

**ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: O Estudo de Caso da DM
Tecnologia e Informática.**

Luiz Rodrigo Moura,
Regina Bragança,
Nina Rosa Silveira Cunha,
Luiz Eduardo Leite de Moura,
Ricardo Teixeira Veiga

Resumo: A administração estratégica é de fundamental importância para a competitividade das organizações face ao ambiente competitivo no qual a maioria delas se encontra, bem como em função de um ambiente externo fortemente instável. Este trabalho tem por objetivo principal realizar o diagnóstico estratégico da empresa DM Tecnologia e Informática. Para tal foram analisadas a missão e a visão dessa empresa, bem como elaboradas a matriz SWOT, a matriz BCG – análise do *portfólio* de produtos da empresa - e feita uma análise das forças competitivas relativas ao setor onde atua. Esta é uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os três sócios-proprietários da DM Tecnologia e Informática. Como conclusão, verificou-se que a situação estratégica da empresa é razoável, apesar de algumas fraquezas e ameaças que com as quais convive, apresentar um *portfólio* relativamente desbalanceado e com uma atratividade do setor considerada média. A partir dessas informações, foi possível elaborar os diversos instrumentos de análise ao planejamento e administração estratégica, e, sugestões com o intuito de diminuir as fraquezas apresentadas pela empresa que porventura comprometam o aproveitamento das oportunidades existentes no mercado, combinando-os com os pontos fortes da organização, com o objetivo de melhorar a sua situação estratégica.

Palavras-Chave: Administração Estratégica, Diagnóstico Estratégico e Ferramentas Estratégicas.

**ELABORATION OF A STRATEGICAL DIAGNOSIS: The Study of Case of the DM
Information Technology.**

Abstract: The strategical administration is of basic importance for the competitiveness of the organizations face to the competitive environment in which the majority of them if finds, as well as in function of strong unstable a external environment. This work has for main objective to carry through the strategical diagnosis of company DM Information Technology. For such the mission and the vision of this company had been analyzed, as well as elaborated the matrix SWOT, matrix BCG - analysis of the mix of products of the company - and made an analysis of relative the competitive forces to the sector where it acts. This is a qualitative research, carried through by means of interviews half-structuralized with the three partner-proprietors of the DM Information Technology. As conclusion, it was verified that the strategical situation of the company is reasonable, although some weaknesses and threats that with which coexists, to present a relatively unçalanced products and services mix and with an attractiveness of the considered sector average. From these information, it was possible to elaborate the diverse instruments of analysis to the planning and strategical administration, and, suggestions with intention to diminish the weaknesses presented for the company who compromises the exploitation of the existing chances in the market, being combined them with the strong points of the organization, with the objective to improve its strategical situation.

Key-Words: Strategic administration, Strategic Diagnostic and Strategic Tools.

1 - INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o termo “estratégia” sempre esteve ligado à guerra e a interpretações militares. Este fato ocorreu desde a antiga Grécia até os dias atuais. Somente a partir da Revolução Industrial ocorrida ao final do segundo milênio é que a mesma ganhou uma conotação relativa ao mundo dos negócios (Ghemawat, 2001). Segundo Ansoff (1990), o interesse pela estratégia empresarial surgiu na segunda metade da década de 50 do século passado. Na verdade, a primeira metade do século XX foi marcada pelo grande e contínuo crescimento dos mercados mundiais, o que justifica o pequeno interesse por este assunto. Todavia, na segunda metade do século XX observou-se o grande crescimento do número de concorrentes na maioria dos mercados, a saturação destes últimos, a tecnologia que tornou diversas indústrias obsoletas e possibilitou novas atividades, influência da sociedade – tanto por parte dos consumidores quanto dos governos – por novas práticas organizacionais e ainda, a nova configuração da concorrência nos mercados internacionais. Hoje, percebe-se que a influência desses fatores se torna a cada dia que passa mais presente junto às organizações.

Assim, é necessário que as empresas tenham a competência para escolher entre os diversos caminhos possíveis – e muitas vezes não totalmente compreendidos de antemão – aquele que fará a empresa alcançar os seus objetivos e ao mesmo tempo competência para utilizar todos os seus recursos – financeiros, pessoal, tecnologia, matéria-prima e afins - disponíveis de forma coerente com o caminho traçado. Além disso, Chimerine (1997) explica que para diminuir a incerteza em relação às escolhas estratégicas, as empresas devem monitorar o seu desempenho, conhecer o custo dos erros cometidos e a possibilidade dos mesmos ocorrerem.

Em seu trabalho “O Que é Estratégia?”, Porter (1996) define o conceito de estratégia o qual consiste em escolher e desenvolver um conjunto de atividades para proporcionar um valor único para os clientes. Outro ponto ressaltado pelo autor diz respeito à visão torpe - que existe entre os estudiosos – entre estratégia e eficácia operacional. Na verdade, está última apresenta ferramentas e técnicas gerenciais importantes para as empresas, mas isto não significa que elas possam ocupar o lugar da estratégia. Eficácia operacional significa utilizar melhor os recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros. Entretanto, apesar da eficiência operacional proporcionar uma rentabilidade superior para as empresas, a mesma não é suficiente para garantir a longo prazo a vantagem competitiva das organizações sobre os seus concorrentes. Isto se deve basicamente à rápida proliferação das técnicas gerenciais e das novas tecnologias entre as empresas, notadamente através de consultorias externas. Além disso, Porter (1996) descreve que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas e não mutuamente excludentes. A primeira delas é o posicionamento baseado na variedade que baseia-se na produção de um subconjunto dos produtos de um setor. Assim, é capaz de atender a uma ampla gama de clientes, mas para a maioria corresponderá apenas a um subconjunto das suas necessidades. O segundo critério é o posicionamento baseado nas atividades, no qual busca-se atender à maioria das necessidades de um grupo de clientes. Tem-se um segmento de clientes com necessidades diferenciadas e cria-se um conjunto de atividades sob medida para satisfazê-las melhor. O terceiro critério (posicionamento baseado no acesso) é descrito como a segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso (geografia, tamanho, etc.). As estratégias genéricas anteriormente definidas por Porter – custos menores, diferenciação e foco -, continuam úteis para se realizar análises mais simples e preliminares.

Por outro lado, apesar de reconhecerem que o artigo de Porter levanta muitas coisas corretas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), criticam as afirmações do autor. Primeiramente, colocam que a eficácia operacional deve ser considerada como um tipo de estratégia e de que esta é capaz de produzir grandes mudanças na administração estratégica da empresa. Além disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem que a estratégia está presente em tudo aquilo que uma empresa faz. Outro ponto de discordância entre estes autores diz respeito às empresas japonesas. Por um lado Porter afirma que as mesmas não possuem estratégia e sim somente eficácia operacional, com o que não concordam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.

De acordo com Porter (1997), a posição que uma empresa ocupa em um segmento é responsável por dois terços do desempenho da mesma, enquanto que a estrutura da indústria na qual a organização compete é a responsável por um terço do seu desempenho.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este é um estudo de caso, onde a empresa investigada é a DM Tecnologia e Informática. O objetivo - por meio desse estudo - é o de elaborar um diagnóstico estratégico dessa organização. A partir deste diagnóstico é possível para a direção da empresa, escolher posições competitivas e tomar decisões estratégicas acerca de produtos, mercados e concorrentes. Além disso, têm-se como objetivos específicos:

- Identificação da missão da DM Tecnologia e Informática.
- Desenvolvimento da Matriz SWOT da DM Tecnologia e Informática.
- Elaboração da Matriz BCG da DM Tecnologia e Informática.
- Análise da atratividade do setor no qual a empresa atua.
- Propor sugestões para a melhoria da situação estratégica atual da DM Tecnologia e Informática.

Esta pesquisa apresenta o seguinte problema: qual é a situação estratégica atual da DM Tecnologia e Informática?

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. MISSÃO

A missão de uma empresa pode ser entendida como o seu próprio propósito, o seu significado e a sua razão de ser. Deve ser sucinta (no máximo dois parágrafos) e definida de forma clara e sem contradições. Ela é a referência para todas as atividades pessoais e coletivas dentro da organização de forma que a organização possa atingir os seus objetivos (Ferrell *et al.*, 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 1999). Para Ferrell *et al.* (2000), a declaração da missão deve responder de forma clara questões relativas aos clientes da empresa, o setor no qual ela atua, o que ela realmente oferece aos seus clientes, os diferenciais da empresa em relação aos concorrentes, qual a imagem que a empresa deseja possuir em relação ao público interno e externo (consumidores, governo e órgãos regulamentadores, possíveis clientes, sociedade, funcionários, fornecedores) e afins.

De acordo com Kay (1998) existem basicamente dois tipos de missão que podem ser adotadas pelas empresas. A primeira delas prioriza as atividades operacionais da empresa em conjunto com a visão dos interesses dos vários participantes deste processo: os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e afins. O segundo tipo se atém basicamente à função financeira e ao

retorno para os acionistas focando basicamente as atividades atualmente desenvolvidas pela empresa. Este autor afirma ainda que o primeiro modelo é o mais recomendável para as empresas e que as mesmas são melhor dirigidas sob a perspectiva do primeiro tipo de missão.

Outra classificação dos tipos de missão é descrita por Oliveira (2004), na qual as missões podem ser descritas como abertas ou fechadas. No primeiro caso, a missão indica principalmente os benefícios que os clientes irão receber, de forma genérica, sem destacar o ramo de atuação e os produtos e serviços comercializados. Em relação à missão fechada, a mesma diz respeito aos produtos, serviços e negócios oferecidos pela empresa. A missão aberta permite uma maior abrangência e percepção das ameaças e oportunidades do que a missão fechada.

Apesar de fazer parte do plano estratégico da organização, a missão não deve ser confidencial, e sim comunicada para o público interno e externo da empresa pois facilita o desenvolvimento de atividades de relações públicas e ao mesmo tempo que fornece informações pertinentes para a construção de relacionamentos de confiança entre a empresa e o público. As informações são importantes para diminuir o risco percebido pelos clientes e possíveis clientes e assim facilitar a confiança e o relacionamento. Além disso, deve-se sempre aproveitar qualquer forma de comunicação para a divulgação da missão da organização, como jornais, *websites*, cartões de visitas, quadros, relatórios e etc. (FERRELL *et al.*, 2000)

3.2. A MATRIZ SWOT

A matriz SWOT teve sua origem na década de 60. Nesse período, os estudiosos em administração começaram a analisar as empresas em termos da combinação entre as suas forças e fraquezas - fatores internos - com as oportunidades e ameaças (riscos) que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura representou um grande avanço para aqueles estrategistas que se preocupavam com a análise ambiental e com as vantagens competitivas que as empresas poderiam criar sobre os seus concorrentes. O seu ponto central era de que os recursos e competências existentes da organização tinham de ser coerentes com as oportunidades e ameaças existentes fora da empresa (GUEMAWAT, 2001). Segundo Ansoff (1990), a análise SWOT é um dos primeiros passos para a formulação das estratégias de uma empresa. De acordo Peter e Certo (1993), para se entender a situação global da organização é necessária a realização da análise dos fatores internos e externos, os quais são decompostos em oportunidade/ameaças e forças/fraquezas. Nesse caso, a empresa tem condições de identificar as questões vitais - e a importância e influência de cada uma delas - e a partir daí formular a sua estratégia. Para Ansoff (1990), a matriz SWOT tem duas finalidades principais: ela é capaz de identificar deficiências da organização - as quais deverão ser corrigidas - e pontos fortes os quais deverão ser desenvolvidos pela empresa buscando oportunidades no ambiente externo.

Para Peter e Certo (1993),

a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes quanto futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir as suas metas. Aqui, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu processo para atingir essas metas. (CERTO e PETER, 1993, p. 38)

De acordo com Ferrell *et al.* (2000), os principais benefícios da utilização da matriz SWOT são o seu baixo custo pois a sua utilização é simples, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, o que a torna bastante flexível, sem a necessidade de complexos sistemas de informações e a matriz SWOT promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (gerentes seniores, gerentes de linha, supervisores, diretoria e etc.).

Os principais pontos fortes a serem considerados na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, patentes, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), gestão administrativa, eficácia operacional, competências distintivas, imagem junto ao mercado, economia de escala, custo baixo, entre outros.

Os pontos fracos mais importantes pertinentes na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), baixa lucratividade, custos altos, administração falha (falta de controle, planejamento e execução), imagem ruim no mercado, problemas operacionais, falta de experiência, instalações obsoletas, entre outros.

As principais oportunidades a serem consideradas na análise externa são a possibilidade de entrar em novos mercados, integração vertical, alianças com outras empresas, crescimento do mercado, abertura de novos mercados estrangeiros, aumento da linha de produtos, ações do governo, competição fraca na indústria onde atua, pouco poder de barganha por parte dos clientes ou dos fornecedores, entre outros.

Os principais riscos a serem considerados na análise externa são a possibilidade da entrada de novos concorrentes na indústria, crescimento mais lento do mercado ou até mesmo recessão, ações governamentais, aumento da concorrência na indústria e adoção de novas estratégias por parte dos concorrentes, mudança do comportamento do consumidor, mudanças demográficas, grande poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores, entre outros. (CERTO e PETER, 1993; FERRELL *et al.*, 2000)

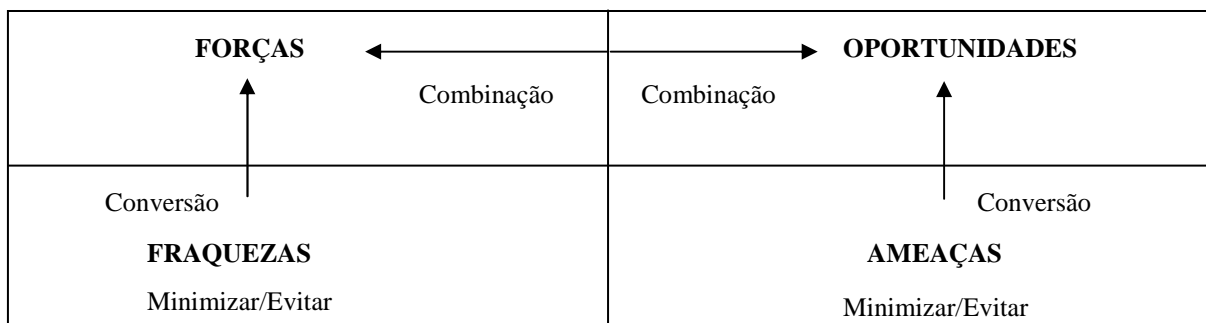


Figura 1 – Matriz SWOT
 Fonte: Ferrell *et al.* (2000, p. 71)

A figura acima representa uma matriz SWOT formada por quatro células, as quais devem ser analisadas pelo estrategista. O objetivo é o de aproveitar as oportunidades para a empresa, em conjunto com as suas forças. Por outro lado, se as fraquezas ou ameaças não puderem ser transformadas em oportunidades ou pontos fortes, as mesmas devem ser evitadas ou pelo menos, minimizadas. Para realizar essa análise o estrategista não pode desconsiderar que cada um dos elementos que compõem cada uma das quatro células (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) possui uma importância distinta um dos outros. Isto significa, por exemplo, que nem todos os elementos que compõem oportunidades são igualmente importantes entre si.

3.3. ANÁLISE DE PORTFÓLIO

No início dos anos 70, o Boston Consulting Group criou uma nova ferramenta estratégia: a matriz de crescimento-participação, mais conhecida como matriz BCG, a qual representou o primeiro modelo de análise de *portfólio*. (GUEMAWAT, 2001)

De acordo com Stern e Stalk Jr (2002) o sucesso de uma organização depende da administração do seu *portfólio*, no qual existem produtos com diferentes taxas de crescimento e participação de mercado diferentes. Basicamente, produtos com altas taxas de crescimento necessitam de muito caixa, enquanto que os produtos que estão em mercados com baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. A composição do *portfólio* é uma função do mix entre os diversos fluxos de caixa. Segundo Stern e Stalk Jr (2002, p. 64)

quatro regras determinam o fluxo de caixa de um produto:

- As margens e o caixa gerados são uma função da participação de mercado. Essa é uma questão de observação comum, explicada pelo efeito da curva de experiência.
- O crescimento requer caixa para financiar o aumento de ativos. O caixa adicional necessário para manter a participação de mercado é função das taxas de crescimento.
- Uma alta participação de mercado deve ser própria ou comprada. Comprar participação de mercado requer aumento adicional de investimento.
- Nenhum mercado de produtos pode crescer indefinidamente. A remuneração pelo crescimento deve vir quando o crescimento desacelera, ou nunca ocorrerá. O retorno é caixa que não pode ser reinvestido naquele produto. (STERN e STALK JR, 2002, p. 64)

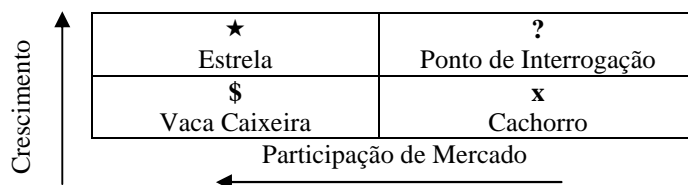


Figura 2 - Matriz BCG
Fonte: Stern e Stalk Jr (2002, p. 66)

As vacas leiteiras são definidas como aqueles produtos que apresentam uma alta participação de mercado e crescimento lento. Assim, são capazes de gerar muito caixa, o qual deve ser utilizado para manter a sua posição atual de mercado e o excesso de ser investido nos produtos classificados como estrelas e pontos de interrogação.

Os cachorros são definidos como aqueles produtos que apresentam uma baixa participação de mercado e crescimento lento. São produtos que devem somente receber investimento para manter a sua participação de mercado. Se houver excesso, o mesmo deve ser reinvestido nos produtos classificados como estrelas e pontos de interrogação. Todos os produtos do *portfólio* de uma empresa tornam-se vacas leiteiras ou cachorros. Na verdade, esta classificação está relacionada com o nível de participação de mercado que o produto alcança antes que o crescimento deste mercado comece a cair.

Os pontos de interrogação são definidos como aqueles produtos que apresentam pouca participação de mercado e alto crescimento. Assim, precisam de muito caixa para poderem aumentar a sua participação em um mercado de grande crescimento, e não geram sozinhos

caixa suficiente e por isso recebem investimento com o caixa gerado por outros produtos, em geral as vacas leiteiras. Se alcançarem esse objetivo, no futuro se tornarão as vacas leiteiras da empresa, caso contrário, se transformarão em cachorros.

As estrelas são definidas como aqueles produtos que apresentam uma grande participação de mercado em mercados de grande crescimento. Em geral, precisam de muito caixa para manter a sua liderança e apesar de apresentarem lucros, necessitam de investimentos adicionais para manter e/ou ampliar a sua posição. Futuramente, quando o crescimento do mercado diminuir, as necessidades de caixa também diminuirão e elas provavelmente se tornarão vacas leiteiras, gerando excesso de caixa para ser reinvestido em outros produtos do *portfólio* da empresa. (STERN e STALK JR, 2002)

A relação entre investimento e crescimento de mercado é explicada por Stern e Stalk Jr :

A remuneração pela liderança será muito alta, de fato, se for alcançada cedo e mantida até que o crescimento diminua. O investimento em participação de mercado durante a fase de crescimento pode ser muito atraente se houver caixa. O crescimento no mercado é composto pelo crescimento em participação. Aumentos em participação aumentam a margem. Uma margem alta permite uma alavancagem maior, com a mesma segurança. A lucratividade resultante permite o pagamento mais alto de rendimento após o financiamento do crescimento normal. O retorno sobre o investimento é enorme. (STERN e STALK JR, 2002, p. 65,66)

Segundo Kotler e Armstrong (1999) a partir da classificação do seu *portfólio*, a empresa deve definir qual o papel estratégico que cada um dos seus produtos irá desempenhar no futuro. A maioria dos produtos apresenta um ciclo de vida e por isso mudam de posição na matriz BCG. Para Guemawat (2001) a utilização estratégica da matriz BCG deve se pautar em alcançar o equilíbrio entre os diversos componentes do *portfólio* de produtos da empresa, no qual as vacas leiteiras devem ter capacidade de investir o suficiente para garantir o crescimento e lucros futuros através dos produtos representados pelas estrelas e pontos de interrogação.

3.4. ANÁLISE ESTRUTURAL DAS INDÚSTRIAS – O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Para Porter (1997), somente uma empresa que possui vantagens competitivas – as quais devem ser constantemente aprimoradas - são capazes de alcançar um desempenho superior aos dos seus concorrentes. Este autor coloca que a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como competências básicas não são suficientes para tal. A análise estrutural da indústria é fundamental para escolha estratégica por parte das organizações. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986, p. 22). O principal componente do meio ambiente são as indústrias nas quais a empresa compete, o qual vai influenciar fortemente as possibilidades estratégicas possíveis, bem como as regras de competição. Além disso, Ghemawat (2001) descreve que a estrutura do setor na qual a empresa opera, influi significativamente o seu desempenho econômico. Segundo Porter (1986), para se analisar as indústrias nas quais a empresa compete é necessário considerar as cinco forças competitivas básicas abaixo:

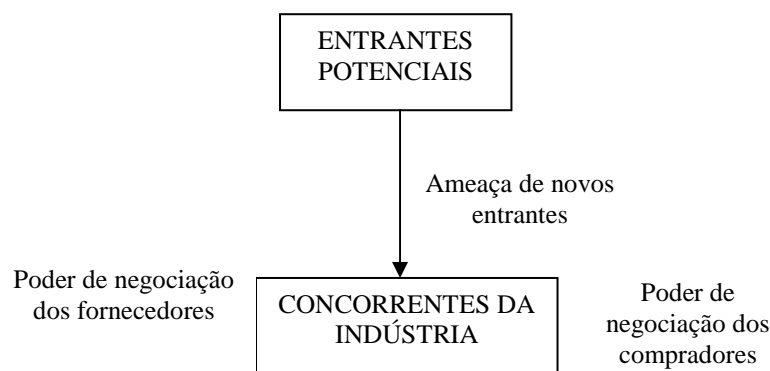


Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.
Fonte: Porter (1986, p. 23)

PORTER (1986) explica ainda que cada uma das forças influencia de forma diferente, indústrias distintas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Ocorre quando os concorrentes em um setor procuram melhorar a sua posição e os outros competidores reagem às investidas destes concorrentes. Isto pode gerar um efeito de ação e reação em cadeia por toda a indústria, o que pode comprometer a sua rentabilidade, principalmente se a competição envolver uma guerra de preços entre os participantes. Segundo Ghemawat (2001), esta força auxilia a identificar até que ponto a concorrência entre os participantes de um setor pode minar a lucratividade do mesmo. Porter (1986) descreve que a intensidade da rivalidade de uma indústria é grande quando os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados, o crescimento da indústria é lento, os custos fixos ou de armazenamento são altos, existe ausência de diferenciação entre os produtos das empresas de forma que os clientes se tornam sensíveis a preços, a capacidade é aumentada em grandes incrementos, os Concorrentes divergentes não conseguem se entender sobre “as regras do jogo”, as empresas possuem grandes interesses estratégicos na indústria em questão e ainda, quando as barreiras de saídas são elevadas e não permitem que as empresas mais fracas abandonem a indústria.

A ameaça de novos entrantes na indústria é ruim para os participantes atuais, pois, aumenta a capacidade instalada, traz novos recursos sem contar ainda o desejo de ganhar mercado. Esse conceito é válido também quando existe a entrada de um novo competidor através de aquisições de empresas que já concorrem no setor. As principais barreiras de entrada são as economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes da escala e política governamental. Se as barreiras de entrada e as reações dos concorrentes forem grandes, então a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 1986). O conhecimento profundo acerca das barreiras de entrada – que normalmente compreendem o comprometimento irreversível de recursos financeiros - é de fundamental importância para a análise desta força (GHEMAWAT, 2001)

Os produtos substitutos limitam os preços que podem ser praticados pelas empresas do setor. Isto significa que afetam a rentabilidade de toda a indústria, pois podem substituir os produtos atuais quando a demanda aumenta ou quando as empresas do setor aumentam o seu preço. As empresas devem estar atentas principalmente a aqueles produtos que são fabricados por

empresas com altos lucros ou que possuem a tendência de melhora na sua relação custo-benefício em relação aos produtos fabricados pela empresa e que oferecem os mesmos benefícios aos clientes (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2001).

O poder de barganha dos compradores prejudica a rentabilidade da indústria, pois procuram melhorar a relação custo-benefício através da diminuição de preços ou do aumento dos benefícios recebidos através dos produtos (maior qualidade, serviços adicionais, novas características técnicas, etc.). Porter (1986) explica que o poder de barganha dos compradores é grande quando os compradores adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, os produtos oferecidos pela indústria são padronizados ou possuem pouca diferenciação, os custos para mudar de fornecedor são grandes para os compradores, os lucros do comprador são pequenos, o que aumenta a sua sensibilidade a preços, os compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador e ainda, quando o comprador tem total informação sobre a demanda da indústria, preços dos concorrentes e etc.

Da mesma forma que ocorre com o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores também pode afetar a rentabilidade da indústria. Os fornecedores poderosos podem diminuir a relação custo-benefício da indústria ao aumentar o preço dos seus produtos ou diminuir os benefícios proporcionados pelos mesmos (diminuição da qualidade, produtos mais simples, etc.). Cabe ressaltar ainda que a mão-de-obra empregada pela indústria também é reconhecida como um fornecedor. Porter (1986) preconiza que o poder de barganha dos fornecedores é grande quando existem poucos fornecedores e o setor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, não existem outros produtos substitutos, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, os custos para mudar de comprador são grandes para os fornecedores, o produto dos fornecedores é importante para a qualidade dos produtos do comprador e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A partir da análise de como cada uma das forças influencia a concorrência da indústria, Porter (1986) descreve as abordagens possíveis para se criar uma estratégia competitiva:

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de um estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (PORTER, 1986, p. 45)

Além disto, de acordo com este autor, o ponto principal da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da indústria na qual ela atua, de modo que ela possa influenciar essas forças e defender-se quando necessário.

4. METODOLOGIA

Essa pesquisa foca um estudo de caso realizada na DM Tecnologia e Informática. Para tal, foram feitas entrevistas com os três proprietários, além de pesquisa documental para coleta de

informações. As referidas entrevistas citadas acima foram gravadas para facilitar o processo de análise de dados.

De acordo com Bruyne (1991), o estudo de caso é um método de investigação que através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações – entrevistas, observações, documentos, etc. O estudo de caso é freqüentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las.

Em relação às entrevistas, elas ocorrem com o encontro de duas pessoas, portanto é uma conversação realizada face-a-face, em que uma destas obtém as informações que deseja da outra pessoa, através de uma conversa de natureza profissional e de forma metódica (MARCONI e LAKATOS, 1985). Para Andrade (1997), a entrevista tem algumas vantagens sobre outras técnicas, devido ao fato de que pode ser utilizada com pessoas de todos os segmentos sociais. O entrevistador pode esclarecer e tirar dúvidas do entrevistado acerca das perguntas propostas, pode-se observar gestos, atitudes e reações do entrevistado.

O roteiro de entrevista levou em consideração os aspectos teóricos presentes na formação das matrizes SWOT e BCG, bem como para a análise da atratividade do setor desenvolvida por Porter (1986). Assim, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, atuação dos concorrentes, crescimento e participação de mercado dos seus produtos e serviços, entre tantos outros foram considerados no roteiro de entrevista e na busca documental para a realização do diagnóstico estratégico. Nesse caso, o referencial teórico foi de fundamental importância para subsidiar as questões e assuntos que devem ser levantados e discutidos para a análise da situação estratégica atual da DM Tecnologia e Informática.

A amostragem utilizada é classificada como uma amostragem por julgamento, onde a escolha do elemento para ser entrevistado é feita de forma proposital, de acordo com a sua capacidade de oferecer informações pertinentes à pesquisa. Segundo Malhotra (1996), a amostragem por julgamento é uma amostragem não probabilística, em que a seleção das unidades amostrais é baseada no julgamento do pesquisador, em função de alguns parâmetros. O pesquisador escolhe os elementos acreditando que sejam representativos ou apropriados.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A DM Tecnologia e Informática é uma empresa que já possui cerca de 19 anos de mercado, sendo que atualmente possui unidades no estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Inicialmente, o foco das suas atividades estava voltado para o desenvolvimento de *softwares*. Contudo, ao longo do tempo, as suas atividades foram se alterando e diversificando-se, e atualmente, a sua linha de atuação está voltada fortemente para os serviços de TI (tecnologia da informação), gerenciamento de projetos de TI e customização de sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning) e CRM (Customer Relationship Management).

Em relação a sua missão, a DM Tecnologia e Informática apresenta a seguinte definição: Assessorar clientes e parceiros nas áreas de tecnologia da informação e gerenciamento de projetos, com agilidade e eficiência.

Analisando-se a missão é possível identificar que a mesma possui problemas. Primeiramente, a missão da DM Tecnologia e Informática não apresenta claramente os benefícios que os seus clientes receberão em virtude dos seus serviços ou produtos, ou seja, quais os diferenciais que

a empresa pode oferecer aos seus clientes. Além disso, a missão atual dificulta a percepção de novas oportunidades de negócios – os quais ofereceriam os mesmos benefícios que a DM Informática e Tecnologia oferece aos seus clientes - por parte dos gestores da empresa, ou seja, a atual missão não favorece o processo de tomada de decisão por parte dos seus administradores. Além disso, a forma como as atividades de assessoria podem ser prestadas pela empresa deveriam ser melhor explicitadas, facilitando o entendimento por parte dos funcionários e dos clientes, da forma ou de como estes últimos irão receber os benefícios proporcionados pela DM Informática e Tecnologia.

O próximo passo é a análise dos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças). A partir dessa análise é possível a elaboração da matriz SWOT.

Quadro 1 – Análise da matriz SWOT

Análise das variáveis ambiental – SWOT		
	Forças	Fraquezas
Internas	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação da empresa. - Qualidade dos produtos e serviços. - Fluxo de caixa e nível de endividamento. - Produtividade e motivação da equipe. - Infra-estrutura e <i>hardware</i> adequados. - Processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. - Sistema de comunicação interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de mercado. - Cobertura geográfica. - Equipe de vendas e administração de marketing. - Processo de admissão de funcionários. - Capacitação dos funcionários em determinados serviços técnicos.
	Externas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos fiscais e financiamentos governamentais destinados a custear projetos na área de atuação da empresa. - Crescimento do mercado. - Parceria com outras empresas para a complementação de serviços e produtos. - Velocidade de mudança e surgimento de novas tecnologias. 		<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência desleal de preços - Baixa qualificação de mão de obra no mercado. - Tendência de crescimento de serviços com os quais a empresa não trabalha. - Produtos e serviços substitutos. - Aumento do custo da tecnologia de ponta

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fortes, o primeiro a ser considerado é a reputação da empresa, a qual, de acordo com pesquisas realizadas, é muito boa, tornando-se um ponto positivo da empresa. A DM Tecnologia e Informática é reconhecida pela sua capacidade de personalização dos produtos e serviços, bem como pela agilidade pelos quais são implantados ou executados. Além disso, a alta qualidade dos seus produtos e serviços é outro ponto forte que colabora para que a reputação da empresa se torne ainda melhor.

Outro ponto a ser considerado diz respeito ao nível de endividamento da empresa que é zero, sendo que a empresa trabalha com capital próprio e seu fluxo de caixa é sempre positivo, o que permite a empresa sempre pagar todas as suas obrigações financeiras em dia. Isso tudo contribui para uma forte estabilidade financeira da empresa, e dessa forma, os recursos financeiros são sempre focados nos negócios da organização.

O nível de produtividade, comparado com o de outras empresas do mesmo setor, é considerado alto. Uma das razões é a alta motivação da equipe, resultante de um grande trabalho de endomarketing presente na empresa, além de existência do plano de cargos e salários, bem como de métricas para a avaliação dos funcionários. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a organização reconhece a importância dos seus empregados para o seu

sucesso. A empresa oferece condições para a sua equipe atingir os objetivos, o que colabora para a aceitação do modelo de gestão, controle e avaliação da DM Tecnologia e Informática.

O sistema de comunicação interno é outro ponto forte, pois, mesmo com grande parte dos funcionários exercendo atividades fora dos escritórios da empresa, as informações são repassadas para os mesmos. Além da distribuição eficiente, a empresa adota uma postura de transparência em relação às informações – pertinentes ao trabalho, mudanças e alterações que ocorrem na empresa e no mercado - que são de interesse não só dos funcionários, como também de todos os *stakeholders*.

A DM Tecnologia e Informática investe fortemente em sua infra-estrutura administrativa e de produção. Nesse último caso, constantemente são adquiridos novos *hardwares*, os quais são responsáveis também pela alta produtividade da companhia. Cabe ressaltar que todos os *softwares* utilizados pela empresa são legalizados e oficiais, algo não comum nesse setor.

Por fim, tem-se o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nesse caso, a empresa é parceira de outras grandes empresas e trabalha também revendendo os seus produtos e serviços, tais como a Microsoft. Assim, garante-se – em parte - a inovação em relação aos produtos comercialização pela empresa e nos serviços prestados pela mesma.

Em relação aos pontos fracos é necessário ressaltar primeiramente que a grande maioria dos seus clientes está localizada em Minas Gerais e no Rio de Janeiro. Dessa forma, existe ainda um grande mercado ainda não atingido pela empresa no território nacional.

A área de marketing também foi considerada um ponto fraco da empresa. A sua recente criação e o seu atual processo de estruturação colaboram para que os problemas que ocorriam anteriormente continuem presentes. A sua estruturação e desenvolvimento de rotinas de gestão, controle e avaliação devem contribuir para uma melhor atuação da sua área de vendas e, posteriormente, da área de comunicação da empresa. Além disso, ainda não existem pessoas responsáveis formalmente pela identificação e análise das tendências de mercado. Essa área de atuação será criada posteriormente e formalizada posteriormente na empresa.

Todos esses fatores colaboram para que – na visão dos gestores da empresa -, a participação de mercado da empresa não seja aquela que ela poderia ter e alcançar. Nesse caso, em algumas situações de mercado, o fato de não ser uma empresa de grande porte, dificulta o processo de venda e participação em licitações públicas e do processo de escolha por parte das empresas privadas.

Os processos de recrutamento, seleção e admissão são realizados por uma empresa terceirizada. Contudo, os resultados obtidos não são satisfatórios e os dirigentes da DM Tecnologia e Informática entendem que a empresa deve modificar essa situação por meio de uma maior participação nesses processos.

Esse problema colabora para o aparecimento de outro ponto fraco da empresa que é a falta de capacitação de alguns funcionários em determinadas tarefas e prestação de serviços. Isso é agravado pelo fato de que grande parte dos funcionários desempenha as suas funções fora dos escritórios da empresa, em contato direto com os clientes. Assim, os treinamentos e cursos que poderiam acabar ou pelo menos diminuir esse ponto fraco são de difícil operacionalização por parte da empresa.

Em relação às oportunidades oferecidas pelo ambiente no qual a DM Tecnologia e Informática está inserida, a primeira a ser descrita é a existência de financiamentos por parte de todas as três esferas de governo – federal, estadual e municipal – em relação ao setor onde a DM Tecnologia e Informática atua. Por exemplo, o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – oferece linhas de créditos especiais para empresas dos mais diversos setores investirem em TI. Além disso, algumas prefeituras oferecem incentivos relacionados à diminuição do Imposto Sobre Serviços – ISS – também para o setor de tecnologia da informação.

Outra oportunidade a qual foi identificada pelos gestores da empresa é o crescimento do mercado de sistemas de informação. A rápida informatização das empresas dos mais diversos setores, aliado ao fato de que a prestação de serviços sempre está atrelada à compra de *software* são fatores que tornam esse mercado ainda mais promissor, bem como a diminuição dos preços das máquinas – *hardware* – a qual diminui os custos para a compra e utilização da tecnologia da informação.

Aliado ao crescimento desse mercado e da diminuição de alguns dos seus custos, existe ainda outro fator que ajuda no surgimento de novas oportunidades de negócios. O também rápido desenvolvimento de novas tecnologias, em todas as áreas da TI – *hardware*, *software*, comunicação e transmissão de dados e afins – o qual contribui fortemente para o surgimento de novos produtos, desenvolvimento de novos serviços e para a obsolescência dos produtos e serviços atuais.

E por fim existem as parcerias com outras empresas que possuem serviços e produtos complementares à DM Tecnologia e Informática, tais como a Microsoft, Totvs (antiga RM Sistemas), entre outras. Muitas oportunidades de novos negócios surgem por meio dessas parcerias, além de ampliar a capacidade da empresa de atuar em diferentes regiões do Brasil.

Em relação às ameaças, a pesquisa apurou que a concorrência, em determinados momentos de baixa no mercado, utiliza-se da guerra de preços para conseguir balancear o seu fluxo de caixa, o que desencadeia uma grande onda de descontos no setor, prejudicando a rentabilidade de todos. Além disso, outro fator que pode prejudicar a rentabilidade da empresa é o aumento dos custos para adquirir novas tecnologias “de ponta”, as quais sempre estão atreladas ao valor do dólar, o qual apresentou uma variação de aproximadamente cerca de 50% desde julho/agosto de 2008.

Uma outra ameaça observada é em relação à mão-de-obra. Em algumas situações é muito difícil e caro conseguir profissionais com determinados conhecimentos técnicos. A formação dos mesmos, dentro da DM Tecnologia e Informática demanda tempo e investimentos financeiros. E ainda existe o problema de que concorrentes e clientes sempre procuram contratar os melhores “quadros” da empresa.

Outro fator a ser ressaltado é o crescimento da demanda por novos serviços, os quais na maioria das vezes a empresa não possui um conhecimento técnico profundo a respeito do mesmo. Aliado a este fato, o desenvolvimento tecnológico também contribui para a obsolescência e substituição dos produtos desenvolvidos e trabalhados pela organização.

Em relação à análise do *portfólio* de produtos e serviços da DM Tecnologia e Informática, foi construída a Matriz BCG representada abaixo:

Quadro 2 – Matriz BCG

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto Crescimento	(*** <i>Produtos Estrela</i> ***) Consultoria na Implantação de ERP Consultoria na Implantação de CRM	(*** <i>Produtos Ponto de Interrogação</i> ***) Desenvolvimento de <i>softwares</i> “sob medida”
Crescimento Lento	(*** <i>Produtos Vaca Caixeira</i> ***) Não há produtos	(*** <i>Produtos Abacaxi ou Cachorro</i> ***) Locação de mão-de-obra Treinamento especializado em informática Venda e distribuição de softwares próprios e de terceiros

Fonte: dados da pesquisa.

Para a construção da matriz acima, foram utilizadas as seguintes informações:

Tabela 1 – Matriz de crescimento – participação do BCG

Portfólio de Produtos e Serviços	Participação de mercado	Taxa de Crescimento
Consultoria na Implantação de ERPs	5%	15%
Consultoria na Implantação de CRMs	10%	25%
Locação de mão-de-obra – <i>Outsourcing</i> .	1%	5%
Desenvolvimento de <i>softwares</i> “sob medida”.	1%	20%
Treinamento especializado em informática	0,01%	5%
Venda e distribuição de softwares próprios e de terceiros.	1%	5%

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Matriz BCG da DM Tecnologia e Informática, é possível observar que a empresa possui um portfólio desbalanceado, principalmente porque existem produtos que competem em mercados que crescem muito e demandam grandes investimentos, como o desenvolvimento de sistemas, o que pode comprometer futuramente a capacidade da empresa em possuir produtos que gerem rentabilidade, como a “vaca caixeira”. Além disso, a empresa possui também alguns serviços localizados em mercados que também crescem muito, mas a empresa possui uma boa participação de mercado. Nesse caso, são a linha mais importante da organização, em virtude de que o dinheiro que ajuda a financiar outros produtos e serviços são oriundos dessas “estrelas”.

Há ainda os “cachorros” ou “abacaxis”, nos quais estão presentes os clientes mais antigos e leais. Nesse caso, como o crescimento do mercado é baixo e a possibilidade de altos lucros no futuro é baixa – mesmo com a desistência de atuar nesses mercados de alguns concorrentes da DM Tecnologia e Informática -, esses serviços e produtos farão parte do *portfólio* da empresa somente enquanto apresentarem resultados financeiros positivos.

A importância do *portfólio* balanceado advém do fato de que sempre alguns produtos e serviços oferecidos pela empresa apresentam lucros e outros prejuízos em função da demanda por investimentos nos mesmos. O *portfólio* balanceado permite que a empresa tenha lucros e ao mesmo tempo, capacidade de investimento em linhas de produtos e serviços, os quais irão garantir a rentabilidade futura da empresa em questão.

Outro modelo analisado nessa pesquisa é o Modelo das Cinco Forças Competitivas desenvolvido por M. Porter, o qual é representado pela figura abaixo:

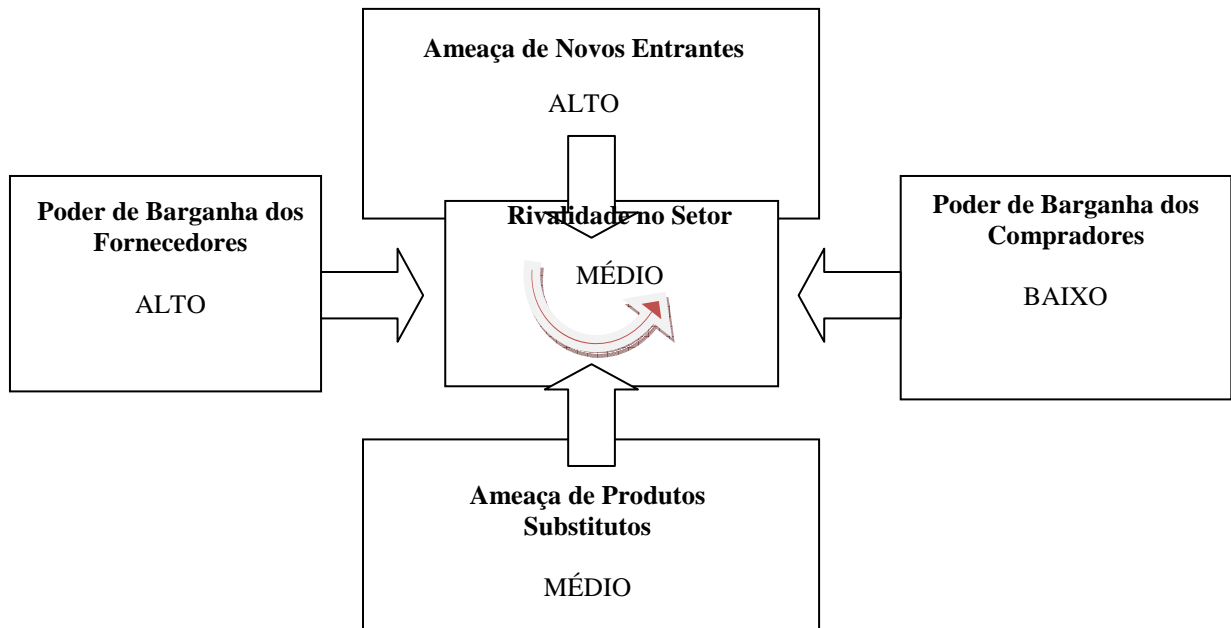


Figura 4 - A Atratividade da Indústria da DM Tecnologia e Informática a Partir das Cinco Forças Competitivas
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à ameaça de novos entrantes, ela pode ser considerada alta. As barreiras de entrada são muito frágeis. Empresas que já desenvolvem sistemas de informação para clientes em outras áreas podem migrar para o mercado no qual a DM Tecnologia e Informática já atua. Além disso, os custos de equipamentos, máquinas e mão-de-obra vêm caindo ao longo do tempo, colaborando para a entrada de novos concorrentes. Somente em relação às parcerias é que existem barreiras de entrada em função de questões contratuais e legais. Outro ponto a ser considerado é que esse tipo de produto pode ser altamente personalizado de acordo com o desejo dos clientes, ou seja, não é uma *commodity*, o que contribui para a diferenciação dos diversos produtos. Por último, mas não menos importante, a marca não é um fator primordial para a compra desse tipo de produto, principalmente porque ele pode ser classificado como *business-to-business*.

O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado alto. Isso se deve principalmente em função da falta de fornecedores substitutos para os produtos e serviços, os quais são extremamente específicos – exatamente o contrário dos produtos considerados *commodities*. Assim, se tem poucos fornecedores para um mercado bastante específico. Além disso, a quantidade de produtos que a DM Tecnologia e Informática compra dos fornecedores é muito pequena comparando-se com o faturamento geral dessas empresas. Outro fator a ser considerado é que o custo de mudança de fornecedor pode ser alto, em função da adaptação da mão-de-obra, equipamentos, software e afins.

Por outro lado, o poder de barganha dos compradores pode ser classificado como baixo. Alguns argumentos do poder de barganha dos fornecedores podem ser utilizados para os compradores. Por exemplo, a especificidade do produto, faz com que a DM Tecnologia e Informática tenha um maior poder de barganha, o qual somente não é maior em função do grande número de concorrentes que também oferecem produtos e serviços de tecnologia da informação. Além do mais, em muitas situações o custo de mudança de fornecedor é muito

alto para os clientes. Atualmente o número de clientes pode ser considerado alto, com cerca de 400 empresas, o que também diminui o poder de barganha dos mesmos, principalmente aqueles que são considerados pequenos em relação ao faturamento da DM. Por fim, a confiança e a percepção do risco em trocar de fornecedores por parte dos clientes da empresa, também contribui para o baixo poder de barganha destes últimos.

A ameaça de produtos substitutos pode ser considerada média. Muitas empresas adotam soluções caseiras, como planilhas ou banco de dados muito simples – Ms Access da Microsoft, por exemplo – com o intuito de postergar a compra de produtos e serviços de empresas especializadas. Em princípio não existe a possibilidade da substituição dos sistemas de informação por outros produtos em médio prazo, mas, todavia, a necessidade de constantes atualizações e criação de novas versões para os produtos da DM Tecnologia e Informática são uma realidade. Isso se deve basicamente em função de dois fatores principais: a tecnologia que evolui constantemente e de forma muito rápida, e as práticas de trabalho das empresas que também mudam ao longo do tempo, tornando os sistemas de informação obsoletos em sua missão de apoiar essas práticas de trabalho.

Por último, mas não menos importante, fez-se a classificação do nível de rivalidade entre as empresas que atuam no mesmo setor da DM Tecnologia e Informática. Nesse caso, esse indicador pode ser classificado como médio. Isso ocorre principalmente por causa da grande rivalidade entre as empresas que competem nesse setor, onde em determinadas situações ocorrem guerras de preços entre os participantes. Outro fato que colabora para o aumento da rivalidade é o grande número de empresas que atuam no setor, fator esse agravado pelas poucas barreiras de entrada existentes – os custos iniciais são baixos e falta em conselho para regulamentar as atividades de desenvolvimento de produtos e serviços de TI. Por outro lado, o alto crescimento do mercado de empresas que desenvolvem sistemas de informação, aliado ao fato das especificidades que os produtos criados pelas empresas desenvolvedoras de *software* possuem, ajudam a minimizar um pouco a rivalidade no setor.

De acordo com as informações contidas na figura 4 – as cinco forças competitivas de Porter - a atratividade do setor onde a DM Tecnologia e Informática atua pode ser considerada média.

6. CONCLUSÃO

O diagnóstico estratégico indica que a situação estratégica da DM Tecnologia e Informática é razoável, e por isso, apresenta uma série de problemas que devem ser sanados e ações que devem ser elaboradas e operacionalizadas. Isso se deve – em princípio – em função da Matriz SWOT e da conseqüente aproveitamento das oportunidades em função dos pontos fortes e fracos, e da Matriz BCG, a qual apresenta um *portfólio* desbalanceado de produtos, e ainda dos resultados razoáveis da Análise da Atratividade da Indústria de Porter.

Como primeira sugestão, tem-se uma mudança em relação à missão da empresa, a qual deveria focar também os benefícios recebidos pelos clientes, ajudando a diferenciar a empresa das outras concorrentes, além de facilitar a percepção de novas oportunidades pelos gestores da DM Tecnologia e Informática.

Algumas sugestões são descritas abaixo, com o intuito de combinar as oportunidades existentes no mercado com os pontos fortes apresentados pela empresa, bem como minimizar os pontos fracos e as ameaças presentes no ambiente de negócios da DM Tecnologia e Informática e que podem atrapalhar no aproveitamento das oportunidades:

- Com o desenvolvimento de novos produtos, bem como com a redução de crescimento de alguns setores que influenciam pela demanda de produtos da empresa, poderá se ter no futuro um *portfólio* mais balanceado por parte da DM Tecnologia e Informática.
- Criação de uma área de pesquisa e desenvolvimento, a qual será a responsável pelo acompanhamento das tendências de mercado, principalmente no tocante à tecnologia para o desenvolvimento de sistemas de informação. Além disso, melhorar as rotinas existentes – atualmente isso é um ponto forte da empresa – para o desenvolvimento de novos serviços e produtos, para minimizar o impacto de possíveis novos produtos substitutos. Além disso, como o setor de TI apresenta grande obsolescência de produtos e serviços em conjunto com as oportunidades do grande crescimento do mercado e do surgimento de novos produtos e serviços.
- Criação de treinamento virtual – à distância - para a melhoria da qualificação, tanto da área técnica quanto da área de vendas. Isso ajudará a minimizar os problemas causados pelo grande volume de tempo que os funcionários passam fora da empresa em contato direto com os clientes. Como conseqüência, os funcionários da empresa terão maior produtividade e eficiência em suas atividades técnicas, bem como maior qualidade em sua prestação de serviços.
- Reorganizar a área de vendas, com o intuito de melhorar o relacionamento com os clientes atuais, bem como conseguir melhores resultados de vendas aumentando a carteira de clientes. Essa reorganização necessariamente deverá incluir rotinas, processos, treinamento e provavelmente, pessoas.
- Firmar parcerias com outras empresas de TI que apresentem serviços e produtos complementares (e vice-versa) aos da DM Tecnologia e Informática. Assim, a empresa poderá ampliar a sua área geográfica de atuação, bem como aumentar a sua carteira de clientes com custos mais baixos. Além disso, os treinamentos desenvolvidos em ambiente virtual para os funcionários da DM Tecnologia e Informática, também poderão ser úteis para os possíveis parceiros, melhorando os resultados obtidos com custos mais baixos.
- Reorganizar da área de Recursos Humanos, com a troca de fornecedores, elaboração de critérios da avaliação desses fornecedores e maior participação nas atividades realizadas por essas empresas.

A análise geral da situação estratégica da DM Tecnologia e Informática pode ser considerada razoável. Obviamente, os itens anteriores levantados como problemas ou deficiências devem ser abordados de forma a minimizar possíveis vulnerabilidades futuras, bem como para obter os benefícios das oportunidades de mercado . Verifica-se que muitas ameaças e oportunidades são comuns a muitas empresas brasileiras que atuam no mercado *business to business*, mesmo em setores distintos.

7. BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANSOFF, Igor A **Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990
- BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CERTO, Samuel C. & PETER, John P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

- CHIMERINE, Lawrence A **Mágica do Planejamento**. HSM, n4, ano1, 1997, pp 20-24. Setembro-outubro de 1997.
- FERNANDES, Regina C. B. **Diagnóstico Estratégico da DM Tecnologia e Informática**. 2007, 55p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Sistemas de Informação), Centro Universitário UNA, Belo Horizonte.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JR., George H., LUCK, David **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- KAY, John **Em Busca da Melhor Missão**. HSM, n. 09, ano2, 1998, pp40-44. Julho-agosto.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- MARCONI, Maria de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an applied orientation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E **What is Strategy?** Harvard Business Review; Nov/Dec 1996, Vol. 74 Issue 6, p. 61
- PORTER, Michael E. **Os Caminhos da Lucratividade**. HSM, n1, ano1, 1997, pp 88-94. Março-abril de 1997.
- STERN, C. W. & STALK JR, G. **Estratégia em Perspectiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.