

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS CHAVE
PARA O PROCESSO DE COTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

DAIAN PÉRICLES ALVES

**ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS CHAVE
PARA O PROCESSO DE COTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Paulo Daniel Batista de
Sousa

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS CHAVE PARA O PROCESSO DE COTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa
Orientador

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
Banca

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

ALVES, Daian Péricles. Estudo de Caso: ferramentas para definir estratégias chaves para o processo de cotação de uma indústria de autopeças. 2015. 26 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Objetivo: Descrever os processos produtivos de manufatura e logística de uma empresa montadora de chassis, aplicando ferramentas de planejamento estratégico no fluxo de cotações para formação dos preços de venda dos produtos.

Métodos: serão aplicadas ferramentas de planejamento estratégico para testar e avaliar a aplicabilidade das matrizes SWOT, Ansoff, Ambiental, Histórica, McKinsey, ADL e EFE.

Resultados: foram obtidos resultados comparativos entre as matrizes determinando as que possuíram melhor aplicabilidade no processo de cotação em termos de utilidade e facilidade de utilização.

Conclusão: Os objetivos iniciais foram atingidos após a descrição dos processos fabris e das metodologias utilizadas, bem como os resultados comparativos observados e tabulados após a aplicação das ferramentas selecionadas sobre planejamento estratégico. Em suma, as 7 ferramentas utilizadas tem sua aplicação específica e suas particularidades, porém a utilizada que apresentou melhor resultado para definir estratégias no processo de cotação foi a matriz SWOT. Muito embora, cada ferramenta possui sua utilidade e de certa forma elas são complementares entre si.

Descritores: Planejamento estratégico. SWOT. Cotação. Autopeças. Logística.

ABSTRACT

ALVES, Daian Péricles. Estudo de Caso: ferramentas para definir estratégias chaves para o processo de cotação de uma indústria de autopeças. 2015. 26 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Objective: To describe manufacturing and logistics processes from an automotive parts company, applying strategic planning tools on quoting process used to reach selling price of its products.

Methods: It will be applied strategic planning tools to test and evaluate the applicability of SWOT, Ansoff, Environmental, Historic, McKinsey, ADL and EFE matrixes.

Results: It were reached results in a comparative way among the matrixes applied in order to identify which one has the best applicability on quoting process in terms of utility and easiness to be applied on the case.

Conclusion: Initial objectives were reached after describing manufacturing processes and used methodologies. Comparative results were also observed after the application of chosen strategic tools putting studied data on spreadsheet as well. In summary, the seven tools used presented their specific application and particularity, however the most useful one was SWOT matrix due to its wide applicability and its visual format in quadrants. Otherwise, each tool has its own utility and somehow they are complementary among them.

Keywords: Strategic planning. SWOT. Quoting. Automotive parts. Logistics.

Nenhuma entrada de sumário foi encontrada.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS	8
3. PROPOSTA DE MELHORIAS AOS PROCESSOS LOGÍSTICOS	10
4. MÉTODOS.....	11
6. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS APRESENTADAS	18
6. RESULTADO	24
7. DISCUSSÃO.....	25
8. CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27

1. INTRODUÇÃO

O setor da indústria de transformação por possuir considerável relevância no cenário econômico nacional, com representatividade de 20% no PIB brasileiro, com R\$ 1,105 de R\$ 5,521 trilhão do PIB considerando os dados de 2014 (IBGE), proporciona acirrada competitividade e requer um controle muito estrito de custos de fabricação para que cada empresa, seja ela da indústria de base, transformadora, montadora ou seus inúmeros fornecedores envolvidos na cadeia produtiva possam garantir sua sustentabilidade neste mercado extremamente competitivo. Concentrando o estudo na indústria automotiva que é uma das principais no setor industrial, este artigo estará focado em definir estratégias chave para delinear e aperfeiçoar o processo de cotação e formação de preço de venda de uma indústria de autopeças no estado do Paraná.

Para tanto, serão utilizadas técnicas e conceitos do planejamento estratégico, bem como suas ferramentas para testar algumas aplicações e verificar a melhor relação simplicidade e eficácia para definir a melhor ou melhores alternativas para realizar uma análise consistente sem levar muito tempo consultando e pesquisando fontes diversificadas.

Alguns artigos já publicados para o tema planejamento estratégico e processo de cotação, não mencionam a metodologia adotada para selecionar uma estratégia para o processo de cotação e formação do preço de venda de autopeças, com base nos portais de pesquisa de periódicos Capes e Spell.org.br (*Scientific Periodicals Electronic Library*).

2. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

O principal processo de manufatura da empresa é a montagem de componentes, adicionalmente ainda temos os processos de pintura e corte de tubos, o que torna a logística da aquisição de matérias primas, simplesmente o cérebro da empresa, pois são usadas diversas operações logísticas, tais como:

- análise do programa dos clientes: comparação entre os programas ou necessidades (*forecast*) recebidos semanalmente. Esta análise resulta em levantamento de variações e divergências para discussão com o cliente e repasse de informações aos fornecedores.
- programação de fornecedores: consiste no envio das necessidades de peças ou componentes para cada um dos fornecedores que pode ser diária ou semanal, dependendo de cada fornecedor.
- coleta de componentes nacionais: agendamento e gestão dos transportadores contratados que fazem as coletas nos fornecedores cujo frete não está incluso no preço das peças ou componentes.
- processo de importação: programação de fornecedores importados, basicamente europeus, com envio das necessidades de materiais, elaboração de toda a documentação para o processo de importação, acompanhamento do transporte marítimo, bem como acompanhamento do processo de desembaraço aduaneiro no porto de Paranaguá.
- recebimento de materiais: descarregamento das cargas coletas (carretas) que chegam diária ou semanalmente, utilizando empilhadeiras de 2,5 ton.
- armazenagem de materiais: acondicionamento do material recebido em seus respectivos endereços no armazém de peças.
- abastecimento da linha de montagem: transporte interno das peças do armazém até a borda de linha de acordo com o consumo. Pode ocorrer a transferência de embalagens para melhor acomodação na borda de linha, dependendo da peça.
- programação da produção: definição do volume e mix diário de produção de acordo com o sequenciamento dos clientes, bem como a gestão do realizado versus o planejado no início de cada dia.
- gerenciamento de estoques de matéria prima e produto acabado: todo o processo desde a compra de componentes até a venda de produtos acabados através da

emissão das notas fiscais. Esse processo tem impacto direto no fluxo de caixa da empresa tendo em vista que o excesso de estoques é sinônimo de dinheiro parado.

- carregamento de produtos acabados para os clientes de forma sequenciada, ou JIS (Just in Sequence): as carretas são carregadas com os produtos sequenciados de forma que o cliente não realize movimentações desnecessárias. O carregamento é feito através de pontes rolantes, sendo a média de uma carga acada 50 minutos.

3. PROPOSTA DE MELHORIAS AOS PROCESSOS LOGÍSTICOS

Como melhoria na programação e recebimento de componentes, o processo *Just In Time* poderia ser melhor explorado para mitigar os estoques de matérias primas existentes.

Tal ação, muitas vezes fica prejudicada em função de reprogramações do cliente e principalmente devido a erros de estoque entre o sistema e o físico, o que faz com que o estoque fique maior que o de segurança.

Como melhoria na linha de montagem, seria interessante utilizar o sequenciamento de kits com peças específicas por chassis.

Esta ação visa reduzir os deslocamentos dos operadores para coleta de peças nas prateleiras, melhorando a produtividade (ou o tempo em atividades que não agregam valor), bem como reduzir a probabilidade de falhas de qualidade quando selecionadas as peças erradas para a montagem.

Em termos de sistema informatizado, utilizamos o sistema Oracle que gerencia todo fluxo produtivo focado na estrutura de produtos, logística, manufatura e processo fiscal. Todavia, são usados outros sistemas e principalmente planilhas eletrônicas para o processo de gestão e operacional das informações. Como sugestão para melhoria, um sistema mais robusto e com maior integração entre as áreas já mencionadas adicionalmente às áreas de vendas, finanças, engenharia de processos e manutenção seria fundamental para fechar o ciclo empresarial, com um painel de indicadores e todas as informações fundamentadas numa única base de dados.

4. MÉTODOS

A pesquisa foi baseada principalmente num estudo de caso, de caráter qualitativo e natureza descritiva, ex-post-facto seccional. A metodologia para desenvolver o estudo de caso será na forma de análise de documentos relacionando-os com os conceitos teóricos fundamentais de planejamento estratégico e aplicando as seguintes ferramentas: matrizes SWOT, Ansoff, Ambiental, Histórica, McKinsey, ADL e EFE. Após a aplicação das ferramentas, serão analisados os resultados em termos de aplicabilidade, facilidade de análise e interpretação, bem como a utilidade de cada ferramenta para o processo de análise de cenários para cotação, ou seja, formação do preço de venda de autopeças.

Nesta seção descrevem-se também, de maneira muito sucinta, as técnicas de análise para identificação da postura estratégica encontradas nas literaturas.

Matriz **SWOT** (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*)

Segundo GHEMAWAT (2012) a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação das “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças” provenientes do mercado. Esta abordagem utiliza a opinião de executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. São realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são reagrupadas em forma de matriz. (ilustrar a matriz abaixo). Assim considera-se que estes executivos tem um entendimento abrangente da organização no que se refere a seus pontos fortes, oportunidades, fragilidades e ameaças.

	Operações Presentes	Operações Futuras
Bom	Pontos Fortes	Oportunidades
Ruim	Pontos Fracos	Ameaças

Figura 1: Matriz SWOT

Fonte: MONTANA e CHARNOV, 2003

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da análise, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

Matriz Ansoff

GHEMAWAT (2012) destaca a matriz produto / missão de Ansoff, que enfatiza a adequação de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes da organização. Essa linha comum seria a “missão” da empresa ou seu compromisso de explorar uma necessidade existente no mercado como um todo. Quatro categorias são consideradas para se definir a linha comum na estratégia de negócios e corporativa, conforme ilustração a seguir.

	Produto Atual	Novo Produto
Missão Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento
Nova Missão	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Figura 2: Matriz Porfólio / Missão de Ansoff

Fonte: GHEMAWAT, 2012

Matriz Ambiental

Também criada pelo Boston Consulting Group com o intuito de caracterizar os ambientes competitivos para cada tipo de mercado. Segundo BETHLEM (2009), o BCG sugeriu a classificação de quatro tipos de ambientes competitivos:

1. Mercado por volume – Dominância de poucos competidores que atingem uma grande superioridade em uma dimensão qualquer do negócio.
2. Mercado de impasse – onde a competência e os recursos para atingir níveis competitivos de atuação são facilmente obtidos. Assim, nenhuma organização leva vantagem sobre a outra.
3. Mercado Fragmentado – em que as vantagens são provisórias ou restritas a pequenas regiões, ocorrendo uma fragmentação.
4. Mercado Especializado – onde as oportunidades para o

estabelecimento de posições são protegidas, possibilitando o desenvolvimento de uma competência específica pela organização. Neste caso, a competição não é intensa.

Estabilidade Competitiva				
		→		
Número de variáveis competitivas ou Fontes de Liderança	Muitas	Fragmentado (3)	Especializado (4)	Dificuldade de Coordenação
	Poucas	Impasse (2)	Volume (1)	
		Pequena	Grande	
	Tamanho da vantagem competitiva Potencial para vantagem competitiva			
				↑

Figura 3: Matriz Ambiental

Fonte: BETHLEM, 2009

Matriz Histórica

Criada pelo Boston Consulting Group, a matriz histórica é utilizada para definir a fase do mercado em que o produto se encontra, analisando a evolução histórica dos mercados. O objetivo desta técnica é determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização. Nesta matriz ilustra-se a dominância ou não de dois estilos de executivos: o criador e o administrador, defendendo-se a idéia de que estratégia e estilo são muito mais importantes que estrutura e estratégia (BETHLEM, 2009). A matriz histórica enfatiza a capacidade de aprendizagem e de mudança que as organizações bem sucedidas precisam ter, declarando que a adaptabilidade da organização a longo prazo depende do estilo criador, e o sucesso durante a estabilidade da indústria cabe aos administradores.

Estabilidade Competitiva			
		Fluida	Estável
Estabilidade no ramo de negócios	Fluida	Administradores / Empreendedores	Empreendedores
	Estável	Administradores / Empreendedores	Administradores / Empreendedores

Figura 4: Matriz Histórica
Fonte: BETHLEM, 2009

Matriz McKinsey ou Portfólio

A matriz McKinsey é dividida em nove campos (3x3) conforme quadro abaixo. Segundo PORTER (1986), os dois eixos neste método são a atratividade da indústria e a força da organização no mercado.

FORÇA RELATIVA DO MERCADO		ATRATIVIDADE DO RAMO DE NEGÓCIO		
		Alta	Média	Baixa
Alta	Investir	Crescer	Ganhos	
Média	Crescer	Ganhos	Colher	
Baixa	Ganhos	Colher	Desinvestir	

Figura 5: Matriz McKinsey
Fonte: PORTER, 1986

Matriz ADL

Uma das mais antigas empresas de consultoria americana, a Arthur D. Little desenvolveu um modelo muito semelhante a matriz portfólio do BCG.

A matriz ADL também é uma ferramenta de gestão de portfólio que ajuda os gestores e discernirem a posição estratégica da SBU (*Strategic Business Unit*) dependendo de duas dimensões: (a) Ciclo de Vida e (b) Posição competitiva.

Cada uma destes eixos pode ser subdividido em categorias, conforme apresentado

no quadro abaixo:

As fases do ciclo de vida dos produtos podem ser categorizados em: Embrionário, Crescimento, Maturidade e Envelhecimento.

As posições competitivas também podem ser classificadas nas seguintes opções:

1. Dominante: posição de uma empresa se enquadra nessa categoria se for um líder de mercado ou tem uma posição de monopólio. Exemplo, a Intel em microprocessadores.
2. Forte: a empresa pode não ter um monopólio, mas definitivamente tem uma presença forte e clientes fiéis.
3. Favorável: as empresas com esta posição competitiva geralmente operam em mercados fragmentados e nenhuma delas controla toda a cota de mercado.
4. Aceitável (ou desfavorável): aqui cada empresa atende a um segmento de nicho definido por uma variedade de produtos ou segmentado demograficamente.
5. Fraca: as finanças da empresa são fracas demais para ganhar forte participação no mercado e é esperado que morram dentro de um curto espaço de tempo.

POSIÇÃO COMPETITIVA	MATURIDADE DO RAMO DE NEGÓCIOS			
	Embrionário	Crescimento	Maduro	Envelhecido
Dominante	Investir			Ficar
Forte		Melhorar		
Favorável	Seletiva			Colher
Aceitável			Nicho	
Fraca	Abandonar			Desinvestir

Figura 6: Matriz ADL

Fonte: BETHLEM, 2009

Assim, dependendo de qual local na matriz ADL a empresa se encontra classificada, um conjunto adequado de estratégias deve ser adotada para a empresa obter maior participação de mercado e avançar para estágios mais elevados de ciclo de vida e posições competitivas.

Matriz EFE

A matriz EFE, ou *External Factor Evaluation*, é descrita por DAVID (2008) como uma técnica de auxílio a avaliação de informações técnicas, econômicas, sociais, culturais, demográficas, ambientais, políticas governamentais, legais e competitivas. Na aplicação da matriz EFE seguem-se 5 etapas:

1. Listar os fatores críticos de sucesso externo (FCS). O ideal é listar primeiro as oportunidades, depois as ameaças.
2. Determinar para cada fator um peso que varie de 0,0 (não importante) e 1,0 (muito importante). O peso indica a importância do fator na obtenção de sucesso pela indústria. A soma dos pesos associados aos fatores deve ser igual a 1,0.
3. Pontuar cada FCS externo de 1 a 4, para indicar o quão efetiva a organização este sendo em responder ao fator. O 4 significa que a resposta é superior, 3 representa que a resposta é acima da média, 2 quer dizer que a resposta é média e 1 indica que a resposta é pobre.
4. Multiplicar cada peso pelo ponto recebido pelo fator no passo anterior.
5. Somar os resultados obtidos no passo anterior, obtendo o resultado total da organização. Quanto mais alto este resultado, maior será a capacidade da organização para aproveitar oportunidades e reduzir ameaças.

Fatores Críticos de Sucesso		Peso	Desempenho	Resultado
Oportunidades	Fator 1	W1	D1	W1 x D1
	Fator 2	W2	D2	W2 x D2

Ameaças
	Fator n-2	Wn-2	Dn-2	Wn-2 x Dn-2
	Fator n-1	Wn-1	Dn-1	Wn-1 x Dn-1
	Fator n	Wn	Dn	Wn x Dn
Somatório				

Figura 7: Matriz EFE

Fonte: Adaptado de DAVID, 2008

Estrutura semelhante pode ser estabelecida para analisar o desempenho da organização na ótica de FCS internos. Esta variação da técnica denomina-se Matriz de Avaliação de Fatores Internos (IFE – Internal Factor Evaluation). De forma similar à

Matriz EFE, a Matriz IFE auxilia o estrategista a conhecer melhor os fatores internos da organização, ao levantar informações sobre os recursos organizacionais disponíveis, todavia esta matriz não fará parte deste estudo específico.

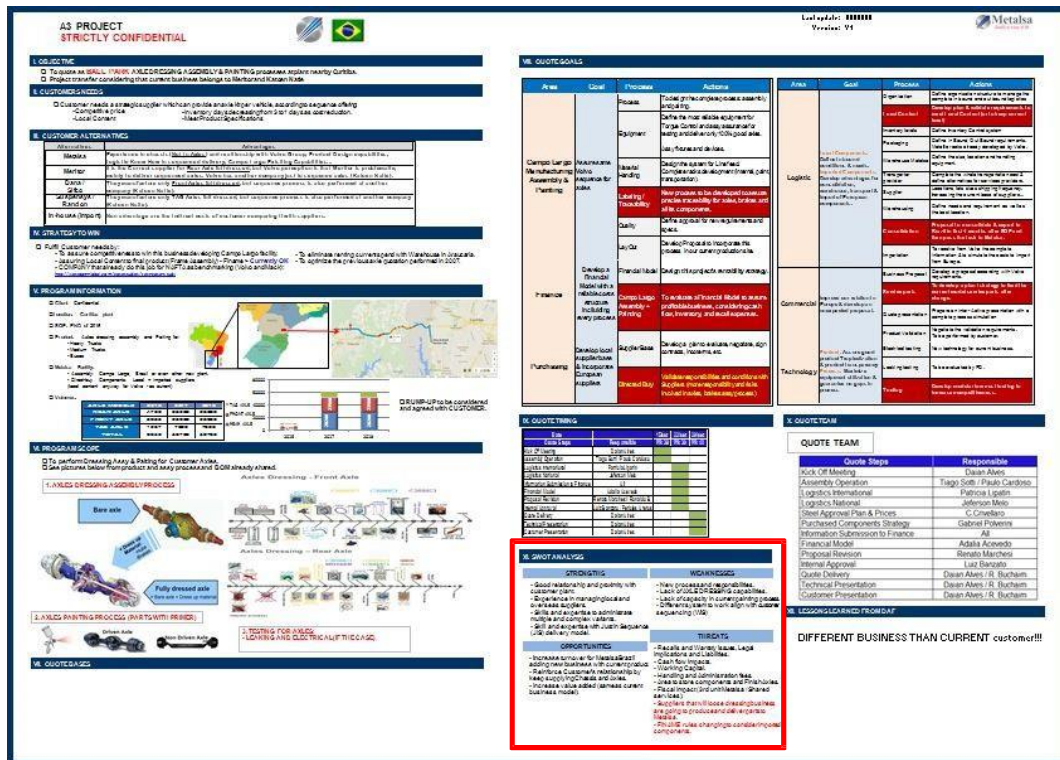
Resumo das técnicas utilizadas para avaliação da posição estratégica.

TÉCNICAS	OBJETIVOS PRINCIPAIS
S.W.O.T.	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de ação de médio e longo prazos.
Matriz Produto / Missão de Ansoff	Definir uma linha comum aos produtos existentes da organização na estratégia de negócios.
Matriz Ambiental	Caracterizar tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais.
Matriz ADL	Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios.
Matriz Histórica	Determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização.
Matriz McKinsey (Portfólio)	Identificar a posição da organização no mercado relacionando a atratividade e a força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia.
Matriz EFE	Identificar e avaliar fatores externos que influenciam o comportamento da organização.

Figura 8: Comparativo entre as ferramentas de planejamento estratégico.

6. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS APRESENTADAS

Aplicação das ferramentas apresentadas no estudo de caso para avaliar sua utilidade, aplicabilidade, praticidade e seus resultados:



Fonte: Arquivos da empresa Metalsa.

Figura 9: Modelo de análise de cenários para iniciar o processo de cotação.

A ferramenta de análise acima ilustrada, denominada pela empresa como A3 é utilizada para definir de forma sistemática os objetivos do processo de cotação, as necessidades dos clientes, bem como os cenários e estratégias a serem utilizadas para ganhar o novo negócio. No quadro destacado em vermelho da figura 9, usualmente se aplica a matriz SWOT, todavia o intuito desse estudo será aplicar outras ferramentas para avaliar sua aplicabilidade e utilidade. Após a aplicação, das matrizes será realizado um quadro comparativo para identificar os seguintes pontos:

Aplicabilidade, praticidade e resultados da aplicação da ferramenta.

O exemplo que será objeto do estudo de caso é o processo de cotação de um novo produto qualquer, diferente dos produtos atuais, o que demandará em necessidade de investimentos e obtenção de novas tecnologias. Porém abrirá oportunidades para novos negócios também em outros mercados e por consequência, outros clientes.

O exemplo supracitado será o mesmo aplicado em todas as matrizes para observar os resultados do mesmo ponto de partida.

Matriz SWOT

Aplicando a matriz SWOT ao exemplo, foram levantados os seguintes fatores.

	Operações Presentes	Operações Futuras
Bom	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bom relacionamento e proximidade com a planta do cliente. -Experiência no gerenciamento de fornecedores locais e internacionais. -Habilidades e expertise em administrar variáveis múltiplas e complexas. -Habilidades em sistema de entrega JIS (Just in sequence) sequenciada. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar as vendas da empresa adicionando novos negócios aos produtos atuais. -Reforçar o relacionamento com o cliente fornecendo mais componentes. -Aumentar o valor agregado (similar ao modelo de negócios atual)
Ruim	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Novos processos e responsabilidades -Falta de capacidade com novos produtos (sem histórico) -Falta de capacidade do processo de pintura (atual gargalo) -Sistema informatizado WIS para sequenciamento é diferente do atual 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Riscos de recall e problemas de garantia não apresentados nos produtos atuais. -Impacto no fluxo de caixa. -Impacto no capital de giro. -Aumento dos custos de manuseio e administrativos. -Aumento da área de estoque de componentes e produtos acabados. -Impacto fiscal no caso de abertura de uma nova planta. -Alteração das regras do FINAME para componentes importados.

Figura 10: Aplicação da matriz SWOT

Para a elaboração desta matriz foram levantados os principais aspectos e em uma reunião de 60 minutos com um time multifuncional incluindo 5 pessoas foram discutidos e alinhados para que o processo de cotação seguisse adiante.

Os pontos positivos considerados são: o visual dos 4 aspectos levantados na forma de quadrantes.

Os pontos negativos foram: um grande número de envolvidos com experiência na indústria para validar a análise proposta, mesmo que com caráter

subjetivo.

Matriz Ansoff

Aplicando a matriz Ansoff ao mesmo exemplo acima, foi identificada a seguinte característica.

	Produto Atual	Novo Produto
Missão Atual	Penetração de Mercado	Desenvolvimento
Nova Missão	Desenvolvimento do Mercado	Diversificação

Figura 11: Aplicação da matriz Ansoff

Aplicabilidade da matriz Ansoff muito simples e limitada, pois sozinha não possibilita a avaliação de muitos cenários.

Matriz Ambiental

Estabilidade Competitiva				Dificuldade de Coordenação
Número de variáveis competitivas ou Fontes de Liderança	Muitas	Fragmentado (3)	Especializado (4)	
	Poucas	Impasse (2)	Volume (1)	
	Tamanho da vantagem competitiva		Pequena	
Potencial para vantagem competitiva				

Figura 12: Aplicação da matriz ambiental

Ao aplicar a matriz ambiental ao exemplo, nota-se que o tipo de produto é especializado

(4) o que de fato ocorre. Também apresenta aplicabilidade bem simples e limitada

Matriz Histórica

Estabilidade Competitiva			
Estabilidade no ramo de negócios		Fluida	Estável
	Fluida	Administradores / Empreendedores	Empreendedores
	Estável	Administradores / Empreendedores	Administradores / Empreendedores

Figura 13: Aplicação da matriz histórica

Aplicando a matriz histórica, observa-se a classificação dos executivos-chefe como empreendedores. Assim como nas matrizes anteriores, esta de forma isolada, praticamente não terá uma função determinante na tomada de decisões estratégicas.

Matriz McKinsey (portfolio)

		ATRATIVIDADE DO RAMO DE NEGÓCIO		
		Alta	Média	Baixa
FORÇA RELATIVA DO MERCADO	Alta	Investir	Crescer	Ganhos
	Média	Crescer	Ganhos	Colher
	Baixa	Ganhos	Colher	Desinvestir

Figura 14: Aplicação da matriz McKinsey

Aplicando a matriz McKinsey, observa-se a classificação Crescer que basicamente designa o cruzamento de uma média atratividade do ramo de negócio devido aos altos investimentos e elevada força relativa do mercado dada a representatividade da indústria automotiva no cenário nacional.

Assim, esta matriz serve basicamente para classificar a atratividade do ramo de negócio com a força relativa do mercado de atuação da empresa.

Matriz ADL (Arthur D. Little)

POSIÇÃO COMPETITIVA	MATURIDADE DO RAMO DE NEGÓCIOS			
	Embrionário	Crescimento	Maduro	Envelhecido
Dominante	Investir			Ficar
Forte		Melhorar		
Favorável	Seletiva			Colher
Aceitável			Nicho	

Fraca	Abandonar		Desinvestir
-------	-----------	--	-------------

Figura 15: Aplicação da matriz ADL

Da mesma maneira, aplicando a matriz ADL, observa-se a classificação Nicho que designa o cruzamento da maturidade do ramo de negócios com aceitável posição competitiva, tendo em vista os competidores da empresa.

Assim como as matrizes anteriores, esta serve basicamente para classificação do negócio devido a maturidade do ramo de negócios versus a posição competitiva.

Matriz EFE (fatores externos)

Fatores Críticos de Sucesso		Peso	Desempenho	Resultado
Oportunidades	Aumentar as vendas da empresa adicionando novos negócios aos produtos atuais.	0,2	2	0,4
	Reforçar o relacionamento com o cliente fornecendo mais componentes.	0,1	4	0,4
	Aumentar o valor agregado (similar ao modelo de negócios atual).	0,05	2	0,1
Ameaças	Riscos de recall e problemas de garantia não apresentados nos produtos atuais.	0,15	4	0,6
	Impactos no fluxo de caixa.	0,1	3	0,3
	Impacto no capital de giro.	0,1	3	0,3
	Aumento das taxas de manuseio e administrativas.	0,05	2	0,1
	Aumento da área de estoque de componentes e produtos acabados.	0,1	2	0,2
	Impacto fiscal no caso de abertura de uma nova planta.	0,05	2	0,1
	Alteração das regras do FINAME para componentes importados.	0,1	2	0,2
Somatório		1,0		2,7

Figura 16: Aplicação da matriz EFE

O índice calculado, 2,7 pontos indica que a empresa possui mediana oportunidade de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças.

De uso simples, embora subjetivo, a ferramenta tenta quantificar em forma numérica a capacidade da empresa em aproveitar as oportunidades, bem como mitigar as ameaças externas as quais a empresa é submetida.

6. RESULTADO

TÉCNICAS	OBJETIVOS PRINCIPAIS	RESULTADOS
S.W.O.T.	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de ação de médio e longo prazos.	Obtida uma <u>visão ampla</u> do cenário analisado, porém de forma <u>subjetiva e estimada</u> .
Matriz Produto / Missão de Ansoff	Definir uma linha comum aos produtos existentes da organização na estratégia de negócios.	No caso estudado foi obtida a classificação de produto como <u>diversificação</u> .
Matriz Ambiental	Caracterizar tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais.	Classificação avaliada como <u>especializada</u> .
Matriz ADL	Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios.	Posição de mercado classificada como de <u>nicho</u> .
Matriz Histórica	Determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização.	Executivos classificados como <u>empreendedores</u> .
Matriz McKinsey (Portfólio)	Identificar a posição da organização no mercado relacionando a atratividade e a força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia.	Posição da organização indicada como de <u>crescimento</u> .
Matriz EFE	Identificar e avaliar fatores externos que influenciam o comportamento da organização.	Classificação numérica como <u>2,7</u> .

Figura 17: Resultados obtidos na aplicação das 7 ferramentas estratégicas

7. DISCUSSÃO

Com base nos resultados apresentados e nas informações das figuras 8 e 17, notou-se que cada ferramenta apresentada possui sua própria característica e utilidade, não sendo recomendada a substituição de uma por outra, embora a aplicação delas seja de certa forma complementar.

O trabalho ficou limitado às sete ferramentas selecionadas, muito embora outras ferramentas poderiam ser aplicadas, todavia por questões de cronograma não foi viável abordar, por exemplo as curvas de aprendizagem, de experiência, do ciclo de vida de um produto, matriz BCG, modelo delta, cinco forças de Porter, dentre outras tantas. Trabalhos futuros poderiam abordar com mais profundidade as demais ferramentas, ou até mesmo a aplicação de diferentes tipos de problemas ou cenários.

8. CONCLUSÃO

Os objetivos previamente estabelecidos foram atingidos em termos da descrição dos processos logísticos e de manufatura, bem como o processo de cotação da empresa cujo caso foi apresentado.

Quanto à aplicabilidade das ferramentas, cada uma apresentou seu próprio resultado, que avaliados em conjunto podem ilustrar uma melhor visão do cenário analisado, bem como podem auxiliar na escolha e definição de estratégias para o processo de cotação e formação de preço, visando maximizar o preço a ser informado para os clientes.

A matriz SWOT, apesar de subjetiva, consegue mostrar de forma mais amigável os pontos avaliados, sendo que ela se molda muito bem para diversos tipos de cenários e problemas.

REFERÊNCIAS

ADL Definitions. Disponível em <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/4113-adl-matrix-arthur-d-little.html> Acesso em 11 de agosto de 2015.

ADL Definitions, Examples and Comments. Disponível em <https://prezi.com/k8s2qop8vgad/arthur-d-little/> Acesso em 12 de agosto de 2015.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. 3. ed. IL, USA: Dow Jones-Irwin, 1987.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, M. C; COSTA H. G. **Métodos para avaliação da Postura Estratégica**. Artigo publicado no Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.08, nº2, abril/junho 2001.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Process e Administração Estratégica**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

BOLJWIN, P. T. e KUMPE, T. **Manufacturing on the 1990's: Productivity, Flexibility and Innovation**. Long Range Planning, United Kingdom: v. 23, n. 4, 44-57, 1990.

CERTO, S. C. e PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts & Cases**. 12. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc., 2008.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

HOOLEY, G; SAUNDERS, J; PIERCY, N. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3a Ed. São Paulo: Pearson, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de Vantagens Competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora

FGV, 2007. McKinsey – Definitions, understanding of the tool and its

application. Disponível em:

<<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html>>

Acesso em 2 de maio de 2015

MOKAYA, S; WAKHUNGU, B & GIKUNDA, R. The Application of McKinsey Matrix in Determination of Route Attractiveness and Resource Allocation in Kenya Airways. **International Journal of Humanities and Social Science**. V.2, n.3, Fev. 2012.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Periódicos CAPES. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br> Acesso em 9 de outubro de 2015.

PIB. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3946654/brasil-tem-maior-carga-tributaria-da-america-latina-diz-ocde> Acesso em 12 de abril de 2015.

PIB. Disponível em:

<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2857> Acesso em 16 de abril de 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SPELL, Scientific Periodicals Electronic Library. Disponível em: <http://www.spell.org.br> Acesso em 13 de setembro de 2015.

THURIAUX-ALEMÁN, B; EAGAR, R; JOHANSSON, A; **Getting a Better Return on Your Innovation Investment**, Arthur D. Little, Technology and Innovation Management, 2013.