
d) Marketing: promoção de produtos, habilidade de inovação, serviço eficaz ao cliente e qualidade de serviço;
e) Gerência: execução de forma eficaz em atividades gerenciais, prever o futuro e estruturar a organização de forma eficiente;
f) Fabricação: habilidade em projetar e fabricar e dar qualidade aos produtos, produção e materiais sofisticados;
g) P&D (pesquisa e desenvolvimento): capacidade de tecnologia;
h) Competências essenciais: elas são os recursos e a capacidade que a empresa tem para ter a vantagem competitiva, nem todos os bens da empresa possuem valor competitivo.

2.2.4 Estratégia

Após a empresa ter definido seus propósitos, ambientes externos e capacitação, a empresa está pronta para definir qual a melhor estratégia e obter

vantagens competitivas. No centro do triângulo estão as estratégias: “o que nós vamos fazer”. Neste tópico, depois de avaliado onde estamos, onde queremos chegar, no futuro, temos que verificar a partir dos princípios e valores que guiam as decisões das opções estratégicas. Porém, essas condições estão condicionadas ao ambiente externo e a capacitação (COSTA, 2007).

Estratégia corporativa é um modelo de decisão da organização onde revela seus objetivos, propósitos ou metas, políticas e planos de ação para atingir suas metas e escopo de negócio que a empresa irá adotar. A decisão estratégica contribui de forma eficaz e por um longo período de tempo, afeta a empresa de diferentes formas e compromete parte dos recursos para resultados esperados (MINTZBERG *et al.*, 2006).

2.2.5 Futuro

Para a construção do futuro da empresa, também chamadas de diretrizes estratégicas, elas não se relacionam diretamente com o dia a dia da empresa, embora faça parte do diagnóstico do estado atual da empresa. Portanto, as estratégias não podem ser decididas pela situação atual da empresa, elas devem ser decididas por meio das ações do dia a dia da empresa (COSTA, 2007).

As diretrizes estratégicas são definidas pela missão, visão e valores da empresa, essa parte é essencial para a implantação estratégica, pois ela permite encontrar os sinais de mudanças, novas oportunidades, planejar e criar condições para a uma ação proativa. É possível perceber um cenário quando a visão, o sonho da organização está visível, estando acima dos objetivos da empresa, imagem que é projetada para o futuro e que deve ser compartilhada com seus colaboradores ao definir sua visão (LOBATO *et al.*, 2005).

2.3 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

A estratégia de diversificação é: “um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje” (COSTA, 2007 p.173).

As empresas diversificam quando não atingem seus objetivos de venda dos produtos no mercado alvo e definem a estratégia de diversificação para expansão, assim aumentando seu portfólio (ANSOFF, 1977).

Para as empresas diversificarem facilmente além dos incentivos elas precisam ter recursos necessários para fazer a criação dos produtos. Outra razão seria a motivação dos gestores, para eles a diversificação seria uma forma de aumentar os negócios, as remunerações e também uma forma de diminuir o desemprego (MENDES; ONO, 2014).

Hoskisson e Hitt (1990) dizem que existe motivo para as empresas diversificarem, pois segundo a teoria da agência recomenda que pode haver esforços com objetivos de benefícios pessoais.

Skaggs e Droege (2004) creem que o triunfo da diversificação está envolvido com a criação ou a exploração de mercados inábeis, os patrimônios da empresa, contribuindo para melhor desempenho.

A estratégia de diversificação pode ser vista de várias formas, conforme mostradas a seguir.

2.3.1 Matriz de Diversificação de Ansoff

A construção de um modelo de diversificação é possível por meio de um esquema chamado matriz de diversificação de Ansoff que age da seguinte forma: no eixo horizontal são representados pelo cliente ou público alvo, na primeira coluna sao os clientes ou público alvo atual e na segunda os novos clientes, no eixo vertical colocam-se os produtos ou serviços oferecidos (COSTA, 2007).

A empresa procura novas oportunidades quando: começa a ter dificuldades para alcançar seus objetivos, tanto na situação interna quanto na situação externa da empresa, geralmente são provocados pela falta de oportunidade de investimento no segmento, saturação de mercado, queda da taxa de retorno dos projetos de expansão; visualizar o retorno esperado para os projetos de diversificação maiores do que as demais estratégias; disponibilidades dos recursos, depois de ter investido o bastante para manter na posição no mercado; e informações não forem consideráveis e confiáveis para ter a comparação entre a expansão e diversificação, isso ocorre porque na empresa normalmente possui muito mais informações de ampliação do que sobre o ramo externo para a diversificação (ANSOFF, 1977).

A partir dessa matriz é possível identificar novas oportunidades para a diversificação da empresa. Costa (2007), apresenta quatro possíveis focos por meio da matriz, apresentado no Quadro 2:

QUADRO 2 - MATRIZ DE DIVERSIFICAÇÃO DE ANSOFF

		Clientes ou público alvo	
		Atuais	Novos
Serviços ou produto	Atuais	Foco 1	Foco 2
	Novos	Foco 3	Foco 4

Fonte: Costa (2007).

Define os focos da seguinte forma:

> Foco 1: fornecimento de serviços ou produtos atuais para clientes ou público alvo atuais;
> Foco 2: fornecimento de serviços ou produto atuais para cliente ou público alvo novos;
> Foco 3: fornecimento de serviços ou produtos novos para clientes ou público alvo atuais;
> Foco 4: fornecimento de serviços ou produtos novos para cliente ou público alvo novos (COSTA, 2007, p. 174).

Para Rocha e Christensen (1999, p. 251) definem da seguinte forma:

> Penetração - quando a empresa decide permanecer nos mercados já explorados, aumentando suas vendas dos atuais produtos;
> Desenvolvimento de mercado - quando a empresa decide expandir-se para novos mercados com os mesmo produtos já existentes;
> Desenvolvimento de produto - quando a empresa decide permanecer nos mercados já explorados, desenvolvendo novos produtos;
> Diversificação - quando a empresa se expande para novos mercados por meio de novos produtos.

A partir desse conceito podemos identificar os seguintes modelos de diversificação que são possíveis. Descrevo cada uma delas na próxima sessão:

2.3.2.1 Estratégia de Diversificação Horizontal

Quanto ao volume, condições, lucratividade, atratividade ou a competitividade dos serviços ou produtos fornecidos para o público alvo não forem mais suficientes ou aceitáveis para a empresa a primeira ideia que vem oferecer o mesmo produto ou

serviço atual para novos clientes ou empresa. É chamada de diversificação horizontal, pois é por meio dela que o foco 1 caminha para o foco 2 em linhas horizontais conforme o Quadro 3 (COSTA, 2007).

Para Sandhusen (2003), estratégia de diversificação horizontal envolve novos produtos para linha de produtos da empresa, eles não têm relação um com o outro, porém tem o mesmo objetivo de atrair elementos do mercado alvo para a organização.

QUADRO 3 - ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL

Foco de atuação 1 - Serviços ou produtos atuais para clientes atuais →	Foco de atuação 2 - Serviços ou produtos atuais para clientes novos.

Fonte: Costa (2007).

Esse tipo de estratégia costuma ter uma grande probabilidade de dar certo, pois são oferecidos os produtos da empresa, no qual existe o *know how* (na tradução para o português chamado de “saber como”) acumulado, a empresa com sua experiência com os clientes atuais pode usar essa referência para os novos clientes (COSTA, 2007).

2.3.2.2 Estratégia de Diversificação Vertical

A estratégia de diversificação vertical ocorre quando uma empresa passa a ter um novo produto ou serviço no mercado, onde esse produto ou serviço se encaixe na matéria-prima e no consumidor final. Nesse caso, a empresa investe para frente e/ou para trás, de modo que tenha domínio da sequência de seu processo de produção e comercialização (OLIVEIRA, 2014).

A diversificação vertical é mais vulnerável a instabilidades, pois requer mais garantias de flexibilidades menores, essa diversificação exigirá uma dependência maior por parte da empresa em relação ao segmento que procura (ANSOFF, 1977).

Essa é chamada de diversificação vertical, pois caminha do foco 1 para o foco 3 fazendo assim uma linha vertical, conforme apresentado no Quadro 4.

QUADRO 4 - ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO VERTICAL

Foco de atuação 1 - Serviços ou produtos atuais para clientes atuais	
Foco de atuação 3 - Serviços ou produtos novos para clientes atuais	

Fonte: Costa 2007.

Esse tipo de estratégia costuma também a ter probabilidade de sucesso, pois assim estão oferecendo produtos novos para os clientes que já compram com frequência e conhecem e respeitam a serenidade e competência da empresa. Sempre há risco também como na estratégia de diversificação horizontal, pois não é possível garantir que o novo produto ou serviço vai atender adequadamente às necessidades do público tradicional (COSTA, 2007).

2.3.2.3 Estratégia de Diversificação Diagonal

A terceira estratégia de diversificação é o oferecimento de serviço ou produtos novos para clientes novos que não conhecem a organização (COSTA, 2007, p. 175).

É chamada de estratégia de diversificação diagonal, pois sai do foco 1 para o foco 4 de forma diagonal conforme mostrado no Quadro 5.

QUADRO 5 - ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DIAGONAL

Foco de atuação 1 - Serviços ou produtos atuais para clientes atuais	
	Foco de atuação 4 - Serviços ou produtos novos para clientes novos

Fonte: Costa 2007.

Costa (2007) afirma que diferente das duas estratégias acima, essa pode ter uma menor probabilidade de sucesso, pois seu método passa oferecer serviço ou produto para novos públicos que não conhecem a empresa. Então, a um grande acumulo de risco por que não tem como garantir que o novo produto ou serviço irá atender as necessidades do novo cliente. “Isso não significa, porém, que essa

estratégia não deva ser adotada em nenhuma hipótese: há situações específicas nas quais os benefícios esperados são tão grandes que talvez tenha a pena corrigir riscos maiores” (COSTA, 2007, p.176).

Inicia um novo negócio ou organiza uma nova entidade quando de certa forma se tratar de ofertar novos serviços ou produtos para novos públicos algo realmente novo (COSTA, 2007).

2.4 DEMANDA

A demanda inclui esforços de cinco áreas são elas:

a) habilidade para prever a demanda: é muito importante que a empresa consiga antecipar sua futura demanda com todas as ferramentas que ela tem disponível, isso pode envolver base de dados históricos de vendas, assim como variações de mercado e comportamentos do passado;
b) canal de comunicação com o mercado: normalmente as empresas possui contato com os clientes apenas com a preocupação de vender desprezando trazer informações dos clientes e do mercado para a empresa. Enquanto a empresa fizer previsões apenas em sua base de dados ou contando com o apoio do pessoal sem nenhum contato com o mercado a empresa estará desperdiçando tempo e informações eficazes para dentro da empresa;
c) poder de influencia sobre a demanda: além de a empresa prever o comportamento da demanda é necessário que a empresa procure influencia-lo por meio de negociações com parcelamento e datas de entregas com clientes, incentivando vendedores e representantes a oferecer o mix de produtos que a empresa possui por meio de promoção e propagandas;
d) habilidade de prometer prazos: importante a empresa garantir desempenho em confiabilidade de entregas, as atividades de responsabilidade em entregar os produtos fazem parte da gestão da demanda;
e) habilidade e priorização e alocação: o objetivo do planejamento é criar condições para que a empresa consiga atender a demanda, porém se a empresa não possuir produtos suficientes ou recursos e materiais

necessários ela terá que decidir que cliente será atendido total ou parcial e quais terão de esperar (CORRÊA; GIANESI; CAON; 2010).

Para desenvolver previsões com base no pessoal envolvido com vendas pode ser uma boa alternativa, porém o pessoal de vendas pode não saber distinguir o que os clientes gostariam de fazer com o que eles realmente querem, se as vendas estão boas e talvez tende a superestimar a demanda, além de que em caso de previsões para cotas mínimas de vendas para cada vendedor, cria-se um conflito de interesses e talvez possam projetar baixas estimativas da demanda (MOREIRA, 2002).

3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi elaborado um formulário por meio do protocolo de análise pesquisa, com perguntas que foram embasadas nos itens analisados que são: propósito, ambiente externo e capacitação. Para análise de resultados foram resgatados os objetivos específicos.

3.1 ANALISAR O PROCESSO ESTRATÉGICO DE VENDAS

Foi elaborado perguntas com base no formulário conforme apêndice A. Elas foram embasadas no protocolo de análise de pesquisa que foi aplicado na empresa Junção no dia 28 de setembro de 2017, onde foi respondido por um dos funcionários do administrativo Ricardo Galhardo. Esse formulário tem o objetivo de identificar como é feito e os métodos utilizados pela empresa.

Quanto ao item analisado “propósito” que consiste em verificar o que a empresa quer para o futuro, constatou-se que a empresa não possui visão, missão, princípios e valores, funciona conforme a sua própria demanda de vendas, produtos e serviços, os próprios gestores se encarregaram de múltiplas funções e acabam deixando de lado essa parte fundamental para a empresa.

Para Chiavenato (2010) o propósito é o resultado que a empresa pretende alcançar em um determinado período de tempo, a visão é o que ela tem de objetivo que proporcione o foco no futuro. A definição da missão, valores e visão, servirão como base para os planejamentos estratégicos, a missão define como a razão de ser da organização, os valores são relatados por meio das atitudes, comportamento e carácter da organização e a visão e os objetivos de médio e longo prazo, onde mostra como a empresa quer ser vista pelo mercado (MENDES; ONO, 2014).

A empresa Junção não possui missão, visão, princípios e valores, mais, se a empresa possuísse esse propósito, ela conseguiria se inspirar mais, saber qual o seu foco, se engajar no mercado que atua e motivar seus colaboradores para que juntos consigam alcançar com sucesso os objetivos estabelecidos pela organização. É muito importante que os gestores e os colaboradores estejam alinhados com o objetivo que a empresa estabeleceu, esses aspectos devem estar bem claros para gestor e colaboradores para que assim trabalhem em prol desses parâmetros estabelecidos. Se a empresa possuísse uma missão ela conseguiria definir quais

são seus tipos de público que tem interesse pelos produtos e serviços fornecidos, na visão seria possível ver onde a empresa gostaria de chegar, objetivos que ela quer atingir.

Quanto ao item analisado “ambiente externo” que consiste em analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, quanto à questão sobre oportunidades que a empresa identifica no mercado apurou-se que a empresa encontra a oportunidades em novos mercados como atuar em obras privadas. Quanto à questão ameaças que a empresa identifica no mercado apurou-se que existe muita concorrência, pois os produtos são relativamente fáceis de fazer e não precisa de tecnologia e maquinário. Quanto à questão que aspectos demográficos e as alterações culturais da sociedade impactam na estratégia da empresa apurou-se se a cidade aumenta automaticamente aumentará a necessidade de mais serviços é como consequência aumentará as vendas, porém se a cidade continuar mantendo o mesmo padrão ou diminuindo a arrecadação as vendas oscilam por causa da quantidade de licitações impostas pelo governo. Quanto à questão que alterações na renda do consumidor e condições macroeconômicas impactam na estratégia da empresa apurou-se a não arrecadação dos impostos necessários pode acarretar em diminuição de licitações. Quanto à questão novidades tecnológicas podem impactar na estratégia da empresa apurou-se como os produtos não requerem tecnologias acaba barateando o preço final do produto. Quanto à questão o que os concorrentes podem impactar nas estratégias da empresa apurou-se que a concorrência pode buscar novas estratégias para aumentar a competitividade, pois hoje a empresa não tem como fidelizar as licitações é a concorrência pode fazer produtos com mais qualidade e preços mais acessíveis. Quanto à questão que políticas do governo podem impactar nas estratégias da empresa apurou-se que a falta de licitações, o aumento dos impostos é a mudança de leis podem impactar na empresa.

Para Kerin *et al.* (2011), o processo de adquirir continuamente informações sobre o que ocorre fora da empresa são chamadas de mapeamento ambiental. As tendências ambientais afetam cinco forças: sociais, econômicas, tecnológicas, competitivas e reguladoras. Tanto gerentes quanto representantes devem monitorar constantemente quaisquer alterações no ambiente físico, demográfico, condições econômicas, fatores socioculturais, político, tecnológico e concorrência associados a

mercados para que possam entender seu mercado alvo e seus clientes (SPIRO; RICH; STANTON, 2010).

As forças ambientais afetam tanto a organização como seus fornecedores e clientes, para a empresa alcançar seu sucesso é preciso estar monitorando constantemente tudo aquilo que influencia o fator externo da empresa. O foco da empresa é apenas obras públicas, mas se ela também vendesse para obras privadas consequentemente aumentaria as vendas na empresa. A empresa para ela vender ela precisa de licitações, mais se ela abrangesse para obras privadas pois a empresa fazendo isso conseguirá mais clientes em e como consequência venderia mais. Como os produtos são fáceis de fazer os funcionários acabam repassando seus conhecimentos uns para os outros e sem padrão e isso acaba saindo o produto final sem muita qualidade, se a empresa tivesse um treinamento para cada funcionário a empresa estaria melhorando a qualidade de seus produtos. A empresa não utiliza de tecnologias, mais se ela utilizasse máquinas específicas para ajudar a fazer e manusear os produtos aceleraria o processo de entregas dos pedidos. A empresa não busca novas estratégias para vendas, mais se ela utilizasse uma estratégia, ela teria como consequência mais vendas. A organização precisa estar sempre atenta às necessidades dos seus clientes, estar sempre diversificando seus produtos e serviço, precisa estar ligadas em novas tecnologias do ramo, procurar fazer produtos com mais qualidade e verificar as leis ambientais que influenciam na empresa.

Quanto ao item analisado “capacitação” que consiste em analisar as forças e fraquezas do ambiente interno, quanto à questão sobre o ponto de vista estratégico, que características internas podem ser identificadas como força e fraqueza em relação à missão, apurou-se que a empresa não possui missão. Quanto à questão forças e fraquezas em relação a sua logística, apurou-se que a força seria a entrega no prazo estimado e como fraqueza os produtos são muito difíceis de manusear e por esse motivo acaba demorando na hora de carga e descarga dos produtos. Quanto à questão forças e fraquezas em relação a seus recursos humanos, apurou-se que a empresa possui 16 funcionários e paga um salário bom para mantê-los nela, porém como fraqueza a empresa deixa a desejar na qualificação dos funcionários e não possui plano de cargos e salários para cada setor. Quanto à questão forças e fraquezas em relação a sistema de informação, apurou-se que a empresa não possui um sistema para medir a quantidade de clientes e contato dos

clientes, porém, são usadas planilhas eletrônicas para passar aos clientes a quantidade de produtos solicitados, valor e data de entrega. Quanto à questão forças e fraquezas em relação a seu marketing, apurou-se que a empresa utiliza o marketing boca a boca e que os próprios gestores fazem a venda dos produtos da empresa. Quanto à questão forças e fraquezas em relação à sua gerência, apurou-se a força da empresa seria o carisma da gerência e como fraqueza a empresa não possui um gerenciamento eficaz. Quanto à questão forças e fraquezas em relação à sua fabricação, apurou-se como porto forte seria a facilidade em fazer os produtos, pois é utilizado apenas cimento e ferro e como ponto fraco a empresa deixa a desejar na qualidade nos produtos, pois os funcionários fazem de qualquer forma sem equipamentos e acaba prejudicando a manufatura. Quanto à questão forças e fraquezas em relação à sua pesquisa e desenvolvimento, apurou-se a empresa não utiliza de nenhum tipo de pesquisa e desenvolvimento.

Para Costa (2007), entende-se como capacitação o grau de preparo que a empresa tem para atender seu mercado atual e futuro, se ela sabe como fazer e se tem condições para fazer produtos com qualidade. Na visão de Lobato, *et al*. (2005) para se ter uma gestão estratégica competitiva a empresa precisa dos recursos básicos, desenvolver a capacidade e criar competências essenciais. Os recursos e capacidades são combinações que geram as competências essenciais e está voltada a base da vantagem competitiva, as capacidades são representadas pelas habilidades da organização que são: distribuição; RH; sistema de informação; marketing; gerência; fabricação e P&D (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

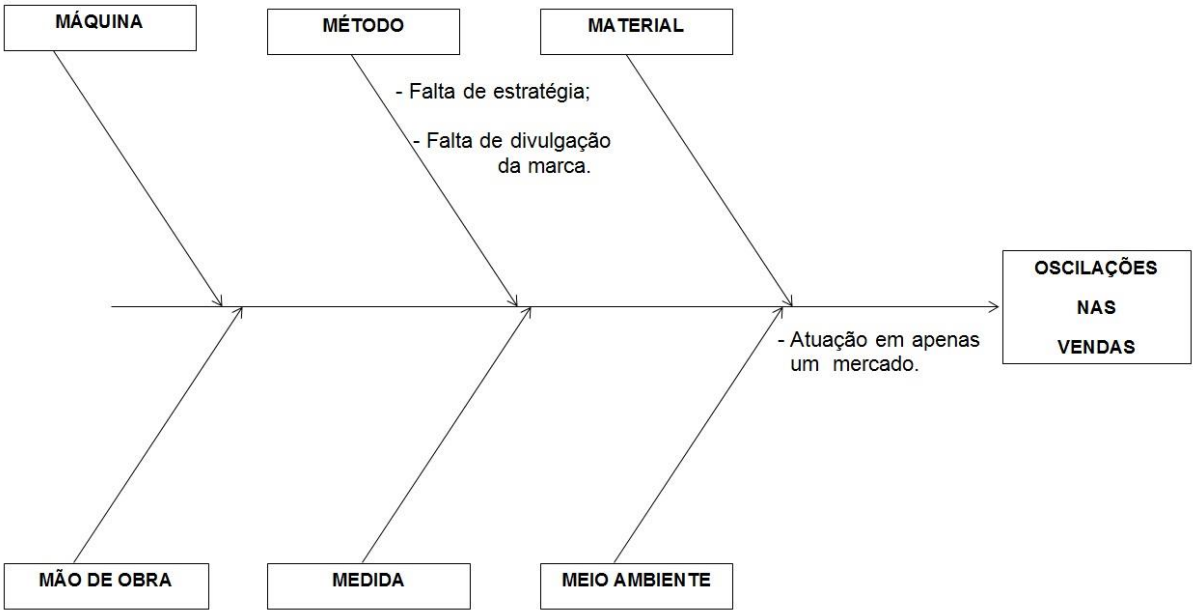
A empresa não possui maquinário e quantidade de ferramentas necessária, porém se possuísse reduziria o tempo desperdiçado procurando ferramentas e produziria seus produtos com mais qualidade. A empresa não motiva seus funcionários se ela proporcionasse uma motivação por meio de proposta de cargos, benefícios e treinamento adequado os funcionários eles se sentiriam motivados a produzir mais. A organização não possui um sistema adequado, mas se ela possuísse ela poderia localizar através desse sistema o cliente, saber se tem quantidade de produtos solicitado isso ajudaria a ser mais ágil na hora de localizar o cliente e poder ajudar a melhorar as vendas da empresa. O marketing que a empresa possui é o marketing boca a boca mais se ela obtivesse um investimento com marketing divulgando a marca ela poderia ser melhor vista pelos seus clientes. Hoje a empresa não possui uma gerência focada, mais se a empresa tivesse uma

gerência mais centrada ela identificaria com mais facilidade o que é necessário para as atingir o ponto de equilíbrio, atingir suas metas estabelecidas. A empresa não produz com qualidades os produtos e isso a mantém sempre em menos posicionada em relação aos seus concorrentes, se a empresa fabricar produtos com qualidade, com maquinário e ferramentas adequadas ela estaria à frente da concorrência e consequentemente aumentaria suas vendas.

3.2 IDENTIFICAR AS CAUSAS DAS OSCILAÇÕES NAS VENDAS

Para identificação das oscilações nas vendas contou-se com o questionário de pesquisa mostrado no apêndice A, por meio desta pesquisa obteve os dados que foram aplicados no diagrama de Ishikawa para ter um diagnóstico da empresa conforme mostrado na Figura 3.

FIGURA 3 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA DA EMPRESA



Fonte: A autora (2017).

É possível analisar o problema da empresa são as oscilações nas vendas por meio do diagrama de causa e efeito que foi aplicado no setor de vendas da empresa, duas destas medidas que se aplicam no cenário da empresa que são:

3.2.1 Método

No setor estudado a variável método, para a empresa fazer uma estratégia ela primeiro precisa identificar sua visão, futuro, missão, princípios e valores, a empresa não possui missão, visão, princípios e valores e nenhum tipo de estratégia definida, por ser uma empresa nova, os proprietários focaram em apenas produzir em grande quantidade e vender os produtos para as obras públicas. A única forma de divulgação da empresa é o marketing boca a boca, onde os próprios clientes indicam para outros clientes por meio de sua satisfação com relação à empresa.

3.2.2 Meio Ambiente

Quando se fala na variável meio ambiente, a empresa utiliza apenas um tipo de ramo de mercado que é o foco da empresa, o ramo de obras públicas. O mercado de obras públicas está muito saturado, pois como o produto é fácil de fazer a empresa possui muitos concorrentes e preços dos produtos acabam sendo competitivos e isso influencia nas oscilações de vendas na empresa. A organização não possui um posicionamento formado em relação a sua marca com seus clientes, como por ser nova a não possui muitos clientes e não tem muito “nome” no mercado.

3.3 PROPOR AÇÕES PARA MITIGAR AS OSCILAÇÕES DE VENDAS NA EMPRESA JUNÇÃO ARTEFATOS DE CONCRETO

As ações para mitigar as oscilações de vendas na empresa Junção foram abordadas neste trabalho, a partir da fundamentação teórica e a ferramenta diagrama de causa e efeito foi possível detalhar em estudo o real problema da empresa. Para obter uma análise detalhada foi desenvolvido por meio da ferramenta 5W2H um plano de ação para propor ações para mitigação destas oscilações de vendas por meio da estratégia de diversificação, conforme mostra o quadro 2.

QUADRO 6 - PLANO DE AÇÃO PARA A EMPRESA JUNÇÃO

O que?	Por que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Quanto?
Propor estratégia de diversificação.	Para ajudar a mitigar as oscilações nas vendas.	Fornecendo seus produtos atuais para clientes atuais; Fornecendo seus produtos atuais para clientes novos; Fornecendo seus produtos novos para clientes atuais; Fornecendo seus produtos novos para clientes novos.	Os dois gestores da empresa.	08/01/18 a 08/03/18	Na empresa Junção.	R$ 2.625,00
Ações de marketing para divulgação da marca e dos produtos.	Para trazer o cliente para fazer as compras na empresa, reposicionando a marca e os produtos e assim poder mitigar as oscilações nas vendas.	Fazendo a divulgação da marca e dos produtos da empresa por meio de mídia digital (*Facebook, Google, WhatsApp*).	Pelos próprios funcionários da empresa.	A partir do dia 09/03/18.	Na empresa Junção.	R$48.000,00 anual.

Fonte: A autora (2017).

Quanto ao item método a ação proposta é a estratégia de diversificação para mitigar as oscilações nas vendas, por meio do fornecimento de produtos que a empresa já possui para clientes que ela já tem, fornecimento de produtos novos a clientes que ela já possui, fornecimento produtos que a empresa já possui para clientes novos e fornecimento produtos novos para clientes novos, será feito pelos

próprios gestores da empresa onde tem duração de 3 meses que será dado início em 08 de janeiro de 2018 com termina no dia 08 de março de 2018. O custo para essa estratégia com estes itens foi mensurado por meio da soma de uma hora por dia que os gestores gastaram planejando essa estratégia durante três meses, aproximadamente R$ 29,16 por hora, R$ 874,80 mês por gestor totalizando em R$ 2.625,00 de investimento para a empresa. Esse valor foi baseado em uma média salarial dos gestores que ganham aproximadamente R$ 3.500,00.

Quanto ao item meio ambiente à ação proposta é a divulgação da marca e dos produtos, propondo trazer mais clientes para fazer compras na empresa e assim poder mitigar as oscilações nas vendas, será feito pelos próprios funcionários da empresa onde terá início em 09 de março de 2018, será necessário fazer uma divulgação da marca e dos produtos mensamente para que a empresa se reposicione no mercado. O custo dessa ação proposta com este item foi mensurado junto com as horas que os funcionários gastaram trabalhando nessa ação e para a divulgação da marca pelo *google* foi estimado uma média de gasto R$ 2.156,25 mês, para a divulgação em mídia *facebook* foi estimado uma média de gasto R$ 1.656,25 mês, é divulgação em mídia *whatsapp* valor gasto apenas em horas do funcionário R$ 187,50 por mês, aproximadamente R$ 4.000,00 (quatro mil reais) mensais. Os valores referentes aos salários foram calculados com base em um salário de um funcionário da empresa aproximadamente R$ 1.500,00, Os valores referente ao investimento em *google* foram feitos pesquisas no site do *google* onde informa média de valores para investimentos referente a investimento a *facebook* foi calculado com base no próprio *facebook* onde informa quanto a empresa terá de gastar para se manter sempre visível e valores referente a *whatsapp*. Portanto para implantação destas ações teria um investimento total de R$ 50.625,00

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa possui varias estratégias para desenvolver o seu negócio, uma empresa que tem mais de um produto no mercado tem maiores possibilidades de vantagem competitiva que uma empresa que possui apenas um único produto e para que isso ocorra é necessário estar posicionada no mercado, ter vantagens competitivas diante de seus concorrentes. Apesar do ramo que a empresa atua ser competitivo ela precisa traçar novas estratégias para poder se posicionar no mercado em relação aos seus concorrentes. O presente estudo se baseia na contribuição da estratégia de diversificação para a mitigação das oscilações de vendas na empresa.

Na análise da situação da empresa identificou-se a importância da contribuição da estratégia de diversificação na empresa de concreto, a qual serviu como base para construir esse trabalho. Resgatando o problema do trabalho que são as oscilações nas vendas e apesar dos diversos fatores que oscilam as vendas, apenas foi abordado a contribuição da estratégia de diversificação para mitigar as oscilações nas vendas da empresa.

Na fundamentação teórica foi embasado nos autores relacionados com o tema gestão estratégica, formulação da estratégia empresarial e estratégia de diversificação. Onde é possível identificar o conceito de gestão estratégica, o objetivo, que elementos são necessários para formular uma estratégia e a estratégia de diversificação para a mitigação das oscilações nas vendas.

A metodologia usada para contribuir neste trabalho consiste em pesquisa de campo, pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, formulários para a coleta de dados, diagrama de causa e efeito, 5W2H e protocolo de análise de pesquisa.

Por meio de entrevista foi possível identificar os problemas que a empresa vem enfrentando e que apoiaram a análise do processo de vendas, identificação das causas das oscilações nas vendas e proposição de ações para mitigar as oscilações de vendas na empresa Junção Artefatos de Concreto.

Identificou-se que as causas estratégicas das oscilações nas vendas da empresa são a falta de estratégia, falta de divulgação da marca e atuação em apenas um mercado.

Por meio da ferramenta 5W2H foram fornecidas sugestões de ações para mitigar as oscilações de vendas na organização e ações de marketing para

divulgação da marca e dos produtos, quais sejam: aplicação de ações de estratégia de diversificação e ações de marketing para divulgação da marca e dos produtos, que poderão possibilitar maiores demanda, minimizando as oscilações nas vendas e garantindo a sobrevivência da empresa no mercado competitivo.

Em trabalhos futuros poderão ser estudados outros focos estratégicos, tais como estratégias de diferenciação, estratégias de tecnologia da informação e modelos de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ANSOFF. Harry Igor. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza**. Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da Qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; Caon, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Henrique. **Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOGLE MAPS. **Empresa Junção.** 2017. (Av. Dr. Muricy, 5.520 - Bairro Costeira em São José dos Pinhais - PR). Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/R.+Dr.+Murici,+5520+-+Colônia+Murici, +São+José+dos+Pinhais+-+PR/@-25.5782193,-49.1376568,17z/data=!3m1!4b1!4m 5!3m4!1s0x94dcf66c5ecfc287:0xb31d57c5fb32c9c1!8m2!3d-25.5782193!4d-49. 1354681>. Acesso em: 28 set. 2017.

HITT, Michael Alford; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** São Paulo: 2003.

HOSKISSON, Robert E; HITT, Michael Alford; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffreys. **Estratégia Competitiva.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOSKISSON, Robert E; HITT, Michael Alford. Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of the perspectives. **Journal of Management,** v. 16, n.2, p.461-509, Jun 1990.

KERIN, Roger A; HARTLEY, Steven W; BERKOWITZ, Eric N; RUDELIUS, William. **Marketing.** 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégias de empresas.** 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MASCARENHAS, Sidnei Augustos. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, Luis Augusto, Lobão; ONO, Mauri Seiji. **Conselho Estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2014.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia.** Conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SKAGGS, Bruce C.; DROEGE, Scott B. The performance effects of service diversification by manufacturing firms. **Journal of Managerial Issues**, 2004, n. 3, p. 396-407.

SPIRO, Rosann L; RICH, Gregory A; STANTON, William J. **Gestão da Força de Vendas.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO

Formulário aplicado a Ricardo Galhardo (Administrativo) no dia 28/09/2017.

1 - Qual é a visão, missão, princípios e valores da organização?
R: Pela empresa ser de pequeno porte, e a proprietária não pensou em fazer missão, visão, princípios e valores.

2 - Quais as oportunidades que a empresa identifica no mercado?
R: A ideia da empresa é obras públicas, uma oportunidade é atuar em novos mercados como atuar em obras privadas.

3 - Quais as ameaças que a empresa identifica no mercado?
R: Existem empresas que fazem esses produtos, porque os produtos são relativamente fácil de fazer, não requer tecnologia, não requer grandes maquinas. As maiorias dos produtos são feitos com ferro retorcidos e cimento.

4 - Que aspectos demográficos e as alterações culturais da sociedade impactam na estratégia da empresa?
R: Se a cidade aumentar, automaticamente aumentará a necessidade de mais serviços públicos e como consequência aumentar as licitações. Agora, se a cidade continuar mantendo, o mesmo padrão ou diminuindo a quantidade de pessoas as vendas oscila por causa da quantidade de licitações impostas pelo governo.

5 - O que alterações na renda do consumidor e condições macro econômicas impacta na estratégia da empresa?
R: A não arrecadação dos impostos necessários pode acarretar em diminuição de licitações.

6 - O que as novidades tecnológicas podem impactar na estratégia da empresa?
R: Não requer tecnologias, por isso o produto é mais barato.

7 - O que os concorrentes podem impactar nas estratégias da empresa?
R: A concorrência pode buscar novas estratégias para aumentar a competitividade. Hoje não tem como fidelizar a parte de licitações. E a concorrência no valor dos produtos. A qualidade dos produtos por parte da empresa deixa a desejar.

8 - O que as políticas do governo podem impactar nas estratégias da empresa?
R: A falta de licitações, o aumento dos impostos e a mudança de leis.

9 - Do ponto de vista estratégico, que características interna podem ser identificadas como força e fraqueza em relação a missão?
R: A empresa não possui missão.

10 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua logística?
R: Sobre a força entrega no prazo estimado e se existe máquinas para manusear as peças e fazer elas o prazo de entrega reduziria à metade.
Uma das fraquezas é que as caixas são difíceis de manusear, muito pesadas e difíceis de pôr no caminhão, e a empresa não tem nenhum tipo de inovação para a

área; os funcionários não tem um lugar fechado é tudo aberto tem apenas um telhado onde eles podem ficar lá para se proteger do sol e da chuva.

11 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação a seu rh?
R: Forças: a empresa tem 16 funcionários, paga um salário bom para os funcionários para mantê-los na empresa.
Fraqueza: a falta mão de obra qualificada, não tem treinamento para cada setor, a maioria é por indicação e familiar e não existe plano de cargos e salários para os funcionários.

12 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação a seu sistema de informação?
R: Fraqueza não existe sistema para medir quantidade de clientes, contato dos clientes, porém é usada uma planilha de excel para passar para os clientes quantidade de produtos solicitados, valor e data de entrega.

13 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação a seu marketing?
R: Força é a participação do mercado e a indicação, pois o marketing da empresa é o boca a boca, são participativos a própria Marylinn e o Nestor fazem a venda dos produtos da empresa para que os vendedores não carreguem a carteira de clientes da empresa.
Como fraqueza a empresa não divulga a marca.

14 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua gerência?
R: Como força seria o carisma e são acessíveis e como fraqueza a empresa não faz um gerenciamento.

15 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua fabricação?
R: Pontos fracos que mais impacta seria a falta de qualidade e falta de equipamento em volume e isso acaba prejudicando na parte de manufatura, por que os funcionários acabam fazendo de qualquer jeito.
Força seria a facilidade de fazer os produtos, pois são usados apenas cimento e ferro, á produtos que são mais complexos para fazer geram mais tempo para a produção nada que a empresa não consiga fazer.

16 - O que a empresa considera como forças e fraquezas em relação à sua pesquisa de desenvolvimentos?
R: Não possui nenhum tipo de p&d.

ANEXO A – SOLICITAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

FACULDADE DA INDÚSTRIA IEL

1

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Com o presente instrumento, solicitamos a Gestora Marylinn Ingrid Ribeiro Ferreira da empresa Junção Artefatos de Concreto Eireli-ME autorização para realização da pesquisa do acadêmico: Renata Cristina de Andrade Martins. Orientado pelo professor Márcio Takeo Funai, tendo como título preliminar: A contribuição da gestão de diversificação para a mitigação das oscilações de vendas da empresa Junção Artefatos de Concreto Eireli-ME.

A presente atividade é requisito parcial do curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade da Indústria, mantida pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL Paraná) do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Os dados coletados referentes à pesquisa serão exclusivamente para fins acadêmicos e havendo interesse nos colocamos a disposição para apresentá-los. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Organização pesquisada.

São José dos Pinhais, 24 de Agosto de 2017.

Acadêmico Responsável
Renata Cristina de Andrade Martins

Professor Responsável
Márcio Takeo Funai

Junção Artef. de Concreto Ltda - ME

Assinatura e carimbo do Gestor
Marylinn Ingrid Ribeiro Ferreira

77.532.067/0001-00
JUNÇÃO ARTEFATOS DE CONCRETO LIMITADA - ME
RUA DOUTOR MURICI , 5520
COSTEIRA - CEP 83.015-290
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS - PR

FIEP SESI SENAI IEL