

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia da São Sebastião
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Bruno Bugarin Guerra
Ricardo Alves do Nascimento

**Administração Estratégica: Exigência Tributária e
seu Impacto Financeiro em uma Empresa de
Pequeno Porte, estudo de caso.**

São Sebastião
2014

**Bruno Bugarin Guerra
Ricardo Alves do Nascimento**

**Administração Estratégica: Exigência Tributária e
seu Impacto Financeiro em uma Empresa de
Pequeno Porte, estudo de caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Tecnologia
de São Sebastião, como exigência parcial
para obtenção do título de Tecnólogo em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me. Adriano Teixeira
Bastos Neto

São Sebastião
2014

**Bruno Bugarin Guerra
Ricardo Alves do Nascimento**

**Administração Estratégica: Exigência Tributária e
seu Impacto Financeiro em uma Empresa de
Pequeno Porte, estudo de caso.**

Apresentação de Trabalho de Graduação à
Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, como
condição parcial para a conclusão do curso de
Tecnologia em Gestão Empresarial.

São Sebastião, 11 de dezembro de 2.014

Prof. Me. Adriano Teixeira Bastos Neto

Prof. Me. José Renato Marcondes

Prof. Me. Adriano Scala Pandolfi

Média Final: _____

Bruno B. Guerra: Dedico este trabalho à minha filha e esposa, pela paciência e felicidade plena proporcionada por vocês. E também aos meus pais e irmãos, fontes de alegria na minha vida.

Ricardo A. Nascimento: Dedico este trabalho aos meus filhos e esposa por representarem tudo de positivo e feliz na minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a nossas famílias em geral, pela paciência e apoio incondicional.

Agradecemos também à instituição, pela oportunidade de um ensino de qualidade. Seremos eternamente gratos também aos colegas, que nos acompanharam nos momentos bons e ruins desta caminhada chamada graduação.

É impossível não se lembrar dos queridos mestres, que transmitiram seu valioso conhecimento. No fim, sentiremos saudades dos bons momentos e aulas memoráveis.

“Sonhos determinam o que você quer.
Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

RESUMO

O presente estudo aborda a fragilidade de empresas de pequeno porte diante de determinadas políticas públicas, que acabam por atuar como fatores impactantes externos, obrigando esses empreendimentos a se adequarem ou fecharem suas portas. Com o objetivo de demonstrar a importância da administração técnica, como expediente de fortalecimento desses empreendimentos, este trabalho analisa dados contábeis de uma empresa do Litoral Norte-SP, que foram coletados no período de 2008 a 2013. A organização objeto deste estudo foi obrigada a se reinventar, especialmente na esfera fiscal, para poder continuar suas atividades. A partir da adoção do pacote ERP GemPro (ProLogus) ocorreu uma alteração nas expectativas dos empreendedores. Esta pesquisa aponta que a administração, através de ferramentas técnicas de gestão, pode solucionar problemas de ordem externa. Foi usada no desenvolvimento do trabalho pesquisa bibliográfica e documental (escrituração contábil). Em decorrência, a empresa obteve resultado positivo (após um período de baixo rendimento, causado pela nova exigência legal), apurado depois da utilização de ferramenta de gestão. Posteriormente a pesquisa e o comparativo dos indicadores contábeis, pode-se concluir que o uso da administração técnica capacitou a organização para sobrepor dificuldades impostas pelo ambiente externo.

Palavras-chave: Nota Fiscal eletrônica. Ferramenta de Gestão. Administração Estratégica.

ABSTRACT

This study addresses the fragility of small businesses before certain public policies that end up acting as external factors impacting, forcing these projects to fit or close their doors. In order to demonstrate the importance of technical administration, as strengthening expedient of these developments, this work analyzes financial data of a company of the North Coast-SP, which were collected from 2008 to 2013. The object of this study, the organization was forced to reinvent itself, especially in the tax sphere, in order to continue their activities. With the adoption of ERP package GemPro (Prologus) there was a change in the expectations of entrepreneurs. This research shows that the administration, through technical management tools, can solve external constraints. Was used in the development, literature and documentary work (bookkeeping). As a result, the company achieved a positive result (after a period of low income, caused by the new legal requirement), calculated after use management tool. Later research and the comparison of the financial indicators, it can be concluded that the use of technical administration enabled the organization to overcome difficulties imposed by the external environment.

Keywords: Electronic Bookkeeping. Management tool. Strategic Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
IBGE	Instituto Brasileiro de geografia e Estatística
ACC	Associação Comercial de Caraguatatuba-SP
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IFSP	Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo
FATEC	Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	JUSTIFICATIVA	11
1.2	PROBLEMA	12
1.3	OBJETIVO	12
1.3.1	Objetivo Específico	12
1.4	MÉTODO	12
1.5	DIVISÃO DO TRABALHO	12
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS	14
2.1	AS ORGANIZAÇÕES	14
2.2	A ADMINISTRAÇÃO	14
2.2.1	O empreendedorismo	16
2.2.2	Breve história do empreendedorismo	16
2.2.3	Uma outra visão de empreendedorismo	17
2.2.4	A inovação	17
2.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	18
2.3.1	A origem da Administração Estratégica	19
2.3.2	As teorias da Administração Estratégica	20
2.3.2.1	Evolução e Revolução	20
2.3.2.2	Teoria da Organização (Industrial)	20
2.3.2.3	Teorias econômicas de Chamberlin	21
2.3.2.4	Teoria da Contingência	21
2.3.2.5	Teoria baseada em recursos (<i>Resource-based Theory</i>)	21
2.4	AS ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	22
2.4.1	Análise ambiental	22
2.4.1.1	Ambiente geral	23
2.4.1.2	O ambiente operacional	23
2.4.2	Estabelecimento de diretrizes organizacionais	24
2.4.2.1	Objetivos organizacionais	24
2.4.2.2	Estabelecimento dos objetivos organizacionais	25
2.4.3	Formulação de estratégias	26
2.4.4	Implementação de estratégias	26
2.4.5	O controle estratégico	27
2.5	CADEIA COMPETITIVA DE PORTER	27
2.5.1	O modelo das Forças Competitivas de Porter	27

2.5.2	Ameaças dos Novos Concorrentes	28
2.5.2.1	Economias de escala	29
2.5.2.2	Diferenciação do produto	29
2.5.2.3	Necessidade de capital	30
2.5.2.4	Custos de mudança	30
2.5.2.5	Acesso aos canais de distribuição	30
2.5.2.6	Desvantagens de custos independentes de escala	31
2.5.2.7	Política governamental	31
2.5.3	Demais ponderações sobre a ameaça de novos entrantes	31
2.5.4	Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	32
2.5.4.1	Mudança na condição de rivalidade e barreiras	32
2.5.5	Pressão dos Produtos Substitutos	33
2.5.6	Poder de Negociação dos Compradores	33
2.5.6.1	Alterando o poder do comprador	34
2.5.7	Poder de Negociação dos Fornecedores	34
2.6	A NOTA FISCAL ELETRÔNICA EM CARAGUATATUBA	35
2.7	FERRAMENTA DE GESTÃO	36
3	METODOLOGIA	37
3.1	A EMPRESA	37
3.1.1	História da empresa	37
3.1.2	Principais produtos e serviços	38
3.1.3	Principais fornecedores	38
3.1.4	Principais clientes	39
3.2	COLETA DE DADOS	39
3.3	ANÁLISE	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1	A REAÇÃO DA EMPRESA	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

As teorias administrativas podem ser utilizadas para modificar a operação, ou até mesmo as características de uma organização. Mas, também é certo que a doutrina administrativa também pode servir de base para analisar determinada situação ou evento capaz de influenciar a vida, a saúde e a longevidade da empresa.

Para contextualizar e aplicar as teorias administrativas foi desenvolvida uma pesquisa (seguida de análise), que demonstra a influência de uma exigência legal em uma pequena empresa. A cidade de Caraguatatuba-SP (local da empresa) legislou acerca da obrigatoriedade da escrituração contábil eletrônica nas operações de serviços, abrangendo todas as personalidades jurídicas em atuação no município. Tal decreto funcionou como regulamentação (adequação) municipal à Nota Fiscal Eletrônica (NF-e).

O presente trabalho apresenta uma empresa sediada em Caraguatatuba-SP. Esta oferece serviços de reparos serigráficos e instalações do mesmo tipo, bem como venda de acessórios automotivos.

De acordo com a nova exigência legal, os custos da organização cresceram e este cenário proporcionou dissabores aos sócios. Então, os proprietários se viram obrigados a combater os efeitos deste aumento de custos. A otimização dos processos foi o caminho escolhido. Caso contrário, o impacto seria repassado à força de trabalho (demissões) ou aos clientes (repasso de custos). Certamente qualquer caminho teria uma consequência, já que afetariam a produção ou a relação com os clientes.

No presente estudo, foram usados métodos de pesquisa quantitativa, usando documentação contábil fornecida pela empresa. Na segunda fase da demonstração, autores relacionados à área dos Sistemas de Informação, Michael Porter e outros autores da administração estratégica foram citados para demonstrar que os atos e soluções praticadas pela empresa, convergem com as teses descritas por tais autores.

1.1 JUSTIFICATIVA

A empresa objeto deste estudo viu-se afetada sensivelmente pelo agente

externo, no caso, a Nota Fiscal Eletrônica. Sua dinâmica financeira foi alterada.

Não encontrando recursos internos para solucionar os problemas, a empresa buscou recursos junto à administração técnica, através de um sistema ERP.

A escolha da ferramenta técnica (ERP) para contrapor o agente externo, justifica o presente trabalho.

1.2 PROBLEMA

Uma microempresa, mesmo com a rotina enraizada de sonegação, ainda que sob a égide de administradores experientes, estaria preparada para superar o fator externo como a NF-e?

1.3 OBJETIVO

Demonstrar a relevância da administração técnica no enfrentamento de fatores externos impactantes á uma microempresa

1.3.1 Objetivo Específico

Demonstrar a influência da administração científica, por meio de uma ferramenta de gestão científica (ERP), no melhoramento do desempenho da empresa.

1.4 MÉTODO

No presente trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica, além de pesquisa documental quantitativa, lógica e objetiva.

1.5 DIVISÃO DO TRABALHO

Após os elementos pré-textuais, o segundo capítulo apresenta as referências bibliográficas. Estas trazem a base para a pesquisa. Autores da administração estratégica são citados, bem como pontos da história da administração. O empreendedorismo, a organização e a inovação também são citados à luz de

autores dos temas, servindo de alicerce para o estudo de caso. Prosseguindo a teorização, o decreto 88/2011 – Caraguatatuba é exposto, a fim de apresentar a exigência legal, que será a problemática da pesquisa. E, de acordo com a situação-problema, a tecnologia (como ferramenta de administração é citada).

Na metodologia (3º capítulo), a empresa objeto de estudo é apresentada, bem como seus indicadores contábeis.

O quarto capítulo é dedicado à discussão dos indicadores econômico-contábeis da organização.

Por fim, o quinto e último capítulo versa sobre a discussão dos resultados apresentados, apontando o impacto financeiro do decreto 88/2011, bem como a solução técnica encontrada pela empresa (ERP).

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Antes de pensar em administração, deve-se pensar em organização. O intuito de administrar remete à ideia de administrar algo. As organizações podem ser empresas, organizações não governamentais, sociedades, cooperativas, órgãos públicos, etc.

Organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas com o fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos. (CHIAVENATO, 2007, p 33)

As organizações, via de regra, tem uma finalidade, ou propósito. O propósito da organização é sua razão de existência. A união do propósito com os recursos humanos forma a organização (MAXIMIANO, 2006).

2.2 A ADMINISTRAÇÃO

O conceito de organização trouxe consigo a necessidade de administrar. Não há organização sem administração. Para o economista escocês Adam Smith (1723-1790): desde os primórdios das sociedades, o ser humano tem no comércio sua principal atividade. As regiões, através do mercantilismo, cresceram e se desenvolviam (até culturalmente) através do intercâmbio com outras partes do mundo. São vários os exemplos de regiões, burgos e reinos que faziam do comércio uma arma de governo. Talvez o principal exemplo de nação comercial seja o Império Britânico.

Após a primeira revolução industrial, ocorrida na Inglaterra em 1790, o sistema artesanal burgo-feudal estava condenado. O surgimento de empresas com suas linhas de montagem, da difusão dos produtos e do mercado consumidor mudaram o conceito de administração (CHIAVENATO, 1993). Antes, os produtos eram mais rústicos e produzidos artesanalmente (excetuando-se os agropecuários, que eram cultivados ou extraídos), e, após essa revolução a linha de produção criou um novo cenário econômico-mercadológico no mundo.

Logo as teorias de administração foram lançadas, tendo no Fordismo seu primeiro pilar. Após isso vieram Fayol e outros mais.

No início, a demanda era criada pelo consumidor, que encomendava seus bens com o artesão que, posteriormente, entregava o produto manufaturado. Era um mercado restrito, diminuto e segregador. O capitalismo feudal perdeu espaço com a “revolução a vapor”.

Iniciou-se a fase do capitalismo de mercado, onde a demanda era gerada pelo produtor industrial. Havia uma procura por produtos manufaturados, então, a produção em larga escala, aliada à tecnologia, até então inexistente, fomentou o consumo naquela época.

As revoluções industriais contribuíram com o êxodo rural, fator preponderante de concentração populacional (AB’SÁBER, 1981). A massa concentrada de população criou um mercado antes difundido geograficamente. As indústrias, instaladas nesses grandes centros populacionais, produziam para aquela massa consumir.

O mercado evoluiu. Veio a segunda revolução industrial e a tecnologia não parava de evoluir. O mercado consumidor cresceu em progressões geométricas. Logo, a indústria passou a ser demandada pelo consumidor. A figura do marketing toma forma. Percebeu-se que o consumidor era heterogêneo, havia vários mercados dentro de um macro mercado. Houve necessidade de especialização. As empresas precisavam de competência no processo produtivo e consistência no trato com seu consumidor.

A administração é uma série de atividades integradas e independentes, destinadas a permitir certa combinação de meios possa gerar uma produção de bens e serviços economicamente e socialmente úteis, e, se possível, com finalidade lucrativa. (AKTOUF, 1996, p. 25)

A população aumentou e trouxe consigo a necessidade de novos produtos e serviços. Antes, o setor industrial dominava a economia, já que fornecia os produtos demandados pela população represada nas cidades. Não demorou muito (metade do século XX) para um novo player participar do mercado: o empreendedor.

A população cresceu em progressão geométrica, enquanto a capacidade produtiva e inovadora cresceu em proporções menores. O público, de uma forma geral, sentiu necessidade de novas ofertas de produtos e serviços. A população ficou mais heterogênea, assim como suas necessidades.

Então, o empreendedor passou a exercer papel importante no cenário econômico-mercadológico.

2.2.1 O empreendedorismo

O empreendedorismo tem várias definições. Porém, todas as definições de empreendedorismo remetem à importância deste ente (empreendedor) para a economia local.

“Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”. (DORNELAS, 2008, p. 38)

2.2.2 Breve história do empreendedorismo

Para estudar um pouco o empreendedorismo, pode-se citar o século XX, no ocidente, sobretudo nos Estados Unidos. O mercado capitalista ocidental era dominado por gigantes industriais. Esse poderio industrial foi incrementado pelas duas grandes guerras. Nesse período, a inserção de novos negócios de menor porte no mercado era praticamente inconcebível. O crescimento do mercado consumidor, com o visível aumento de natalidade, podendo citar como exemplo o *baby boom* do pós-guerra, gerou necessidade de criação de novos modelos mercadológicos (DRUCKER, 2008).

As empresas já não conseguiam atender toda demanda do mercado consumidor, tampouco seu ímpeto por inovação e diversificação de produtos e serviços. As empresas, que antes se regozijavam do domínio do mercado, tendo nos seus grandes ativos, estoques e grandes plantas industriais como sinal de sucesso, agora sentiam necessidade de lidar com público cada vez maior, heterogêneo e exigente.

A diversificação e a massificação do alcance das empresas tornaram-se mandatárias no processo comercial. Agora, neste novo modelo, seria impossível atender à demanda dos consumidores com um portfólio diminuto e com produtos/serviços de customização baixa.

Um novo ator emergia no cenário: o empreendedor. A sociedade logo percebeu os benefícios do empreendedorismo.

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio às iniciativas

empreendedoras, por saberem que são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda. (DORNELAS, 2008, p. 7)

2.2.3 Uma outra visão de empreendedorismo

Bessant e Tidd (2009) também teorizam sobre o empreendedorismo. Segundo os autores, empreender é seguir um caminho em algum negócio (por opção ou porque é forçado a isso). Tem-se a ideia da inovação permeando o campo do empreendedorismo.

Bessant e Tidd (2009) também listam três motivos e mecanismos do empreendedorismo:

- Empreendedorismo como “meio de vida”: pessoas que buscam independência e tem a “liberdade” como premissa para empreender;
- Empreendedorismo de crescimento: pessoas que desejam auferir riquezas ou ficar ricas através do empreendimento; e,
- Empreendedorismo inovador: indivíduos guiados pela vontade de criar ou modificar algo. Riqueza e independência não são seus objetivos. Os empreendedores sociais são o maior exemplo desse tópico.

2.2.4 A inovação

É sabido que empresas iniciantes têm dificuldades no mercado. Citando apenas dois exemplos, no Brasil e no Reino Unido cerca de dois terços das novas organizações morre antes do primeiro ano de vida. No caso britânico, por volta de 200.000 empresas abrem suas portas, porém menos de 50.000 permanecem no mercado. Já no Brasil, segundo o IBGE, das cerca de 200.000 novas empresas abertas anualmente, cerca de 50.000 permanecem vivas após o primeiro ano. Esse número fica mais latente quando confrontado com o número de empresas sobreviventes após o quinto ano no Brasil: cerca de 15%, ou 35.000.

Esses índices de sobrevivência remetem a um fator preponderante no mundo de negócios: a inovação. Tanto o caso estrangeiro como o nacional pode servir de exemplo na demonstração da importância da inovação no empreendedorismo.

Entretanto, é importante ressaltar que não necessariamente um negócio novo significa algum produto (ou serviço) novo (DRUCKER, 2008). A inovação traz um diferencial no mercado competitivo. E não somente isso, traz mais garantias de

sobrevivência.

No Brasil, por exemplo, as dificuldades econômicas, o desemprego relativamente alto e a renda per capita baixa, trouxeram ondas empreendedoras. Esse viés empreendedor ocorre por conta da necessidade, seja necessidade financeira ou necessidade de liberdade (BESSANT e TIDD, 2009). Uma forma bastante eficiente de manter um empreendimento novo no mercado é através da inovação. Certamente 200.000 novas empresas ao ano não oferecerão produtos e serviços pioneiros, o diferencial inovador tem que ser proposto.

Ao se observarem as empresas genuinamente nacionais, nota-se que em sua maioria são empresas familiares, as quais cresceram ao longo dos anos, passando a gestão de geração em geração da família, muitas das quais sem se preocupar com inovação. Infelizmente, não são raros os casos de empresas que sobreviveram por décadas e recentemente têm sido banidas do mercado pelo fato de simplesmente terem parado no tempo, ou por problemas de gestão, de miopia empreendedora, ou por falta de competitividade. (DORNELAS, 2008, p 17)

De acordo com as teorias de administração, o empreendedorismo e a inovação, chega-se a uma ferramenta primordial para uma organização para confrontar as dificuldades ambientais e internas: a administração estratégica.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração clássica foi lapidada ao longo do tempo. Os fenômenos econômicos, sociais e mercadológicos motivaram os teóricos a criar uma nova ordem para a matéria. Surge então a administração estratégica. O mercado globalizado, o empreendedorismo, a variedade de público e demanda trazem a necessidade de especialização, o mais pormenorizadamente possível.

A palavra estratégia vem da língua grega *strategia*, ou, plano, método ou modo de alcançar um objetivo ou meta.

Na administração de organizações, a estratégia versa sobre os planos para auferir resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007). Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para a empresa obter vantagem competitiva e retornos acima da média.

De acordo com a ideia de estratégia, Bethlem (2009) explica que esta é um

conceito a ser aprendido, por necessidade. Para tornar-se real deve ser aprendida e executada por várias pessoas. E ainda, transformar ideias em ações estratégicas exige algumas etapas:

- 1 - A aceitação individual ou coletiva de geração de propostas;
- 2 - A oficialização da estratégia em conjunto com a aceitação comportamental; e,
- 3 - A concretização das ações propostas. Esta etapa altera as condições materiais da organização, já que utilizará recursos. Pode também provocar alterações ambientais, de acordo com a reação dos concorrentes.

Então, a administração estratégica, no atual cenário, é essencial às organizações para definir seus valores, suas missões e seus objetivos. Isso buscando vantagem competitiva e longevidade.

O mundo, já globalizado, traz a ideia de empresas e mercados altamente competitivos, então, uma organização deve observar seu ambiente externo e interno a fim de melhorar seus escores de produtividade e eficácia.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 7) definem a economia globalizada:

Aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Relativamente liberada das restrições artificiais, tais como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa.

É certo que a economia globalizada traz novas demandas às empresas. Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso depende da qualidade da administração (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Antes, a empresa produzia e difundia suas propagandas com intenção de vender. A nova ordem trouxe consigo a necessidade de se informar sobre os desejos dos clientes, suas características e tendências.

2.3.1 A origem da Administração Estratégica

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), a origem da administração estratégica deu-se na década de 1950, quando a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiam uma análise de currículo e ensino nas escolas de administração. A pesquisa deu origem ao relatório Gordon-Howell. Este, concluiu que a matriz curricular deveria ter uma disciplina mestra que integrasse contabilidade, finanças, marketing, administração e economia: a “Política de Negócios”.

2.3.2 As teorias da Administração Estratégica

A partir dos conceitos da administração estratégica, surgem suas teorias: a teoria da evolução e revolução, a teoria da organização industrial, as teorias econômicas de Chamberlin, a teoria da contingência e a teoria baseada em recursos.

2.3.2.1 Evolução e Revolução

Wright, Kroll e Parnell (2007) traçam um paralelo entre a teoria evolucionista de Darwin, a teoria econômica de Schumpeter e a administração. Segundo os autores, a teoria biológica do naturalista britânico está intimamente ligada com a administração, já que, assim como na evolução gradual das espécies, onde os que se adaptavam de forma mais condizente com o ambiente sobreviviam, as empresas estão inseridas em um ambiente altamente mutável. Só sobrevivem aquelas organizações capazes de adaptar-se às demandas mercadológicas.

Por outro lado, diferentemente do modelo de evolução (mudança) ambiental, existe o modelo da revolução de Schumpeter. Segundo o matemático austro-húngaro, a mudança ambiental não ocorre de forma gradativa, mas abrupta, revolucionária. O resultado da mudança ambiental é o surgimento de novas empresas ou produtos.

Schumpeter *apud* Wright, Kroll e Parnell (2007) propôs que um ambiente econômico consiste em um longo período estável, intercalado por breves períodos de mudança descontínua e revolucionária. Estas que são feitas por empresas empreendedoras com novas tecnologias. O próprio Schumpeter adaptou sua teoria elucidando que algumas empresas podem imitar os concorrentes, bem como lançar novos produtos ou serviços.

2.3.2.2 Teoria da Organização (Industrial)

A Teoria da organização industrial é determinística. Entende que a organização depende de sua capacidade de adaptação às forças do setor para sobreviver e prosperar (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007).

Por entender que a empresa se insere em um ambiente setorial, esta teoria

expressa que as forças e competências das empresas são semelhantes, operando de maneira homogênea. A superioridade da organização advém da competência operacional, do desempenho comparativo superior e do talento administrativo.

2.3.2.3 Teorias econômicas de Chamberlin

É outra teoria da microeconomia. Propõe uma mudança organizacional evolucionista. Segundo Chamberlin in Wright, Kroll e Parnell (2007), a diferenciação da empresa, mesmo que diminuta, influencia a distinção do(s) vendedor(es) por parte dos consumidores.

A ideia da união (compradores aos vendedores), traz a premissa de que a empresa deve estruturar seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Estruturação no intuito de sobrepor as fraquezas e aproveitar as vantagens.

2.3.2.4 Teoria da Contingência

Esta teoria é evolucionista, dentro do contexto ambiental (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007) versa que altas receitas estão associadas às organizações melhores adaptadas a seu ambiente. Diferente da visão determinística, a contingência funciona como resultado da estratégia da empresa, associada às forças ambientais.

Também, segundo os autores, existe a possibilidade da organização escolher o ambiente mais favorável, de acordo com seus pontos fortes e fracos.

Continuando as ideias dos autores sobre as teorias econômicas de Chamberlin, a Teoria da Contingência vê a organização de modo heterogêneo, capaz de alocar recursos em ambientes mais promissores.

Então, o desempenho organizacional é determinado pela correspondência entre as vantagens e desvantagens organizacionais, e as ameaças e oportunidades ambientais (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007).

2.3.2.5 Teoria baseada em recursos (*Resource-based Theory*)

Esta teoria foca basicamente os recursos como fonte de capacidade da empresa em obter vantagem competitiva (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007).

Recursos são todos os ativos de uma empresa, assim a *resource-based theory* focaliza o ambiente interno, prioritariamente.

Também segundo essa teoria, os recursos (valiosos, raros e objetos de imitação imperfeita) proporcionam vantagem competitiva à empresa. Nesse contexto, o ambiente não pode ignorar a significância da empresa.

2.4 AS ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica, segundo Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), possui cinco etapas: a análise do ambiente, o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a formulação de estratégias, a implementação de estratégias e o controle estratégico.

2.4.1 Análise ambiental

Para iniciar o processo de administração estratégica, deve-se proceder à análise ambiental. Monitorar o ambiente organizacional e identificar os riscos e oportunidades atuais e futuras faz parte do processo. O ambiente organizacional é o produto dos fatores internos e externos. Estes, por sua vez, influenciam o desenvolvimento obtido pelos objetivos realizados.

Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as normas que devem ser seguidas para realizar essa análise. (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010)

A análise ambiental objetiva conseguir informações para a segunda etapa do processo (estabelecimento de diretrizes organizacionais).

Análise ambiental é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que possam influenciar a capacidade das empresas atingirem suas metas. Nesse contexto, o ambiente organizacional é o conjunto dos fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos. (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010)

Seu propósito é permitir que a organização reaja adequadamente aos movimentos ambientais e intensifique a chance de sucesso organizacional.

2.4.1.1 Ambiente geral

O ambiente geral é o meio externo à organização, cujos componentes não podem ser controlados pela organização. São eles:

- Ambiente econômico: demonstra o uso e o fluxo dos recursos no ambiente. Geralmente, esse ambiente é mapeado através do PIB, da inflação, taxas de juros, taxas de desemprego, etc.

- Ambiente social: é o cenário social a qual a organização está inserida. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), incluem as tradições, tendências e expectativas que a sociedade tem em relação à organização. Já para Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), essas perspectivas sociais estão passíveis de mudanças, de forma abrupta ou não.

- Ambiente político-legal: Diz respeito ao governo e suas decisões. Além das decisões, envolve o estilo de governo, atitude governamental com o ambiente da organização e disposição do Estado com determinado setor. Além disso, o componente legal foca a legislação e tendências legais de acordo com as pressões governamentais e populares.

- Ambiente tecnológico: Engloba novas formas ou conceitos para produção ou serviços. Essa variável, segundo Wright, Kroll e Parnell (2007), pode trazer aspectos positivos e negativos, já que pode otimizar um processo ou tarefa, bem como extinguir uma empresa ou setor (já que os processos podem ser suprimidos ou superados).

2.4.1.2 O ambiente operacional

O ambiente operacional é externo à organização, porém sua área de influência é bem próxima à organização. O modelo competitivo de Porter (1986) ilustra o ambiente operacional e seus fatores de competitividade.

Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010) listam os principais componentes do ambiente operacional:

- Cliente: demonstra o comportamento e características dos consumidores dos produtos e serviços da organização. No contexto da análise ambiental, mapear perfis ajuda a organização a adaptar-se. Assim melhora a aceitação dos produtos e serviços ofertados (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007).

- Concorrência: é o foco de combate da empresa. Analisar a concorrência é essencial para o desenvolvimento estratégico. Conhecer os pontos fortes e fracos da concorrência é um desafio fundamental aos administradores.

As metas organizacionais, após a análise do ambiente, podem ser modificadas ou ajustadas. É importante ressaltar que o processo de análise ambiental deve ser eficiente.

2.4.2 Estabelecimento de diretrizes organizacionais

A segunda vertente da administração estratégica é o estabelecimento das diretrizes organizacionais. Diz respeito ao objetivo e as intenções da organização. Segundo Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), há dois indicadores para demonstrar a direção para qual a organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais.

“A missão organizacional é a finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as intenções concretas que a organização possui, que englobam as metas operacionais para que estes sejam atingidos.” (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010)

Destarte, a missão organizacional é prioritária para a administração. A formalização da missão ajuda o entendimento dos rumos que a organização quer seguir (CHIAVENATO, 2007).

Assim, o estabelecimento de documentação da missão organizacional é importante por que (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010):

- Ajuda a concentrar esforços por um objetivo comum;
- Evita que a organização persiga objetivos conflitantes;
- Atua como base no desenvolvimento dos objetivos organizacionais; e,
- Atribui responsabilidade às pessoas certas na organização.

2.4.2.1 Objetivos organizacionais

Se a missão da organização é a razão de existir da empresa, os objetivos são os fins desejados, a orientação dos recursos da organização (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007).

Os objetivos organizacionais dão subsídios para planejar, controlar e motivar

(CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010).

Além disso, os objetivos podem ser de curto prazo (um a dois anos) e longo prazo (três a cinco anos).

2.4.2.2 Estabelecimento dos objetivos organizacionais

Atualmente, o enfoque empresarial somente no lucro está mudando. Segundo Drucker (1954), é arriscado administrar organizações em um objetivo singular. Elucida ainda, que as organizações devem diversificar seus objetivos.

Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010) listam oito áreas essenciais para os objetivos organizacionais:

- Posicionamento de mercado: o local da organização no ambiente, bem como onde deseja estar;
- Inovação: os objetivos devem apontar os termos de inovação que almeja atingir, já que qualquer mudança feita pode aprimorar os processos do negócio;
- Produtividade: A produtividade tem relação com a concorrência, e com a capacidade de produzir mais utilizando menos recursos. As organizações que conseguem produzir mais em relação às outras, são consideradas mais produtivas;
- Recursos e seus níveis: relaciona-se com os recursos mantidos e girados pela organização, como estoques, equipamentos e caixa. A respeito dos recursos, a organização deve definir seus objetivos quanto aos ativos;
- Lucratividade: em geral, as empresas têm metas relativas à lucratividade. Também se relaciona com a capacidade da organização auferir receitas maiores que as despesas necessárias para gera-las;
- Desempenho e desenvolvimento dos executivos: o desenvolvimento pessoal dos executivos, assim como o desempenho administrativo é essencial a longo prazo para as organizações. Os objetivos devem estar presentes também nessa diretriz;
- Desempenho e atitude dos funcionários: Assim como o enfoque administrativo, os sentimentos e o desempenho do pessoal não-administrativo são fundamentais para a organização. Sendo assim, os objetivos devem atuar nesse campo; e,
- Responsabilidade social: Colocar os objetivos da empresa, dentro do foco da responsabilidade social, significa dar corpo à obrigação da organização em ajudar a melhorar o bem-estar social. Obviamente o esforço em alcançar os

objetivos da empresa também devem ser buscados.

Por fim, estabelecer diretrizes organizacionais é o resultado da análise ambiental, juntamente com a definição da missão empresarial e os objetivos gerais e específicos. (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010)

2.4.3 Formulação de estratégias

A formulação de estratégias diz respeito ao curso (ou caminho) que a organização seguirá para alcançar seus objetivos. A formulação de estratégias, portanto, consiste em projetar e escolher estratégias que levem a organização aos seus objetivos.

A estratégia, no seu escopo principal, tem o sentido de lidar satisfatoriamente com os concorrentes.

O sucesso da organização é evidenciado à medida que a organização é capaz de traçar cursos alternativos de ação, de acordo com as metas definidas anteriormente.

Para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os administradores podem utilizar diversas ferramentas, como a análise de questões críticas, a análise de oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos. (CERTO, PETER, MARCONDES e CESAR, 2010)

Então, a formulação de estratégias organizacionais, segundo Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010), deve responder à questionamentos críticos como quais fatores ambientais críticos a organização enfrenta atualmente, quais são os propósitos da organização e o que deve ser feito para alcançar tais objetivos.

2.4.4 Implementação de estratégias

Esta etapa é o resultado das três anteriores: após a análise ambiental, a definição das diretrizes organizacionais e a formulação das estratégias de negócio, chega a hora de implementar as estratégias.

Sem a implementação adequada das estratégias, as outras etapas (análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes e formulação de estratégia) ficam prejudicadas, bem como os benefícios que proporcionam.

Segundo Certo, Peter, Marcondes e Cesar, 2010, p. 13:

A fim de implementar o sucesso organizacional, os administradores devem ter uma ideia clara dos tópicos distintos: a) quantas mudanças são necessárias dentro de uma organização quando se implementa uma nova estratégia; b) qual a melhor forma de lidar com a cultura da organização para garantir que a estratégia seja tranquilamente implementada; c) como a implementação da estratégia e suas formas de estruturas organizacionais estão relacionadas; d) diferentes abordagens de implementação que um administrador pode seguir; e) quais conhecimentos devem ter os administradores que esperam ser bem-sucedidos na implementação da estratégia organizacional.

2.4.5 O controle estratégico

É a última etapa do processo de administração estratégica. Consiste no monitoramento e na avaliação do processo. Visa melhorá-lo e garantir seu funcionamento eficiente e eficaz. O gestor deve compreender o processo de controle e auditorias estratégicas, além dos sistemas de informação e suas funcionalidades no que dizem respeito ao complemento do processo de administração estratégica.

2.5 CADEIA COMPETITIVA DE PORTER

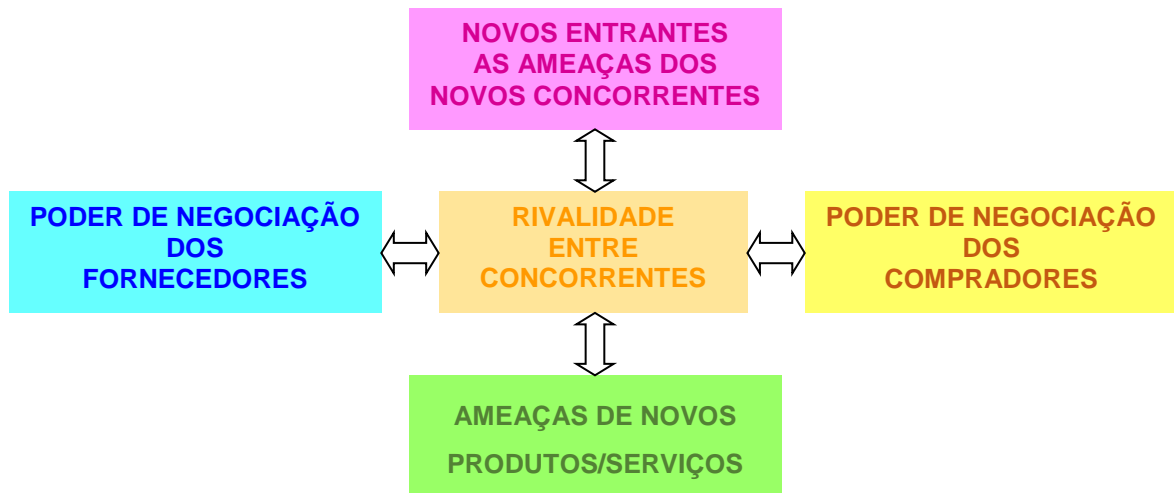
2.5.1 O modelo das Forças Competitivas de Porter

Michael Porter (1986) apresentou uma importante ferramenta para ser utilizada por empresas, quando estas estabelecem sua estratégia competitiva no mercado em que se inserem, atuando em um ambiente de concorrência.

Embora seja um modelo que estuda componentes do ambiente externo da empresa, não se pode menosprezar os efeitos dos componentes externos no ambiente interno.

A influência do ambiente externo provoca alterações nos pontos fortes e fracos da empresa. São determinantes para o posicionamento da organização em sua ocupação setorial.

Figura 1: O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter num ambiente de concorrência



Fonte: Os autores.

Para seguir o modelo das Cinco Forças Competitivas, deve-se analisar o ambiente externo da empresa (PORTER, 1986). As forças competitivas são:

- as ameaças dos novos concorrentes;
- as ameaças de produtos e serviços substitutos;
- o poder de negociação dos fornecedores;
- o poder de negociação dos compradores; e,
- a rivalidade entre as empresas concorrentes.

A avaliação destas cinco forças, com maior detalhamento possível, proporciona o estabelecimento de estratégias eficazes da empresa dentro do mercado que atua.

Porter (1986) ainda explica que é com base no conhecimento dessas forças que a empresa toma conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, podendo assim definir as ações que devem ser tomadas na mudança de estratégia que resultem em oportunidades dentro das tendências setoriais, ou na anulação das respectivas ameaças.

2.5.2 Ameaças dos Novos Concorrentes

Esta é uma ameaça constante e real, sobretudo no mercado globalizado. As mudanças e inovações são uma característica do mercado atual, e enfrentar essa ameaça permanente requer atenção constante e antecipação à mudança.

Porter (1986) explica que tudo que represente uma vantagem

competitiva para a empresa, através da redução de custos, representará maior rentabilidade, sem alteração do resultado final da atividade fim. Nesse sentido, segundo o mesmo autor, a flexibilidade é determinante para seu sucesso.

Assim, a atratividade de um setor é menor (PORTER, 1986), à medida que for maior a ameaça de produtos substitutos.

Nesse contexto, Porter (1986) listou sete Barreiras de Entrada a novos concorrentes. Ainda teorizou, explanando que se as barreiras são altas, o entrante certamente terá retaliação acirrada dos concorrentes, já em posição de defesa.

2.5.2.1 Economias de escala

Porter (1986) exprime que a economia de escala força o entrante a ingressar em larga escala, já que as empresas já existentes se defendem minimizando os custos da cadeia produtiva. Assim, também pode forçar o entrante a entrar em pequena escala, sujeitando-se à competição com desvantagens no custo.

A economia de negócio pode ser bem caracterizada em organizações capazes de compartilhar operações ou funções. Pode-se citar como exemplo uma indústria que produz um motor elétrico. Este pode ser usado em diversos tipos de eletrodomésticos. Caso essa indústria faça parte de um conglomerado, o eventual entrante sofrerá com a economia de escala. O motor, que será usado em um produto final, será menos custoso, já que foi produzido em larga escala (PORTER, 2004).

Continuando seu raciocínio, Porter (2004) instrui que compartilhar, no caso de custos conjuntos, são substanciais. Quando determinada operação ou função agrega capacidade de realizar outra função, traz vantagem competitiva em relação à empresa participante apenas de um nicho (PORTER, 1986).

Por fim, a economia de escala, pode ocorrer através de barreira econômica (PORTER, 2004). Vantagens econômicas na integração vertical podem ocorrer. Um novo entrante pode enfrentar desvantagem de custo, caso a cadeia dos concorrentes esteja integrada.

2.5.2.2 Diferenciação do produto

Porter (1986) elucida que as empresas estabelecidas em determinado

mercado possuem marca identificada e lealdade do consumidor. Consoante esse pensamento, a diferenciação instala uma barreira, já que força o entrante a gastar muito para superar o vínculo do cliente com as organizações dominantes. Os investimentos para formar uma marca são arriscados, já que não proporcionarão nenhum tipo de recompensa, caso o projeto falhe.

2.5.2.3 Necessidade de capital

O mercado competitivo, por si só, já cria tal barreira de entrada (PORTER, 1986). Os investimentos utilizados na competição entre as empresas cria obstáculo aos pretendentes deste mercado. Este fator é aumentado se o gasto feito em atividades de pesquisa/desenvolvimento e publicidade inicial. O uso de capital do mercado financeiro por parte das empresas já estabelecidas, também segundo Porter (2004), pode significar uma barreira ao entrante, já que o custo do risco tende a aumentar.

2.5.2.4 Custos de mudança

Custo de mudança, segundo Porter (1986), é a barreira criada pelo custo de mudança. Determinado cliente, ao defrontar-se com um novo produto, calcula os custos de uma eventual mudança. Fatores como tempo de garantia, desempenho e assistência técnica entram no cálculo deste custo. A mudança, aos olhos do consumidor, pode parecer trabalhosa e arriscada, então, o novo produto/serviço deve ter atributos capazes de superar os custos de mudança.

2.5.2.5 Acesso aos canais de distribuição

Qualquer entrante certamente precisará de um canal para assegurar a distribuição do seu produto. Porter (1986) explica que os canais mais prováveis já atendem às empresas do meio estabelecido. Os entrantes precisam convencer os canais a aceitarem seus produtos, para isso podem usar de descontos ou outras vantagens. Com certeza tais vantagens incidirão negativamente no lucro do entrante, já que o benefício tirará numerário dos lucros.

Porter (1986) também salienta que à medida que as barreiras dos canais de

distribuições se solidificam, os entrantes podem, por exemplo, criar canal diverso do canal lógico.

2.5.2.6 Desvantagens de custos independentes de escala

Algumas organizações, segundo Porter (1986), podem ter custos inigualáveis para um novo entrante. O autor ainda lista alguns itens críticos para explicar a vantagem nos custos de empresas já estabelecidas no mercado:

- Patente de tecnologia;
- Acesso favorável de matérias primas;
- Subsídio oficial;
- Localização favorável; e,
- Curva de experiência.

Este último fator (curva de experiência, ou aprendizagem) decorre do declínio dos custos de funções isoladas que estabelecem uma organização (PORTER, 1986).

Porter (1986) também exprime que a vantagem obtida através da curva de experiência é uma barreira muito significativa. Caso os custos sejam diminuídos através da experiência, então está criada uma barreira de entrada.

2.5.2.7 Política governamental

Por fim, a política governamental pode ser uma barreira de entrada. Porter (1986) explana que, de certa forma, o meio oficial pode interferir impedindo a entrada de empresas em determinado mercado. Isso pode ocorrer através do controle de licenças e restrições. Tais restrições, mesmo as menos agudas, podem delimitar o investimento do entrante.

2.5.3 Demais ponderações sobre a ameaça de novos entrantes

A despeito das barreiras de entrada, que eventualmente são interpostas para os pretendentes do mercado, “permitem” ao entrante dissimular seu preço. À empresa estabelecida, resta, caso haja um preço dissuasivo atrativo, por parte do entrante, reduzir os preços a um patamar inferior (PORTER, 1986).

O mesmo autor ainda teoriza que as barreiras de entradas. Segundo cita, elas são mutáveis. Uma simples expiração de patente ou evento em escala pode significar o fim da barreira. Geralmente, os fatores que derrubam as barreiras de entrada ocorrem em ambiente fora do controle da organização. Porém, a administração estratégica e suas decisões são primordiais para antecipar os fatos influenciadores.

2.5.4 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

As ações de uma empresa dentro de determinado setor, tem como consequência a reação dos concorrentes. Reação que pode tomar as mais diversas formas de retaliação, como guerra de preços, promoções, publicidade, entre outros. O resultado da concorrência, segundo Porter (1986), pode ter efeito negativo, já que os investimentos financeiros neste setor tendem a ficar escassos. Assim, neste cenário, apenas as organizações com grande capacidade financeira, ou de financiamento, se mantêm no mercado.

Além do resultado econômico, a concorrência pode permitir, ou não, que as empresas se aprimorem. Isso, no mercado, torna as empresas mutuamente dependentes.

Existem vários fatores estruturais que podem determinar a rivalidade das empresas. Estes, segundo Porter (1986), são internos e externos. Questões como a capacidade de economia de escala, crescimento lento do mercado, custos fixos elevados e padronização de produtos/serviços explicam a natureza ou a característica da rivalidade.

2.5.4.1 Mudança na condição de rivalidade e barreiras

Continuando a ideia da competição, a rivalidade entre entes de um mercado comum pode ser mutante. Pode-se citar como exemplo uma empresa que cresceu exponencialmente nos últimos tempos. Caso o mercado desaqueça, a rivalidade tende a cair (PORTER, 1986). Aquisições de empresas por outras oriundas de outros mercados, também dissimulam a rivalidade.

Como o mercado não está isento de fatores governamentais, mercadológicos, sociais e econômicos, a estratégia da organização deve se preparar para qualquer

tipo de rivalidade, seja aumentando atratividade de um produto, oferecendo mais benefícios ou até aumentar os custos de mudança (PORTER, 1986).

Assim como a rivalidade pode pressionar uma organização, as barreiras também. Conforme já citado, as barreiras de entrada podem ser impostas a um pretendente. Mas, há também a barreira de saída. Porter (1986) explica que o mercado acirrado, com investimentos sensíveis pode impedir uma empresa de sair de determinado nicho, sob pena de prejuízos mortais. Outro fator determinante para a barreira de saída é a governamental. O poder público pode restringir o abandono de determinado ambiente, com vistas ao bem estar social, ou político. Para uma empresa, o melhor cenário é aquele que as barreiras de entrada são altas, desde que ela esteja estabelecida, e as barreiras de saída sejam baixas.

2.5.5 Pressão dos Produtos Substitutos

Em termos, segundo Porter (1986), uma empresa está competindo com outras que produzem produtos substitutos. Os produtos substitutos impõem limite nos preços e restringem a margem de retorno.

Além disso, mesmo nos tempos de prosperidade, os produtos substitutos, reduzem a fonte de riqueza da organização (PORTER, 1986).

No mercado globalizado competitivo atual, esta é uma ameaça constante e real. Porter (1986) ainda explica que há poucas maneiras de fazer frente a essa ameaça permanente: atenção constante e antecipação à mudança.

2.5.6 Poder de Negociação dos Compradores

Nesta variável da cadeia de Porter, as organizações têm uma espécie de concorrência no próprio consumidor. Os compradores forçam o preço para baixo. Tal poder, segundo Porter (1986), pode ser expresso por alguns tópicos:

- Informação total do comprador: o consumidor (comprador) domina as informações do mercado (preços, demandas e custos). O comprador fica em posição favorável, a ponto de garantir acesso a preços mais favoráveis.

- Custo baixo de mudança: Em um mercado mais equalizado, com certa padronização, o custo de mudança baixo pode significar facilidade de troca de produto/serviço.

- Produtos padronizados ou similares: facilita a mudança de fornecedor. Este fator pode jogar uma organização contra outra, já que os consumidores podem buscar fornecedores alternativos.

- Lucros baixos: Caso o comprador tenha margem de lucro baixa, certamente cortará seus custos. Isso incidirá sobre suas compras (sobretudo na indústria).

- Compradores-ameaça (integração para trás): o comprador ameaça o vendedor através da ameaça de integração para trás. Ou seja, tem capacidade de produzir determinado componente. Por isso detém o poder de barganhar condições mais favoráveis (por conhecer os termos e custos de produção).

- O produto não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: quando um produto ou serviço é importante, os compradores são menos suscetíveis às variações de preço. Ocorre o inverso quando o produto não tem muita relevância no produto ou serviço final.

- Compradores de grandes volumes (em relação ao vendedor): Ao permitir que poucos ou um comprador tenha grande relevância, o vendedor fica refém das exigências dele.

2.5.6.1 Alterando o poder do comprador

Porter (2004) explica que ao largo de decisões estratégicas das empresas, o poder do comprador pode mudar. Escolher os compradores pode ser crucial para uma organização não se tornar dependente de certos consumidores. À medida que o poder dos compradores cresce, o retorno diminui. Por isso a necessidade da descentralização das vendas.

2.5.7 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores exerce pressão sobre as organizações, pois da sua ação derivam duas possibilidades: elevação do preço final ou diminuição do lucro (PORTER, 2004).

A capacidade controladora do fornecedor pode determinar a rentabilidade do comprador. Porter (2004) determinou algumas características dos fornecedores quanto ao seu poder.

Num mercado cada vez mais competitivo, um fornecedor único ou um

oligopólio são indícios claros de força dos fornecedores. Há, também, dentro deste mesmo cenário àqueles fornecedores que não enfrentam produtos substitutos. Logo, sua força aumenta consideravelmente (PORTER, 2004).

Continuando o raciocínio de Porter (2004), no caso da organização não representar grande importância nos negócios dos fornecedores, este fornecedor tem vantagem na negociação. Seus termos serão menos flexíveis, em comparação com um cenário de necessidade. Por outro lado (não menos relevante), a importância extrema de algum produto do fornecedor também gera poder para este, já que o comprador depende do insumo.

Porter (2004) ainda teoriza acerca da diferenciação dos produtos dos fornecedores, e do custo de mudança. A especialização e excelência por parte do fornecedor gera pressão ao comprador, já que a transição para outro eventual fornecedor é dificultosa.

Finalizando, Porter (2004) demonstra a ameaça de fornecedores na integração pra frente: sendo o fornecedor outra empresa, também está sujeita às pressões da mão-de-obra. Seja por sua especialização ou por seu grau de sindicalização, a força de trabalho exerce força contra o comprador.

2.6 A NOTA FISCAL ELETRÔNICA EM CARAGUATATUBA

A despeito do programa NF-e, no âmbito nacional, a prefeitura da Estância Balneária de Caraguatatuba-SP, legislou acerca do tema por meio de um decreto em 05/07/2011:

As Pessoas Jurídicas de direito privado e público, inclusive da Administração indireta da União, dos Estados e do Município, bem como as Fundações instituídas pelo Poder Público estabelecidas ou sediadas no Município de Caraguatatuba, ficam obrigadas a adotar o programa de Gerenciamento Eletrônico dos dados Econômicos Fiscais para declaração das operações de serviços tributáveis ou não tributáveis, para processamento eletrônico de dados de suas declarações, apresentando mensalmente suas declarações e emitindo a GUIA DE INFORMAÇÃO DE ISSQN, para recolhimento do imposto devido, dos serviços contratados e/ou prestados. (CARAGUATATUBA-SP, Decreto Nº 88, Art. 2º, de 05 de julho de 2011).

A legislação municipal, então, passou a incidir sobre os prestadores de serviço, no tocante à escrituração contábil. Os registros manuscritos (manifestamente com mais propensão à sonegação) foram substituídos pelo registro eletrônico.

2.7 FERRAMENTA DE GESTÃO

Souza e Saccol (2008) explicam que há várias maneiras de revolucionar positivamente os processos de uma organização. Um desses meios é o tecnológico, através de um pacote ERP (Enterprise Resource Planning), ou Sistema Integrado de Gestão. Um sistema de informação pode proporcionar à organização soluções para processos deficitários, através do uso e compilação de dados. As atividades e processos, de acordo com o sistema, se tornam mais rápidos e baratos, a ponto de proporcionar vantagem competitiva à organização.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou pesquisa bibliográfica em sua fundamentação. Na segunda fase, lançou-se mão de pesquisa quantitativa documental, com características lógicas e objetivas (LAKATOS, MARCONI, 2011).

3.1 A EMPRESA

O presente trabalho tem por objeto de estudo uma empresa de serigrafia automotiva, situada no Litoral Norte Paulista há 22 anos. Esta empresa, que oferece produtos e serviços correlatos, terá sua identidade jurídica preservada. Destarte, será chamada de empresa “A”.

Os proprietários se dispuseram, de bom grado, a ceder todas as informações necessárias para a elaboração desse estudo.

3.1.1 História da empresa

Em meados dos anos de 1988, devido à oscilação do mercado financeiro no Brasil, os sócios, até então um funcionário de um banco comercial e um empregado do comércio no ramo automotivo, respectivamente, procuravam uma alternativa de trabalho que proporcionasse maior estabilidade de emprego e retorno financeiro.

O cenário econômico permitiu que eles fundassem a empresa em questão.

Estruturada, a empresa “A” se solidificou e alcançou o posto de líder (na cidade), apesar da administração majoritariamente empírica. A administração dava-se de maneira não técnica e com viés familiar, haja vista, não se valia de sistema operacional.

Houve constância no ritmo de crescimento (relatado pelos sócios e demonstrado nos DRE's), com resultados operacionais positivos.

No ano de 2012 registrou um lucro líquido bastante inferior aos anos anteriores (em números absolutos e percentuais). A justificativa para a queda foi a exigência legal da Nota Fiscal Eletrônica.

O município de Caraguatatuba, por meio de um Decreto, regulamentou a escrituração contábil eletrônica. Este fator obrigou a empresa a registrar, *real time*, as operações de serviços realizadas pela empresa. Tal exigência causou forte

impacto nos custos da empresa, já que as compras, que são feitas em razão dos serviços a serem realizados, também foram englobadas pela lei.

Tal evento fez o custo das aquisições de mercadorias subir em quase 50% e o Lucro do Período cair em quase 90%. Então, a administração deveria fazer uma escolha: absorver o impacto ou repassar suas consequências.

Transferir os efeitos econômicos teria duas saídas: uma seria reduzir os custos internos por meio de demissões (o que ensejaria perda da força de trabalho); outra via seria aumentar os preços ao consumidor, o que poderia significar fraqueza ante os concorrentes, e consequente perda de clientes.

A empresa, que era administrada de forma empírica, utilizou um recurso administrativo técnico para transpor o obstáculo. A justificativa para o investimento tomou forma, dada a diminuta possibilidade de confrontar um fator ambiental externo (PORTER, 1986), como a promulgação de uma lei. Informatizar a empresa através de um sistema foi a solução encontrada.

A partir da implantação e operação de um ERP, a empresa passou a agir contabilmente de forma legal. Mesmo com a escrituração integral, os indicadores econômicos e de eficiência melhoraram, provando que o uso da administração científica pode sobrepor um acontecimento externo, capaz de levar uma organização à falência.

3.1.2 Principais produtos e serviços

A maioria de vendas de produtos é acompanhada do serviço de sua instalação:

- Substituição dos vidros: As substituições dos vidros são feitas por profissionais capacitados. Os produtos utilizados são homologados, oferecendo segurança, garantia e qualidade nos serviços prestados.

- Pequenos danos: No caso de pequenos danos no para-brisa, o vidro pode ser recuperado, conforme normas oficiais de segurança, sendo que em poucos momentos, o para-brisa volta a ter as especificações originais de fábrica.

- Acessórios: Retrovisores, maçanetas e espelhos.

3.1.3 Principais fornecedores

A empresa “A” tem como principais fornecedores:

- Auto Vitrais Ruiz LTDA – São José dos Campos
- Universal Automotives LTDA – São Paulo- SP
- CP Acessórios Automotivos - São José dos Campos
- Centerparts Distribuidora de Autoparts – são Paulo – SP
- Itapema Fiat – São José dos Campos – SP
- Super- Ford S/A – São José dos Campos – SP
- Danfab Distribuidora de Acessórios LTDA – São Paulo –SP
- Autoglass Vidros Automotivos – São Paulo- SP
- Carglass Vidros Automotivos – São Paulo – SP
- CVO Vidros para ônibus – Santo André – SP
- Vidrama – Vidros automotivos

3.1.4 Principais clientes

Os principais clientes da empresa são:

- Sabesp- Litoral Norte SP
- Petrobras – São Sebastião SP
- Marinha do Brasil – São Sebastião SP
- Prefeituras do Litoral Norte SP
- Associações Comerciais do Litoral Norte SP
- Companhias de Seguro: Porto Seguro, Itaú Banco do Brasil, Bradesco, Mapfre, Sul América e Azul.
- Bandeirante Energia

3.2 COLETA DE DADOS

Foram coletados dados contábeis da empresa através dos DRE's - Demonstrativos do Resultado do Exercício no período de 2008 a 2013.

A empresa forneceu, através da assessoria contábil, todos os demonstrativos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

3.3 ANÁLISE

Os dados coletados foram organizados (quadro 1), com intuito de permitir uma análise comparativa dos resultados registrados no período entre 2008 a 2013.

Tal quadro contemplou:

- Receitas de Mercadorias Vendidas (RMV): Total auferido na venda de produtos
- Receita de Venda de Serviços-RVS: Montante dos serviços em dinheiro
- Receita Líquida: Resultado da soma (RMV+RVS) subtraindo os Cancelamentos e Devoluções
- Cancelamentos e Devoluções: Desistência dos clientes (serviço mal executado ou produto defeituoso)
- Custo de Mercadoria Vendida: Valor dos produtos adquiridos
- Despesas Totais: Soma das despesas administrativas e despesas gerais
- IRPJ/Simples: Imposto de Renda Pessoa Jurídica e Simples (impostos)
- Lucro Líquido do Período (LLP): Resultado econômico do DRE

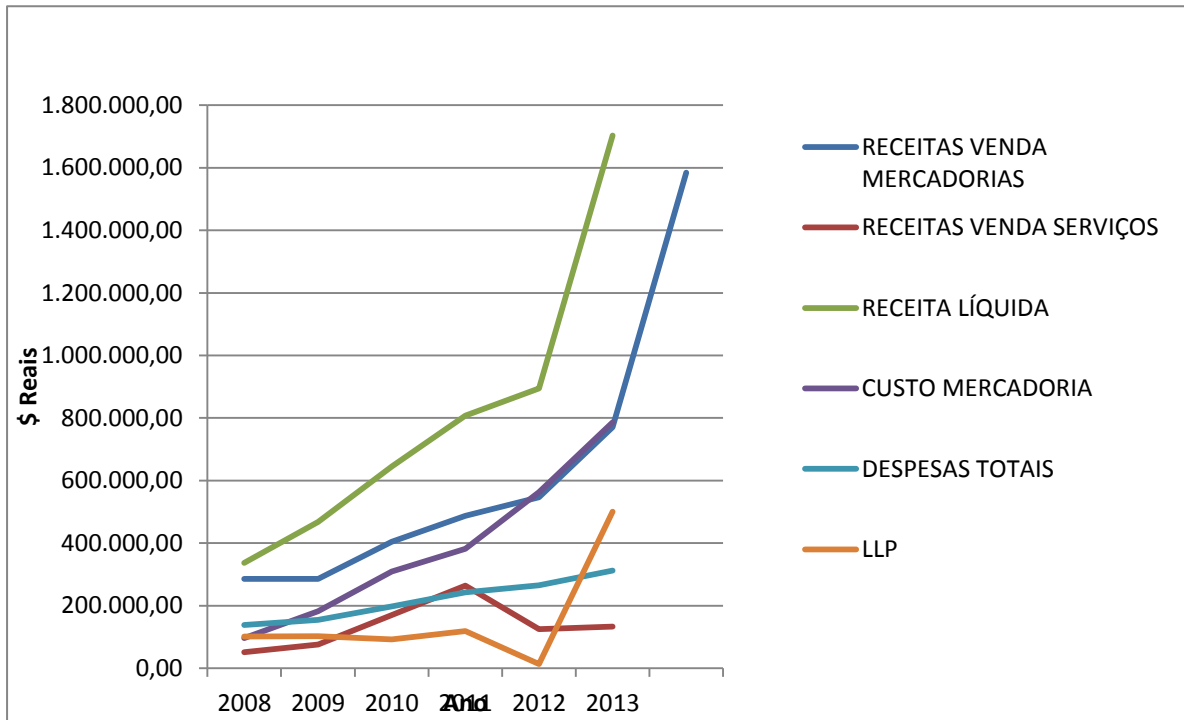
Quadro 1: DRE's 2008-2013 com as variações anuais.

DRE AVN 08/13	2008/R\$	2009/R\$	VAR. %	2010/R\$	VAR. %	2011/R\$	VAR. %	2012/R\$	VAR. %	2013/R\$	VAR. %
RECEITAS VENDA MERCADO- RIAS	286.150	404.390	41	487.326	21	546.246	12	770.609	41	1.584.224	106
RECEITAS VENDA SERVIÇOS	50.937	76.435	50	170.397	23	264.705	55	125.293	-53	133.397	6
RECEITA LÍQUIDA	337.087	467.621	39	645.090	38	807.951	25	895.120	11	1.702.813	90
CANCELA- MENTOS E DEVOLUÇÕES	0	13.193	0	12.633	-4	3.630	-71	782	-78	14.807	1.793
CUSTO DA MERCADO- RIA	96.950	182.378	88	309.818	70	381.872	23	562.890	47	786.438	40
DESPESAS ADMINIS- TRATIVAS	89.420	88.197	-1	103.149	17	122.795	19	107.110	-13	128.339	20
DESPESAS GERAIS	49.035	66.969	37	94.865	42	119.865	26	158.063	76	184.051	16
DESPESAS TOTAIS	138.455	155.167	0,4	198.015	0,6	242.661	0,5	265.174	0,6	312.390	0,4
IRPJ SIMPLES	0	27.514	0	44.545	62	63.685	43	53.438	-16	102.936	93
LLP	101.682	102.544	0,8	92.711	-10,6	118.987	28,3	13.563	-88,6	501.038	369

Fonte: os autores

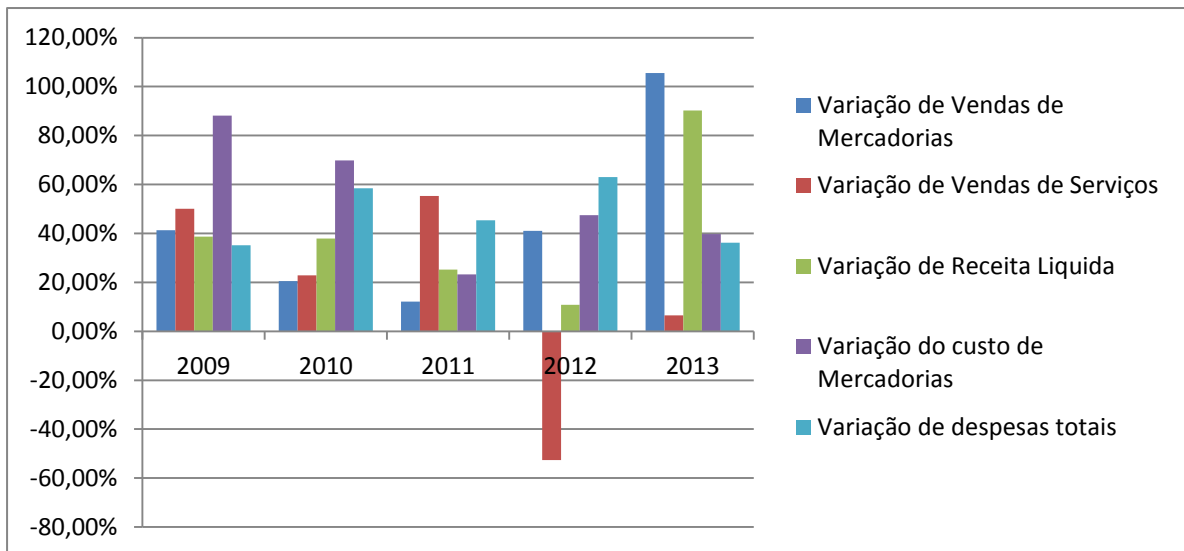
O cenário evolutivo, bem como, o desempenho dos negócios no período avaliado, a partir do quadro 1, possibilitou a confecção dos gráficos 1 e 2, onde se explicitam os comportamentos dos fatores abordados na análise.

Gráfico 1: Evolução dos indicadores financeiros (2008-2013)



Fonte: Os autores.

Gráfico 2: Variação percentual dos indicadores econômicos.



Fonte: os autores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As receitas de mercadorias vendidas apresentaram padrão de crescimento nos seis anos analisados, partindo de R\$ 286.150,60 em 2008, atingindo R\$ 1.584.224,00 em 2013. A média de crescimento de tais receitas foi da ordem de 44%.

O padrão de crescimento das vendas de mercadorias não foi observado na venda de serviços. No ano de 2012, a receita da venda de serviços correspondeu a R\$ 125.293,52, o que representou queda de 52,6% em relação ao ano anterior, onde foi registrado o numerário de R\$ 264.705,33. No ano subsequente, houve registro do aumento de 6,4% na venda de serviços.

O Lucro Líquido do Período (2008-2013) seguiu o padrão das receitas oriundas dos serviços. Houve crescimento até ao ano de 2011. No ano de 2012, o LLP (Lucro Líquido do Período) foi de R\$ 13.563,33. Contrastando com o valor do ano anterior (R\$ 118.987,19), apurou-se redução de 88,6% neste quesito. E, assim como na venda de serviços, o indicador de LLP (no ano de 2013) registrou R\$ 501.038,02, valor inédito no histórico.

As despesas totais, que são resultado da soma das despesas administrativas e despesas gerais, apresentaram crescimento contínuo, porém leve. Os impostos pagos seguiram o padrão dos demonstrativos do lucro, oscilando para baixo apenas no ano de 2012.

A escrituração contábil eletrônica é percebida à medida da queda do Lucro Líquido do Período, visto que se tornou obrigatória em 2011.

O decreto municipal 88 de 2011 (Caraguatatuba), regulou no âmbito municipal o protocolo 03-2005 do ENAT (Encontro Nacional dos Administradores Tributários). A partir de então, todas as personalidades jurídicas em atuação no município, deveriam escriturar eletronicamente as operações de serviços, e, apesar do efeito geral na empresa analisada, causou profundo impacto financeiro, conforme exposto no Quadro 1, na página 38.

De acordo com a análise, Porter (1986) explica que a rivalidade entre os concorrentes, do modelo das forças competitivas, pode sofrer influência externa, já que a fraqueza de determinada empresa pode ser mais relevante do que em um concorrente.

Além disso, a vantagem de custo, por conta da curva de experiência da

empresa (PORTER, 1986), também estava prejudicada no ano de 2012. O prejuízo causado pela escrituração contábil integral gerou, no ambiente competitivo, condições a um eventual entrante, já que a empresa, líder de mercado, segundo a Associação Comercial local, estava enfraquecida.

Não obstante, Porter (1986), também dispõe que uma política governamental também pode gerar barreira de entrada, neste caso pode ser citado como fator propulsor de uma eventual entrada de concorrentes no mercado.

4.1 A REAÇÃO DA EMPRESA

Como a ameaça veio em forma de lei, portanto sem possibilidade palpável de contestação, a reação deveria ocorrer internamente. O processo se iniciou com a absorção do impacto financeiro. Todos os funcionários foram mantidos, assim como a dinâmica operacional.

Um plano de contingência foi feito. A solução encontrada foi a compra de um pacote ERP (Enterprise Resource Planning), em outubro de 2012. O programa escolhido foi o GemPro/ERP da ProLogos. Após a implantação do pacote, a empresa “A” passou a controlar melhor os fluxos de caixa, compras, estoques e funcionários de maneira mais eficiente.

O resultado da escolha tecnológica foi percebido já no ano subsequente, conforme demonstra o gráfico 1, na página seguinte.

A receita anual cresceu, depois do programa, mesmo após o revés da NF-e. Tal evidência converge com a ideia de Souza e Saccol (2008): “a escolha de um ERP correto, significa a mudança organizacional positiva”. O sistema funcionou como contramedida do efeito da lei.

De acordo com a escrituração contábil, a receita líquida apontou variação positiva anual de 90,23% em 2013.

Além de notar a retomada das receitas de vendas de serviços em 2013, a empresa viu os números de despesas totais seguirem em um padrão aceitável.

A aceitabilidade dos valores das despesas converge com os valores das receitas de mercadorias vendidas (R\$ 1.584.224,00 em 2013, contra R\$ 770.609,45 em 2012), apresentando elevação de 105,5%. Uma empresa que vende ou produz mais, tem também aumentadas suas despesas. A prova da eficiência da informatização dos processos se mostra palpável à medida que a receita das

mercadorias vendidas dobra, e as despesas totais não chegaram a crescer 20%.

Outro fator da análise é o indicador das variações. O ano de 2013 suplantou por completo o ano de 2012.

Os indicadores do ano de 2013, se comparados ao quadriênio 2008-2011, demonstram aumento da efetividade da organização. Tal fato pode ser explicado pelo uso de uma ferramenta administrativa descrita por Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2010): o Controle Estratégico. Antes disso, de forma empírica, a organização era administrada conforme seus custos e operações; de forma localizada. Fatores importantes como o ambiente externo e fatores legais (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2007) não faziam parte da administração. O evento ocorrido em 2011 trouxe a necessidade do uso de tecnologia para melhoria da efetividade. A tecnologia é uma ferramenta bastante abordada pela Administração Técnica, sendo prioritária para as organizações, sob pena de fracasso organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho demonstra, através da administração, a linha do tempo de uma empresa de pequeno porte de Caraguatatuba-SP. O modelo competitivo de Porter (1986), a análise ambiental Wright, Kroll e Parnell (2007), e as etapas da administração estratégica (CERTO, PETER, MARCONDES E CESAR, 2010), foram citadas para demonstrar a influência de fatores do ambiente externo da organização.

No início, a Auto Vitrais “A”, assim como a maioria das empresas familiares, não contava com auxílio da Administração técnica. Em outro cenário, talvez os proprietários percebessem que o empreendedorismo (bem como a inovação), aliado à base técnica, traz resultados melhores.

É razoável imaginar a empresa desenvolvendo as etapas da administração estratégica. No seu primeiro tópico (análise ambiental), a organização poderia antever o iminente dano: em 2011, uma das esferas governamentais (município) implementou a Nota Fiscal Eletrônica. Conseqüentemente, todo o processo contábil da “A” passou a ser registrado. Este fator singular foi capaz de interferir sensivelmente nos custos operacionais, e conseqüentemente no faturamento.

Além disso, com no mínimo seis anos de antecedência, a NF-e poderia ter sido discutida pela empresa, quando da promulgação da Emenda Constitucional, que doutrinou a NF-e. Esse fato teria dado a oportunidade de seis anos para planejar um novo sistema, ou outra maneira de abordar as conseqüências da lei.

Posteriormente, novas diretrizes, estratégias e ferramentas de controle poderiam ter sido implementadas.

Porter (1986) expõe que uma empresa de sucesso consegue, com antecedência, identificar as ameaças e riscos externos, oferecendo contramedidas aos fatores ambientais.

Após a análise do ambiente e dos conceitos da administração estratégica, a Cadeia Competitiva de Porter deveria ter entrado na pauta da empresa. Esta serviria de base para análise do nicho de mercado, bem como seus atores.

Como houve omissão, do ponto de vista técnico, a conseqüência veio de forma abrupta: redução de quase 90% no faturamento (2012).

Na ocasião, a empresa, que optou por enfrentar o prejuízo, adquiriu o programa, gastando muito por isso.

A aquisição do Sistema ERP, poderia ter sido feita de maneira mais

planejada. Certamente o investimento teria sido menor.

O intuito desta pesquisa foi demonstrar a importância da literatura administrativa. Para isso, a análise, através da Cadeia Competitiva (PORTER, 1986) e da análise ambiental (CERTO, PETER, MARCONDES E CESAR, 2010) justificase, dada a extrema dificuldade que a empresa enfrentou. Além disso, a pressão ambiental externa obrigou a empresa a adaptar-se ao novo cenário. Neste sentido Wright, Kroll e Parnell (2007) foram muito importantes como base teórica. Sem esta, o desenvolvimento da análise acerca da influência governamental verificada seria deserta.

Por fim, este trabalho procurou demonstrar a importância da administração técnica como apoio ao empreendedor. Assim, os eventuais obstáculos e dificuldades podem ser enfrentados com mais propriedade.

REFERÊNCIAS

- AB'SÁBER, A. Domínios morfoclimáticos atuais e quaternários na região dos cerrados. **Craton & Intracraton**. Escritos e Documentos. n. 14. São José do Rio Preto: Unesp, 1981.
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARAGUATATUBA-SP (Município). Decreto Nº 88, Art. 2º, de 05 de julho de 2011. Regulamenta o § 3º, do artigo 58, da Lei Complementar nº 17, de 22 de Dezembro de 2005, que dispõe sobre o Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza – ISSQN, instituindo o Gerenciamento Eletrônico do ISSQN, a Escrituração Econômico-Fiscal e a Emissão de GUIA de recolhimento por meios eletrônicos e a Nota Fiscal Eletrônica. Disponível em: <www.portal.caraguatatuba.sp.gov.br/upload/upedital/1_edital930.pdf>. Acesso em: 01 set. 2014.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração** - Princípios e Tendências – 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. _____. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela. **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2008.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.