

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba

ROSÂNGELA DE OLIVEIRA SILVA

**AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DOS POSTOS
SPINELLI: UM ESTUDO DE CASO**

Rubiataba / GO

Dezembro/2005

ROSÂNGELA DE OLIVEIRA SILVA



AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DOS POSTOS SPINELLI: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Agronegócios.

Orientador: Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso

Rubiataba – GO

2005

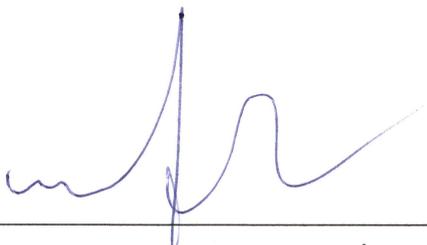
*Adm. empresa
Estadística emp.
Camp. habilitação
Planif. estatístico*

25561
soeri

| | |
|-----------|-------------------|
| Tombo nº | 12078 |
| Classif.: | 658.512.2 |
| Ex.: | 1 ROSANGELA SILVA |
| | 2005 |
| Origem: | d |
| Data: | 25-4-06 |

Folha de Avaliação

Examinada em 05 / 12 / 2005



Prof.^o: Mário Lúcio de Ávila
Mestre em Administração Rural



Prof.^o: Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas



Prof.^o. Orientador: Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso
Mestre de Administração

Rubiataba
Goiás – Brasil
2005

Dedicatória

Aos meus pais, os maiores incentivadores, e que sempre torceram pelo meu sucesso. E aos meus irmãos pelo apoio que me deram para conseguir alcançar meus ideais.

A minha avó Ana de Oliveira Silva (in memória), por mais que o tempo e a distância insistam em me fazer te esquecer, sei que o amor verdadeiro nunca morrerá. E por todo o tempo que ainda viver, perpetuarei tua memória e hei de ser fiel aos teus princípios, pois este meu trabalho é fruto de tudo que me ensinastes.

Agradecimentos

“A Deus, pela oportunidade de alcançar mais essa vitória, iluminando e amparando-me nas horas mais difíceis.

Ao professor orientador Flávio Manoel Coelho que foi amigo, paciente e incentivador nesta jornada.

Aos meus inesquecíveis colegas de sala pelo companheirismo, que nos momentos tristes e alegres, compartilhamos nossos conhecimentos para que juntos conseguíssemos atingir nossos objetivos.

Aos demais professores, que contribuíram e compartilharam suas experiências, ajudando-me a tecer uma bagagem ampla de conhecimentos e informações.

A todos os que encontrei durante essa etapa de minha vida, que souberam compreender e ajudar me a enfrentar as dificuldades e realizar meus sonhos.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.”

“Ser matemático ou físico não é olhar para baixo, para um papel, escrever com um lápis números, apagá-los, recontá-los...

Ser matemático ou físico é olhar para dentro do problema e crer incansavelmente que existe uma solução inspirada não pela ciência pura, em si mesma.

Mas inspirada pelo Dono da Ciência que é o Deus da Sabedoria.”

Albert Einstein

Sumário

| | |
|---|----|
| Resumo | 8 |
| 1. Introdução | 9 |
| 2. Problemática | 10 |
| 3. Hipóteses | 11 |
| 4. Justificativa | 12 |
| 5. Objetivos | 13 |
| 5.1. Geral | 13 |
| 5.2. Específicos | 13 |
| 6. Referencial Teórico | 14 |
| 6.1. Estratégia Deliberada | 14 |
| 6.2. Estratégia Emergente | 20 |
| 6.3. A Escola Empreendedora: A Formação de Estratégias como um Processo | |
| Visionário | 26 |
| 7. Metodologia | 30 |
| 7.1. Método de Pesquisa | 30 |
| 7.2. Coleta de Dados | 32 |
| 7.3. Análise de Dados | 32 |
| 8. Descrição da Empresa | 34 |
| 9. Análise da Pesquisa | 38 |
| 10. Conclusão | 41 |
| 11. Referencias Bibliográficas | 42 |
| Anexos | |

Figura

| | |
|---|----|
| Figura – Estratégias Deliberadas e Emergentes | 25 |
|---|----|

Resumo

Com a instabilidade do mercado as organizações necessitam de alternativas que as diferenciem da concorrência, e as estratégias proporcionam esse diferencial, desde que sejam bem elaboradas e executadas. As estratégias sejam elas deliberadas – estratégias planejadas, ou emergentes – estratégias não planejadas, são ferramentas essenciais para o desempenho da organização.

As estratégias ajudam as organizações a se sobressair aos desafios que o mercado lhes impõem, pois elas direcionam o administrador à tomada de decisões, ajudando-o a atingir os objetivos almejados e a conquistar a liderança do mercado em que atua. Mas para isso a organização deve ser flexível, para estar sempre adaptando as suas estratégias às situações encontradas, assim, obterá resultados satisfatórios.

Para que a organização tenha crescimento considerável, ela deve estar atenta as suas estratégias, pois as mudanças ocorrem constantemente, ajustando-as para realizar suas atividades com eficiência e eficácia.

Palavras chaves: Estratégias deliberadas, Estratégias emergentes, Processo visionário.

1. Introdução

Na atual globalização, onde tudo acontece com mais velocidade, as organizações também precisam ser ágeis, pois para enfrentar os desafios do mercado em que estão inseridas, elas necessitam se adaptar constantemente às novas mudanças, e para isso, suas estratégias têm de ser formuladas e reformuladas de forma que atenda tanto as necessidades da organização como as dos clientes.

A estratégia refere-se à maneira como uma empresa enfrenta as mais diversas situações que se relacionam ao seu cotidiano de trabalho. Nos dias atuais, quando se fala em estratégia não se pode desprezar a criatividade e a agilidade na capacidade de pensar rápido e buscar novas soluções, principalmente, porque as variações do mercado são extremamente rápidas e exigem esta postura.

Desta forma, quando se propõe buscar uma pesquisa sobre o fator estratégico de uma empresa está se procurando entender como as grandes organizações buscam perceber as mudanças que irão acontecer e conseguem prover todos os meios necessários para enfrentar estas mudanças sem nenhum prejuízo e sem oscilações bruscas que venham comprometer o seu relacionamento com sua clientela.

Este trabalho tem a finalidade de obter informações que proporcionem maior conhecimento das estratégias, tanto deliberadas – planejadas, como das emergentes – não planejadas. Bem como entender a importância de cada tipo de estratégia para o desenvolvimento da organização. Onde a pressão da concorrência se intensifica brutalmente, fazendo com que as organizações busquem a flexibilidade, a inovação e a criação de estratégias, a qual tem que ser um processo contínuo, no qual as estratégias emergentes juntamente com as deliberadas podem ter papel crucial para o alcance dos resultados almejados pela organização. Propõe também um quadro conceitual, onde serão expostas informações sobre as estratégias emergentes e deliberadas. A organização que será objeto de estudo é a rede de Postos Spinelli, uma organização que valoriza o fator estratégico como elementos indispensáveis para enfrentar o mercado.

2. Problemática

Atualmente as empresas operam num ambiente altamente instável, um fator decisivo para as organizações que procuram obter vantagens no mercado. Há, assim um grande número de empresas que não conseguem sobreviver porque tentam prever o futuro através do mau planejamento estratégico, ou são administradas por pessoas que não dão importância a este fator relevante para o sucesso da organização, que são as estratégias.

Na atual era que vivenciamos, as empresas precisam estar atentas à elaboração de suas estratégias, pois elas ajudam a manter e proporcionam o alcance de liderança no mercado. Pois a concorrência é acirrada, onde se oferece cada vez melhores níveis de serviços e produtos, fazendo com que as empresas se alertem para o bom planejamento de suas estratégias, e a empresa que não se adaptar às exigências que o mercado as impõe, estará à beira da falência, visto que as estratégias são essenciais para a sobrevivência de uma organização.

É indiscutível que a cada dia os administradores atuam em um ambiente caracterizado pela competição e encontram constantes desafios. Para isso a gestão estratégica vem auxiliar nas tomadas de decisões, permitindo criar e desenvolver o sucesso da organização.

A rede dos Postos Spinelli é uma empresa que vem crescendo ao longo dos últimos anos de forma significativa. Isso despertou meu interesse em pesquisar como essa empresa toma decisões a respeito da expansão de seus negócios, quais as estratégias que utilizam para poder se atrair e se manter no mercado, crescendo gradativamente.

Para tanto, levantamos o seguinte questionamento: como os gestores dos Postos Spinelli tomam suas decisões estratégicas? São tomadas com base em estratégias emergentes ou deliberadas?

3. Hipóteses

A elaboração de um bom planejamento estratégico é essencial para a decolagem da organização, pois é a partir dele que ela direciona suas atividades. A rede dos Postos Spinelli procura desenvolver suas atividades de forma eficiente e eficaz, criando estratégias que atendam tanto os objetivos da organização como os de sua clientela. Para tanto, as possíveis respostas para o questionamento levantado neste trabalho são:

- A identificação dos tipos de estratégias utilizadas pela empresa em estudo;
- Os gestores dos Postos Spinelli tomam decisões com base em planejamento estratégico deliberado;
- As decisões estratégicas são tomadas pelos gestores dos Postos Spinelli por intuição;
- Conhecer se os procedimentos utilizados pela organização para a elaboração das estratégias são suficientes ou se necessitam melhorá-los;
- A verificação das estratégias utilizadas se estão sendo adequadas ou se precisam reformulá-las.

4. Justificativa

A sobrevivência de uma empresa depende em parte de sua capacidade de perceber as mudanças que irão acontecer a curto e a longo prazo, e de considerá-las na definição do planejamento estratégico que deseja implantar.

Desta forma, é de fundamental importância que o administrador seja capaz de captar as tendências do mercado a fim de organizar e preparar a organização para que ela possa não apenas conduzir positivamente essas mudanças, mas principalmente participar das mesmas, identificando as oportunidades.

E é em face da necessidade de conhecer melhor como uma organização prevê as mudanças e se planeja de forma adequada a elas, é que podemos fazer um estudo de caso na rede dos Postos Spinelli com o intuito de que encontraremos respostas favoráveis às muitas indagações que surgem constantemente a respeito das estratégias da organização.

Vale destacar que a escolha do tema não foi aleatória, mas representa a expressão da necessidade do futuro profissional da área de administração de conhecer as estratégias de uma empresa em face das incertezas do mercado.

5.Objetivos

5.1 – Geral

Compreender a trajetória empresarial dos Postos Spinelli e analisar as estratégias e tomadas de decisões dos proprietários.

5.2 – Específicos

- Reconstituir a trajetória empresarial dos Postos Spinelli;
- Identificar como são tomadas as decisões pelos gestores da empresa;
- Analisar as estratégias envolvidas nestas tomadas de decisões.

6. Referencial Teórico

Em face da altíssima competição entre as empresas, o fator “estratégia” tornou-se um ponto determinante para se alcançar o sucesso e a eficácia empresarial.

A estratégia é uma ferramenta gerencial importantíssima para as empresas. “As empresas criam vantagens competitivas percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando ao mercado o que, em última análise, constitui ato de inovação”. (PORTER, 1993, p.56).

Desta forma fica evidente que a estratégia dos administradores para perceber as mudanças e a capacidade de realizar um planejamento eficiente e eficaz é o que realmente faz a diferença dentro de uma organização. Quando se fala de estratégia é importante ressaltar que não existe única estratégia, pelo contrário, existem variadas formas de estratégias que podem ser úteis e permitir que se chegue a resultados desejados.

Oliveira (1999, p.183), destaca alguns tipos de estratégia inerente ao crescimento, são elas: “estratégias de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de *joint venture*, estratégia de expansão, estratégia desenvolvimento”. Como se verifica, existem estratégias que vão desde a idealização do produto até aquelas que visam colher os resultados obtidos do sucesso das mesmas.

O propósito de toda empresa é buscar o crescimento de sua organização dentro de um cenário marcado pela alta competição, por isso, é necessário ter um planejamento estratégico, desenvolvendo-o com eficácia.

Apesar dos vários tipos ou formas de estratégias, optei por estruturar em nosso trabalho dois grupos distintos de estratégias: As Deliberadas e as Emergentes, conforme abordaremos a seguir.

6.1. Estratégia Deliberada

Ansoff (1918), faz uma descrição do que seria o negócio da empresa segundo os primeiros estrategistas na década de 60, em que houve uma turbulência nos ambientes de competição, nos quais haviam áreas de negócios tradicionais, e a estratégia começou a se desenvolver dando ênfase ao negócio que atua a empresa.

As empresas ainda estavam voltadas a uma visão de “de dentro para fora” as empresas possuíam diversas linhas e não tinham uma visão aberta, somente na década de 70 que houve

uma mudança em que os setores se tornaram mais distintos tendo uma visão “de fora para dentro” analisando o ambiente como um sistema aberto.

A primeira etapa da análise da estratégia foi a (AEN) Área Estratégica de Negócios que de acordo com Ansoff (1918, p. 77) “corresponde a um segmento distinto do ambiente no qual a empresa atua ou pode querer atuar”.

Sabemos que para chegar a uma boa estratégia, o ponto de partida é ter um objetivo correto, e ter um ambiente claro onde deseja atuar é um excelente cenário que irão sendo desenvolvidos de acordo com cada AEN da empresa.

O autor também cita a (UEN) Unidade Estratégica de Negócios que foi criada por R. Mc Namara e C. J. Hitch no Departamento de defesa dos Estados Unidos.

De acordo com Ansoff (1918), a matriz BCG - Boston Consulting Group, é um posicionamento competitivo introduzido pelo Boston Consulting Group. Oferece um método útil de comparações da AENs de uma empresa, são elas:

- A “estrela” deve ser bem tratada e reforçada. As “porcarias” devem ser liquidadas, a menos que haja razões fortes para mantê-las.
- As “vacas leiteiras” devem controlar (severamente) seus investimentos e enviar os fundos excedentes na administração central.
- Os “pontos de interrogação” precisam ser analisados para determinar se vale a pena fazer neles o investimento necessário para transformá-los em “Estrela”. (Ansoff, 1918, p. 96)

A “estrela” está no crescimento de volume da AEN e deve ser clara e bem definida, sendo que representa um grau elevado e deve ser planejado e executado estrategicamente, já que o amadurecimento que ocorre em todo ciclo de vida, pode ter um declínio e se transformar em um grau baixo.

As “porcarias” talvez estejam representando que a organização não está com rentabilidade em um determinado, ou em vários setores, e a razão para continuar com o mesmo planejamento, seja uma visão futura, que irá trazer benefícios, podendo haver possibilidades de manter o mesmo planejamento, mesmo não sendo o adequado no momento.

As “vacas leiteiras” estão relacionadas ao setor financeiro e aos seus acionistas que devem estar fazendo da empresa um planejamento estratégico diferenciado dos concorrentes, para desenvolver a administração central, resultando no sucesso.

Os “pontos de interrogação” estão relacionados à execução das estratégias planejadas, se realmente deve olhar à frente a execução de tal estratégia.

Andrev apud Mintzerberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p. 32), relata em sua obra que, “a ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado”.

As estratégias devem ser planejadas em planos formais por meio de um processo periódico e do planejamento estratégico, os administradores devem dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitam implantar as estratégias planejadas com retorno desejável.

O desafio dos gestores é implantar as estratégias, sendo que são elaboradas pela alta administração, os operadores de níveis mais baixos do sistema podem entender a linguagem da estratégia em um contexto abstrato, e raramente sabem o que precisam fazer para transformar a estratégia em realidade. De fato, para que seja eficaz a estratégia formulada nos altos níveis de um sistema, precisa passar por um processo de tradução à medida que suas variadas implicações na ação forem sendo descobertas, testadas e aperfeiçoadas em vários outros níveis da organização.

Outra proposta de estratégia Deliberada foi desenvolvida por Porter (1986), a qual ele chamou de as cinco forças competitivas das indústrias (setores).

Porter (1986, p. 24) aponta cinco forças competitivas que uma empresa dispõe para enfrentar a concorrência. São elas: “entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade”.

Conforme Porter (1986), estamos na era da concorrência total, as ameaças de entrada estão sinalizando que sempre há um competidor pronto para a batalha, para acompanhar precisam e devem ter estratégia competitivas superiores às das empresas entrantes, devem estar com escolhas sensatas e corretas. Com tomadas de decisões coerentes, para enfrentar as novas entradas de mercados.

Sabemos que enfrentar a concorrência não é tarefa fácil, a concorrência muda a toda hora, portanto a sua empresa precisa ir além do convencional, e estar com estratégias eficazes, para ser capaz de sobreviver com retornos mais baixos; é necessário ter uma estratégia competitiva diferencial, para ter forcas de atuar com as rivalidades existentes.

A rivalidade também faz parte das cinco forcas competitivas.

De acordo com Porter (1986), as rivalidades entre concorrentes são uma antiga batalha que a cada dia aumenta, para a empresa ser capaz de vencer a rivalidade ela precisa buscar um melhor posicionamento dentro de sua capacidade ativa. Ela pode ter preços mais elevados ou custos mais baixos, além de fornecer um produto de qualidade e valor comparáveis, essa é uma questão que deve ser estrategicamente valorizada pelos gestores, mas é preciso avaliar

vantagens e desvantagens, já que a “guerra de preços” geralmente é adotada por todas as empresas.

Em si tratando de rivalidade as empresas estão sempre querendo ganhar e acabam adotando sempre as mesmas táticas, a mesma estratégia para tentar sobreviver, sem grandes perdas, portanto será difícil conseguir uma vantagem diferencial.

Porter (1986), relata que, as indústrias Brasileiras enfrentam também as concorrências estrangeiras, que possuem um alto grau de diversidade e grande capacidade para competir, é o momento em que a estratégia deve estar diretamente relacionada com as escolhas que devem diferenciar a sua empresa de seus concorrentes.

Estamos nos relacionando com clientes mais exigentes, que buscam qualidade, custo reduzido, pontualidade e outros, quem quiser ganhar a concorrência precisa procurar qual a melhor estratégia e a maneira especial que lhe permitirá chegar até o seu cliente.

Outro fator importante existente na rivalidade e o crescimento da indústria é a maturidade, que segundo Porter (1986, p. 38) “à medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em intensificado, redução nos lucros, e (muitas vezes) em uma convulsão”.

Os produtos de uma empresa têm o seu ciclo de vida no mercado à introdução, crescimento, amadurecido, declínio; os gestores devem estar atentos ao amadurecimento, estar inovando e melhorando o já existente.

Como afirma Porter (1986), os produtos substitutos também representam uma ameaça para a empresa, eles surgem através de produtos lançados que representam uma fatia de destaque no mercado, e que não têm concorrentes ou os existentes são em pequena quantidade. Os produtos substitutos são resultados de pesquisas de empresas interessadas, que fazem um melhoramento e ganham a concorrência do produto já existente.

Outro componente das cinco forças competitivas é o poder de negociação dos compradores, é este em que os compradores representam para a indústria. Compradores que adquirem grandes volumes possuem grandes forças sobre a indústria, forçando preços mais baixos, e estão sempre em busca de lucratividade.

Cada indústria possui grupos de compradores, ou um comprador potencial de grandes volumes, e este por força sob a indústria acaba se tornando uma ameaça, pois representa a movimentação da mesma.

O poder de compra também abrange os varejistas e atacadistas, os varejistas tem a possibilidade de ser bem sucedido em negociação por influenciar as decisões de compra dos

seus consumidores, já que estão em contato direto, e tem a facilidade de comunicação e de trabalhar à imagem do produto que está sendo negociado.

De acordo com Porter (1986, p. 43) “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a *qualidade dos bens e serviços oferecidos*”.

Os fornecedores estão em grupos menores e tem o que talvez poderemos chamar de “vantagem”, as empresas estão em um grupo de aglomerados, e dependem dos fornecedores para a sua industrialização, mas este é sem dúvida mais um ciclo que está interligado ao outro. O fornecedor não é dependente da indústria por ser mais concentrado, mas necessita do seu funcionamento para que haja negociação.

Ao analisarmos as cinco forças competitivas podem ver que, estamos em um ciclo no qual um é dependente do outro, mas havendo uma diferenciação de negociações, a estratégia está intimamente ligada neste ciclo. É sabido que alguns setores têm maior facilidade, e causam sobre os outros certa dependência, mas para que estes ciclos sejam eficazes, é necessário ter um planejamento desde a concepção, vamos dizer da entrada até o consumidor final.

A estratégia nas cinco forças competitivas faz com que as atividades sejam projetadas de acordo com o valor único pertencentes a cada uma das forças competitivas.

Todas as empresas ou organizações possuem algum tipo de estratégia competitiva, essa estratégia pode ser implícita, quando é feita de forma sutil e camuflada, ou pode ser explícita quando há uma concorrência aberta. Em face dessa realidade, cada empresa deve organizar a sua estratégia competitiva, ou seja, a forma como ela irá enfrentar os concorrentes no mercado. A esse respeito, Porter (1986, p.15):

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a claro estas metas.

Pela colocação de Porter (1986), fica evidente que cabe a cada empresa em particular, se organizar e definir a melhor estratégia, ou a melhor forma, para enfrentar a competição do mercado. Deve-se acrescentar ainda, que nos dias atuais, as empresas devem dispor de uma atenção maior para a estratégia competitiva, pois entre todos os setores da economia este se torna cada vez mais complexo.

No nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode se realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são os perfis de ativos e qualificações em relação à concorrência incluindo recursos financeiros, postura Tecnológica, identificação de marca assim por diante. (PORTER, 1986, p. 17).

Isto significa dizer que, quando uma empresa elabora sua estratégia competitiva, ela deve considerar todos os fatores que inviabilizam ou dificultam o seu sucesso, da mesma forma deve buscar todos os pontos fortes que lhes permitam melhorar cada vez mais o seu desempenho de tal forma que possa vencer a concorrência, assim, ao elaborar uma estratégia competitiva o gestor deve considerar todos os recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis.

Quando se fala em recursos humanos (PORTER, 1986, p. 17), diz que “os valores pessoais de uma empresa ou organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implantação da estratégia escolhida”.

Pelas colocações de Porter (1986), fica evidente que qualquer mudança deve ocorrer de dentro para fora, ou seja, é preciso que cada responsável pela elaboração de uma estratégia competitiva, situe a mudança dentro de si para, depois, realizá-la na organização.

Na elaboração de estratégias competitivas, a organização deve ser clara internamente, os gestores devem conhecer bem o seu funcionário, a estrutura, e também devem estar atentos aos seus concorrentes, procurando saber a melhor estratégia em cada momento.

Kaplan e Norton (2000), mostram uma técnica para transformar a estratégia em ação. O que eles chamaram da Balanced Scorecard.

Para os mesmos autores a habilidade na execução de estratégias é uma dificuldade que os gestores encontram, mas atualmente está sendo considerada mais importante que a capacidade de elaborar estratégias.

A chave para o sucesso na execução de estratégias está na descentralização de áreas dentro da empresa, é um desafio para o qual os gestores devem estar atentos para que os operadores que atuam em níveis mais baixos do sistema, possam entender a linguagem de implantação da estratégia em um contexto simples, para que saibam transformar a estratégia em um processo contínuo. Os gestores devem estar com atenção externa nas ações rotineiras para que a execução da estratégia seja eficaz.

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 13) “as organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia, como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da mesma e que geram *feedback* sobre ela”.

As organizações do século XXI necessitam de estratégias que reflitam mudanças no campo de batalha o próximo do tempo real, estar voltados aos seus clientes os ativos intelectuais da organização, acompanhando a velocidade da informação e valorizando seus concorrentes.

O BSC (Balanced Scorecard) é um sistema de avaliação de desempenho empresarial e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores da rentabilidade do longo prazo (KAPLAN e NORTON, 2000).

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de recursos humanos, e uma empresa que implanta o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito a longo prazo. Como benefícios adicionais, ele oferece uma visão sobre o futuro, um caminho para chegar até ele, o que transforma o sistema em gestão. Assim segundo os mesmos autores o BSC é uma ferramenta para transformar a estratégia em ação.

É importante que os gestores entendam que não serão superados pelas concorrentes se aperfeiçoarem continuamente e mais rapidamente que eles. Mas convém que se dêem conta que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa.

Assim ao entender o que a empresa pretende alcançar os gestores de nível médio, os funcionários de níveis hierárquicos inferiores e o pessoal de linha de frente terão os conhecimentos necessários para fazer sugestões sobre como implantar as estratégias traçadas pela alta gerência. O grande desafio, aliás, está em obter um comprometimento maior deles.

O *feedback* estratégico que faz parte do BSC serve para verificar se realmente a estratégia adotada corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas.

6.2. Estratégia Emergente

Estratégia emergente traz consigo diversos debates entre estudiosos a respeito como uma estratégia não planejada pode se relacionar com as últimas décadas, que as organizações tiveram e tem que lidar com um cenário desordenado turbulento marcado pelo crescimento da

globalização econômica e por alterações profundas no sistema político e social, e novas fontes e padrões de empresas para se tornarem mais competitivas. Para enfrentar estas mudanças muitos gestores estão respondendo a estes desafios tornando-se mais flexíveis e buscando meios e sistemas de apoio que os auxilia a enfrentar a velocidade das mudanças.

As organizações projetam o futuro usando o planejamento como um guia de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro, mas nem sempre a estratégia desejada é a estratégia executada, surge então a pergunta: As estratégias executadas são sempre as planejadas?

Nem sempre o planejamento de uma empresa ao longo dos anos, é o mesmo executado, alguns ocorrem conforme o previsto, outros, porém são realizados sem terem sido planejados.

As estratégias emergem a partir de pessoas que individualmente, ou como na maioria das vezes coletivamente, começam a compartilhar sobre determinadas e possíveis estratégias que a organização tenha capacidade de adaptar. Em outras palavras, pessoas informais em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LANPEL, 2000, p. 135).

“São escolhidos três momentos históricos em que Estratégias Emergentes podem ser claramente identificadas e estudadas: a Reforma Protestante (Séc. XVI), a Independência dos Estados Unidos e o Suicídio de Getúlio Vargas.” (ZANNI, 2005, p.2)

Mariotto (2003), como podemos observar estratégias emergentes faz parte da história do mundo, é um termo que vem sendo utilizado e às vezes passam por despercebidas, mas a emergência de estratégias traz para os gestores inúmeras vantagens para competir com a complexidade do ambiente empresarial, porque a formação de estratégias emergentes não obedece a padrões e nem regras a serem cumpridas, não é iniciado com objetivos ou intenções prévias e precisas, pois a mesma se forma ao longo do tempo mediante padrões consistentes de decisões e ações, envolvendo uma forma de criação de um negócio flexível de todos os níveis hierárquicos, com competências estratégicas humanas que envolvem a cada membro existente na organização.

Uma das formas para observar como acontece a emergência de estratégias em uma empresa é observar após a implementação de estratégias planejadas, após as decisões tomadas, se aquela estratégia planejada foi a melhor para aquele momento, como a organização está diretamente envolvida em outros cenários, a estratégia planejada não foi adequada para o momento atual, por acontecimentos inesperados, o gestor se encontra em um

momento “crucial” e precisa tomar uma decisão que consiga reverter a situação de sua empresa, e no momento coloca em ação outra estratégia que não havia sido planejada, mas que é adequada para aquele momento em que se encontra a organização, neste momento está acontecendo a emergência de estratégias, pois a estratégia planejada não foi realizada, e aconteceu a implementação de uma estratégia não planejada, ou seja uma estratégia emergente.

As estratégias emergentes às vezes não são percebidas, ou não tem valor para alguns gestores que ainda estão voltados para a formulação de estratégias, mas com os diversos acontecimentos na vida de uma organização, no final de um processo os gestores podem perceber que houve alguma emergência estratégica.

“Estratégia Emergente foi então definida como um padrão de ação seguida na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente”.(MINTZBERG apud MARIOTTO, 2003, p. 79).

Estratégia Emergente está diretamente ligada a todos os níveis hierárquicos, e envolve todos os membros neste processo, da alta direção, aos níveis médios e mais baixos, além disso, muda também a relação de compromisso do trabalhador com a organização. Ao invés de ter um compromisso apenas com uma determinada função ou tarefa específica, ele passa a dividir a responsabilidade e fazer parte do sucesso global da empresa, com a conseqüente eliminação de fronteiras de atuação.

Uma abordagem significativamente diferente envolve maior participação do nível gerencial mais baixo na formação estratégia. Nesse caso, as estratégias podem surgir como resultado de iniciativas vindas de níveis mais baixos da hierarquia e induzida pela alta direção com certos mecanismos administrativos, tais como a organização formal e o sistema de recompensa utilizado para os gerentes. (BOWER apud MARIOTTO, 2003, p. 80).

A partir do momento em que os gestores valorizam a ação como uma forma de aprendizado, aceitando que os valores mudam e estas mudanças trazem experiências, que vão despertando no gestor de planejamento e agir para descobrir realmente quais são os objetivos da organização?

Com a organização em constante atividade, com os acontecimentos diários vão surgindo os objetivos, as necessidades de se tomarem decisões, e a emergência de estratégias se torna clara, sem a necessidade de ficar voltado ao que foi feito no passado, para se dizer o que é hoje, sendo que esta retrospectiva não traz benefícios à organização. (WEICK apud MARIOTTO, 2003).

As estratégias emergentes são consideradas resultado de auto-organização, pois os indivíduos ou agentes agem de acordo com regras individuais, onde são independentes e interagem entre si de inúmeras formas. Dentro dos sistemas surgem comportamentos individuais, independentes do conhecimento das regras de comportamento estabelecido, mas que resulta espontaneamente da interação entre tais regras, surgindo assim outros padrões de comportamento, onde tais padrões são os resultados de várias ações autônomas, e os agentes individuais buscam maximizar seus próprios ganhos, sem se preocupar com as conseqüências das suas ações para o sistema. (MARIOTTO, 2003).

Segundo Mariotto (2003), alguns autores alegam que a emergência ou surgimento de comportamentos puros e espontâneos não é adequado para as organizações, devendo as mesmas possuir algum tipo de controle para direcioná-la.

Mintzberg apud Mariotto (2003), relata que as estratégias emergentes estão relacionadas ao aprendizado, definindo como organização inovadora. Segundo ele, quando o propósito da organização for inovar, os resultados dos esforços não podem ser conhecidos com antecedência, assim não pode especificar uma determinada estratégia, pois irão emergir depois dos fatos. As estratégias não se estabilizam nesse tipo de organização, elas mudam continuamente, deste modo evoluindo de acordo com cada tipo de decisão tomada. E essas decisões originam-se de vários pontos da organização, as quais estão entrelaçadas, e há o envolvimento de várias pessoas, tornando difícil apontar uma única parte da organização responsável pela estratégia. Diante de tal contexto, a direção motiva o crescimento desse tipo de estratégia – estratégias emergentes – proporcionando flexibilidade nas estruturas, desenvolvendo processos adequados, etc.

As organizações sejam elas de qualquer ramo de atividade, precisam adaptar-se às profundas mudanças que estão ocorrendo na sociedade, passando a aprender com seus sucessos e fracassos, detectando e corrigindo os erros, buscando sanar as ameaças e aproveitar as oportunidades, inovando continuamente.

Mariotto (2003), afirma que, na forma tradicional de criar uma estratégia, a ação ocorre depois do estabelecimento dos objetivos; já March apud Mariotto (2003), questiona que, em determinados momentos os objetivos gerais surgem depois da ação. No entanto, nessas duas visões percebe-se que os objetivos e ações influenciam reciprocamente no aprendizado.

Uma ação é realizada para que certos objetivos sejam atingidos, ou é estimulada por objetivos pouco claros ou inadequados, ou até mesmo ocorre na ausência de objetivos. A organização interpreta a ação em termos de seus

resultados, o que leva a organização a aceitar a ação, ou a corrigi-la, ou ainda, em alguns casos a reformular ou formular seus objetivos (MARIOTTO, 2003, p. 85).

Com relação à colocação de Mariotto (2003), uma série de iniciativas e decisões tomadas independentemente por diferentes agentes na base de uma determinada organização pode resultar em uma ação conjunta, ou seja, a auto-organização, tornando-a conhecida pelos níveis superiores e percebida como algo que produz resultados interessantes, os quais não eram considerados como objetivos da organização anteriormente, desde então passa a ser incorporada à estratégia intencionada, assim constituindo o aprendizado.

A palavra emergente de acordo com dicionários e autores significa: emergir, tornar visível, desenvolver-se ou passar a existir, assim as decisões tomadas na parte operacional passa a emergir no nível estratégico da organização.

Segundo a autora Eisenhardt apud Mariotto (2003) em processos onde as decisões são coletivas, proporciona maior apoio ao surgimento de estratégias eficazes. Lembra ainda, que em organizações bem-sucedidas as estratégias são menos previsíveis, elas emergem.

As estratégias emergentes são desenvolvidas coletivamente, as quais respondem a ameaças competitivas, mudanças inesperadas no mercado. Sendo consideradas como reações, as mesmas são paralelas às estratégias intencionadas. Onde a organização utiliza as estratégias emergentes para revisar os planos intencionados (OSBORN apud MARIOTTO, 2003).

Simons apud Mariotto (2003), reconhece dois tipos de sistemas de controle de gestão: o sistema de controle diagnóstico e o interativo. Onde o sistema de controle diagnóstico serve para monitorar a implementação de estratégias planejadas e o sistema de controle interativo proporciona a emergência das estratégias emergentes e a ação imediata em relação a elas. Todavia, as organizações que desejam manter ou buscar a competitividade necessitam da agilidade em seus departamentos, assim os planos pretendidos têm que ser revisados constantemente e adaptados às condições inesperadas – estratégias emergentes.

De acordo com Mariotto (2003), os objetivos gerais, a visão da organização, a avaliação de ameaças e oportunidades norteiam a formulação das estratégias intencionadas, que é feita por intermédio do planejamento estratégico, em que a estratégia intencionada é transformada em ações planejadas e os eventuais desvios dos resultados planejados são corrigidos, onde pode até alterar a estratégia intencionada, os objetivos gerais e a visão. Dentro da organização os membros interagem dia-a-dia com clientes, fornecedores e outros agentes do mercado, isso a partir do fornecimento de orientações sobre os objetivos gerais e a visão da organização estabelecidos pela cúpula. No entanto, eles agem por iniciativa própria

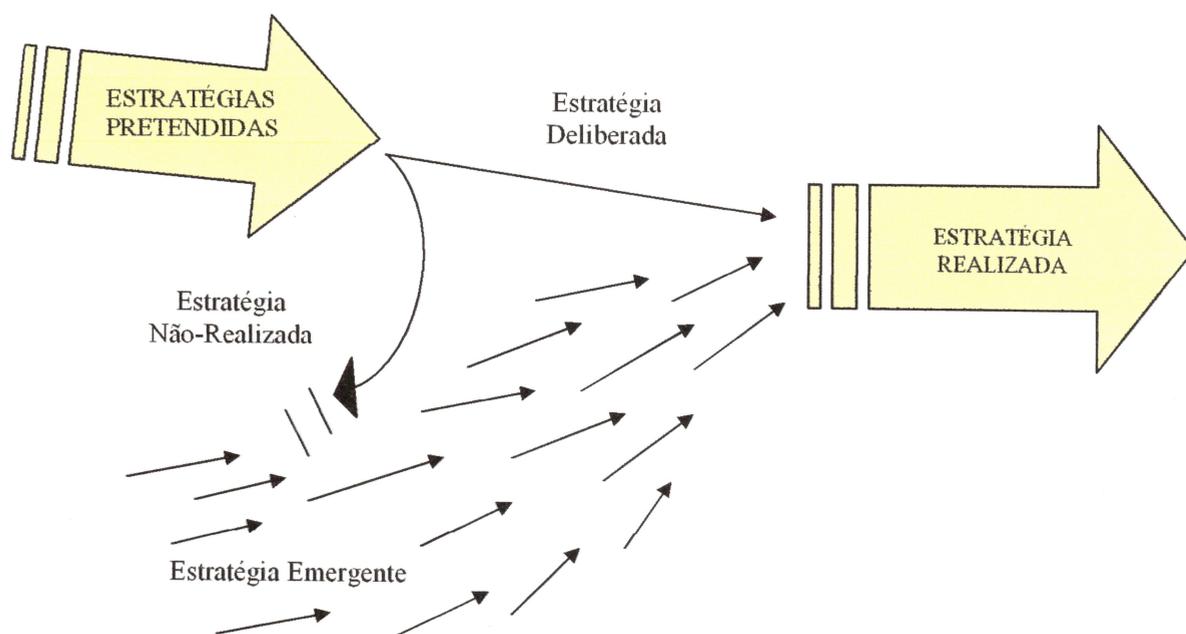
na detecção de ameaças e oportunidades, diante disto fica claro o relacionamento das estratégias emergentes com as intencionadas.

Segundo Osborn e Simons apud Mariotto (2003), os controles de diagnósticos vem depois da formulação da estratégia – intencionada, e os controles interativos vem antes da formação da estratégia – emergente.

A formação contínua de estratégias envolve a interação entre as intenções e ações dentro de uma determinada estrutura, a qual inclui processos e técnicas voltados a criar condições capazes de mudar continuamente, aproveitando oportunidades, otimizando os recursos e aprendendo, com o intuito de atingir a finalidade e objetivos gerais da organização.

Portanto, as organizações elaboram suas estratégias – estratégias deliberadas – para poder operar no ambiente em que atuam, mas com a mudança contínua do ambiente, essas estratégias nem sempre são realizadas, pois a empresa precisa de ações imediatas, as quais atendam as necessidades do mercado – estratégias emergentes – ajustando as necessidades do ambiente externo e interno, para atingir os objetivos da empresa, como na figura a seguir.

Figura – Estratégias Deliberadas e Emergentes.



Fonte: Mintzerb, 2001.

6.3. A Escola Empreendedora: A Formação de Estratégias como um Processo Visionário

De acordo com Mintzberg (2000), dentre as escolas de prescrição, design, planejamento, posicionamento e empreendedora, a escola empreendedora buscou focalizar o processo de formação de estratégias no líder como também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, etc., isso fez com que promovesse uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção – visão.

Nesta escola a perspectiva estratégica é menos coletiva ou cultural, e sim mais pessoal. Diante disto a organização torna-se sensível aos ditames desse indivíduo, e o ambiente torna-se o terreno no qual o líder manobra com alguma facilidade.

Segundo Mintzberg (2000, p. 98), a escola empreendedora possui como conceito central a visão – “uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder”. E essa visão é utilizada como inspiração e como direção daquilo que precisa ser feito, ou seja, uma idéia guia. A visão tem de ser mais uma imagem do que um plano escrito, deixando o líder flexível para adaptá-la às suas experiências. Assim a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo deliberada e emergente. A estratégia é deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção; e ela é emergente em seus detalhes, para que estes possam ser adaptados durante o curso.

Mintzberg (2000), comenta ainda que, as estratégias são visões, e para elaborá-las o executivo principal precisa “ver” a organização em vários ângulos. Precisa ver adiante, atrás, abaixo, acima, além, ao lado e através, após está visão é que o líder poderá elaborar com precisão as estratégias, assim direcionando o desenvolvimento da organização.

O empreendedor possui papel fundamental na economia, pois eles são agentes de mudanças econômicas e causam significativos impactos à sociedade em geral. O empreendedor é uma pessoa que não necessariamente investe capital inicial ou inventa produtos, mas com capacidade de formar idéias de negócios.

Vários autores caracterizam o espírito empreendedor de múltiplas maneiras, como sendo uma pessoa que inova, que executa golpes ousados, que corre riscos pesados e manuseia as incertezas. E essa pessoa pode ser um gerente, o fundador de uma organização, um líder inovativo, pessoas que buscam oportunidades.

Mintzberg (2000), assinala que, os defensores da escola empreendedora viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como chave para o sucesso organizacional, mas com a ampliação gradativa da palavra espírito empreendedor, descreve-se várias formas de liderança, restringindo à liderança visionária ao leme da organização.

Proporcionando que os empreendedores internos tomem iniciativas estratégicas, mostrando que as organizações aprendem de baixo para cima.

O espírito empreendedor engloba as decisões, visões e intuições do indivíduo isolado, o qual apresenta fortes necessidades de controle, independência, realização e ressentimento em relação à autoridade e a tendência de aceitar riscos moderados.

Mintzberg (2000), fala sobre a diferença entre o empreendedor e o administrador em relação às estratégias, o empreendedor busca estar informado das mudanças ambientais que possam surgir oportunidades favoráveis, já o administrador preserva os recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças do ambiente, procurando saná-las. As ações de um empreendedor tendem a ser revolucionárias e as do administrador evolucionárias.

Comenta também que os empreendedores possuem excesso de confiança, isso traz vantagens na implantação de uma decisão específica e para persuadir outras pessoas.

Com todas as qualidades já citadas dos empreendedores (indivíduos hábeis e autônomos, revolucionários etc.), Mintzberg (2000) denomina necessário abordar as principais características da personalidade do empreendedor à geração de estratégias:

- a) **No critério empreendedor** → a geração de estratégias é denominada pela busca de novas oportunidades, focalizando as oportunidades;
- b) **Na organização empreendedora** → o poder é centralizado nas mãos do executivo principal, capaz de comprometer a organização com cursos de ação ousados;
- c) **A geração de estratégias** → a organização empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza. Onde obtém consideráveis ganhos pela grande tomada de decisões em condições de incertezas;
- d) **O crescimento** → é a meta dominante na organização empreendedora, pela qual o empreendedor é motivado pela necessidade de realização.

Segundo Mintzberg (2000, p. 106), o grande líder significa um indivíduo com alguma visão, e essa “visão deve distinguir uma organização, destacá-la como uma instituição única”.

Para escolher uma direção, um líder precisa ter desenvolvido antes uma imagem mental de um futuro estado, possível e desejável, da organização. Esta imagem, que chamamos de visão, pode ser vaga como um sonho ou precisa como uma declaração de meta ou de missão. O ponto crítico é que uma visão articula uma expectativa de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a organização, uma condição melhor, em alguns aspectos importantes, que aquela atualmente existente. (MINTZBERG, 2000, p. 107).

A liderança visionária é comparada com uma agulha hipodérmica, onde a organização injeta as normas, estratégias, visão, missão etc., nos funcionários, fazendo com que eles tenham energia para executar as funções a eles delegadas. A administração visionária, segundo Mintzberg (2000), resulta do ensaio, do desempenho e da presença do público envolvido, assim sendo:

- **Ensaio** – sugere que o sucesso provém do profundo conhecimento do assunto em questão.
- **Desempenho** – significa não só atuar, mas tornar vitais o passado, o presente e o futuro, articulando ações, arregaçando as mangas.
- **Presença** – significa audiência e drama, os líderes visionários delegam poderes para públicos específicos e em períodos de tempos específicos.

Todavia, liderança visionária é a associação de estilo e estratégia, a fim de buscar obter vantagens nas oportunidades e promover o desenvolvimento da organização.

Mintzberg (2000), afirma que o conhecimento concentrado pode ser eficaz (seja ele em qualquer atividade organizacional) desde que o negócio seja simples e concentrado o suficiente para ser abrangido por uma só cabeça, assim os movimentos podem ser rápidos e focalizados. É por isso que o espírito empreendedor está no centro de muitos dos mais gloriosos sucessores corporativos.

O acompanhamento das mudanças no ambiente externo, levanta importantes oportunidades para uma determinada organização, mudando as visões estratégicas para sobreviver no mercado que atua.

Segundo Mintzberg (2000), a mudança de uma visão pode ser explicada por três formas: **Descongelamento** – a superação dos mecanismos naturais de defesa, deixando para trás o modelo mental estabelecido de como uma organização deve operar.

Mudança – exige uma mudança de mentalidade antes que uma nova visão estratégica possa ser concebida, estimula a criação de um novo conceito. Com o bombardeamento contínuo de informações pode preparar a mente para a mudança.

Recongelamento – o objetivo não é ver a situação, pelo menos não no sentido global, mas na verdade bloqueá-la. Determinando as conseqüências da nova visão estratégica.

De acordo com Mintzberg (2000, p. 111), as premissas inerentes à visão empreendedora da formação de estratégia são as seguintes:

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização.

- O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, que ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
- Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; que se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
- A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

Mintzberg (2000), relata que a escola empreendedora enfatizou alguns aspectos críticos da formação de estratégia, especialmente do papel da liderança personalizada e da visão estratégica. Onde mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente assegurada no comportamento de um único indivíduo, sabemos que a mesma depende da organização como um todo.

A escola empreendedora prega que, as decisões vitais ligadas à estratégia e as operações estão centralizadas na sala do executivo principal. Mintzberg (2000, p. 12), relata que “é melhor construir uma organização visionária do que se basear em um líder visionário”.

A formação de uma organização visionária é mais propícia do que possuir um líder visionário, pois se acontecer de o líder sair da organização, a mesma terá dificuldades na operação de suas atividades, as quais eram direcionadas por ele; e com a organização visionária, se o líder sair a empresa irá desempenhar as suas atividades da mesma forma, pois toda a organização tem capacidade de trabalhar com as mudanças que poderão ocorrer, e assim elaborar novas estratégias e direcionar o percurso da empresa sem a presença do líder visionário.

Com as transformações que estão ocorrendo no mercado, as organizações estão cada vez mais instáveis, necessitando de uma liderança vigorosa e de uma visão rica, de indivíduos capazes de implantar idéias inovadoras e persuadir todos os envolvidos com a organização, para a elaboração de estratégias que direcionem o desenvolvimento da organização. As empresas precisam realizar mudanças drásticas para poder continuar atuando num mercado com plenas transformações - globalizado.

7. Metodologia

As organizações possuem uma infinidade de informações que ao serem detalhadas, propiciam um ambiente favorável para o uso de técnicas na pesquisa para mostrar de forma clara seus objetivos, assim proporcionando o conhecimento mais profundo das informações nelas existentes e que as rodeiam.

No atual mercado globalizado, as empresas enfrentam desafios constantes, e as estratégias possuem papel fundamental para a empresa ao enfrentar essas mudanças. As estratégias fazem com que a empresa consiga alcançar seus objetivos, e conseqüentemente, o sucesso. Mas, para isso, deve haver a flexibilização das mesmas, o acompanhamento de cada situação encontrada. Todavia, o fator estratégia é importantíssimo para o desenvolvimento da organização.

Nessa fase do trabalho irei abordar os procedimentos metodológicos utilizados para a busca de informações e para a elaboração do presente trabalho.

7.1. Método de Pesquisa

Na realização deste estudo, utilizei o tipo de pesquisa exploratória, que conforme Gil (1994), esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou na elaboração de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, e assim proporcionar-me o esclarecimento do problema em questão.

A estratégia utilizada para este estudo foi à estratégia de pesquisa qualitativa, que segundo Roesch (1999), na pesquisa qualitativa, na medida em que a pesquisa vai avançando vão surgindo novos questionamentos e vão sendo conduzidos, e a tendência do pesquisador é direcionar o andamento da pesquisa a certos tópicos de maior interesse. Isto devido o entrevistador, durante a pesquisa, ir identificando padrões nos dados e tende a querer explorá-los em certas direções.

Roesch (1999, p. 154), ainda argumenta que “a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

O atual mercado faz com que as organizações estejam em mudanças contínuas, e com isso, os responsáveis pela organização acumulam várias informações e experiências, as quais são de grande valor para a realização de estudos como esse, pois a organização possui fontes

ricas de informações, cabendo ao pesquisador conduzir o estudo da melhor maneira possível para obter os dados necessários para a elaboração do trabalho.

Para a realização deste estudo foram utilizados dados de documentos da organização, que segundo Roesch (1999), a pesquisa documental possui uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, declarações sobre a missão da organização, políticas de **marketing** e de recursos humanos, documentos legais, etc., normalmente são utilizados para completar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Roesch (1999), relata ainda que, a análise do documento permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em sua visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos – teóricos.

O trabalho também possuirá uma etapa de pesquisa bibliográfica, cujas informações obtidas servirão de base teórica para o entendimento e elaboração do trabalho, que para Gil (1991, p. 48) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Pois através desta pesquisa foi feita a seleção e análise de textos relevantes ao tema em estudo.

Foi utilizado também o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001), os estudos de caso, em geral, representam uma das estratégias preferidas quando se colocam questões do tipo como e por que. Ainda argumenta que, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foi tomado, como foram implementadas e com quais resultados. Merecendo destaque a seguinte afirmação Yin (2001, p. 33):

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – como a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e a análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Com a utilização do estudo de caso busquei adquirir as informações necessárias para a elaboração do trabalho em questão.

7.2. Coleta de Dados

A obtenção dos dados inerentes para a construção deste trabalho foi feita através de entrevistas, que de acordo com Richardson (1999), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.

Roesch (1999, p. 159), diz que, “a entrevista é uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

As entrevistas que foram realizadas neste trabalho foram de forma não estruturada, nas quais os entrevistados ficaram livres para expor o que consideram mais importante sobre o tema abordado, por meio de uma conversação guiada pelo entrevistador (autor do trabalho), que pretendia obter informações detalhadas que foram usadas para posterior análise e elaboração do trabalho.

Os entrevistados foram os proprietários – administradores, Welligton de Souza Spinelli e Werley de Souza Spinelli, da rede dos Postos Spinelli (situados em Nova Glória, Ipiranga de Goiás, Ceres e Goiânia), cujas entrevistas foram gravadas e tiveram duração de trinta (30) minutos cada. Os entrevistados demonstraram receio ao responder as perguntas, o que dificultou ainda mais as entrevistas, ficando difíceis de serem conduzidas.

Roesche (1999, p. 160), lembra em sua obra que, “a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”.

Utilizei também, para a busca de dados, o levantamento de informações teóricas, as quais serviram para o embasamento teórico do estudo, assim possibilitando o entendimento do problema proposto, de acordo com o que os autores especializados neste assunto abordado relatam. Foi utilizada também a busca de dados em documentos da organização, que me proporcionou maior conhecimento da empresa como um todo, sua forma de lidar com o mercado que atua, etc.. Adquiri informações referentes ao tema em *sites*, os quais tiveram grande relevância para a condução do estudo.

7.3. Análise de Dados

A análise das informações obtidas foi realizada de maneira que contribuísse para o desenvolvimento do estudo. Pois de acordo com Gil (1991), a análise e interpretação dos

dados consistem em estabelecer uma ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente.

Os dados foram classificados e analisados minuciosamente de acordo com a necessidade do tema em estudo, assim obtendo maior conhecimento da área em questão, e também crescimento profissional. E após ter passado por todos os procedimentos para a elaboração deste trabalho, percebe-se a importância que as estratégias possuem para o alcance dos objetivos de uma determinada organização, bem como para o seu sucesso.

8. Descrição da Empresa

A empresa Auto Posto Spinelli, teve como idealizadores os proprietários Welligton de Souza Spinelli e Werley de Souza Spinelli, que são filhos de proprietários do ramo de confecções na cidade de Nova Glória – GO.

Welligton de Souza Spinelli, natural de Ceres – GO., atualmente reside na cidade de Nova Glória – GO.. Sua vida profissional iniciou-se jovem, aos 12 anos de idade trabalhou em um Posto como lavador de carros e borracheiro, aos 15 anos passou para a função de frentista, sempre dedicado ao trabalho desenvolveu suas atividades com perfeição e responsabilidade. Com 18 anos foi nomeado gerente do Posto, onde desenvolveu um excelente trabalho, permanecendo apenas 1 (um) ano no cargo, se afastando por iniciativa própria. Por possuir desejo empreendedor, Welligton almejava montar seu próprio negócio, colocando um supermercado em Pilar de Goiás, mas não obteve sucesso com esse empreendimento, resolveu trabalhar com a comercialização de enxovais ambulantes, também não obteve resultados satisfatórios. Devido sempre ter desenvolvido suas atividades com competência e dinamismo, foi convidado a trabalhar novamente no Posto, mas seu espírito empreendedor falou mais alto, recusando a proposta. Com incentivos do proprietário do Posto e de seu pai (Hélio Spinelli Negrão), Welligton e seu irmão resolveram alugar o Posto, utilizando capital de terceiros, mas com a sede de crescimento alugaram outro Posto na cidade de Hidrolina – GO., o qual foi gerenciado por Welligton. Em 1995, entregou os dois Postos (Hidrolina e Nova Glória) e começou, juntamente com seu irmão Werley a trabalhar a idéia de abrir um Auto Posto em Nova Glória. Em 1996 foi fundada a empresa Auto Posto Spinelli Ltda. – Matriz. Desde então, Welligton vem desempenhando suas funções de empreendedor com muita responsabilidade, contribuindo para o sucesso da empresa.

De acordo com a entrevista realizada com Welligton, percebe-se que o mesmo age de forma estratégica, sempre faz planejamento das decisões a serem tomadas, para não levar desvantagens, buscando atrair clientes e mais negócios para a empresa. Ele possui uma personalidade mais cautelosa, o que permite analisar e verificar as suas decisões, juntamente com seu irmão, para não cometer deslizos e assim estar sempre crescendo profissionalmente e contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Werley de Souza Spinelli, natural de Ceres – GO., passou toda sua infância e juventude em Nova Glória e atualmente reside em Goiânia. Começou sua vida profissional

aos 14 anos como trocador de óleo, logo em seguida passou a ser frentista do Posto. Mas Werley, como o irmão Welligton, desejava possuir seu próprio negócio. Começou montando uma borracharia na cidade de Nova Glória – GO. Como o empreendimento estava fazendo com que o proprietário ficasse trabalhando até as madrugadas, sem obter retornos significativos, então resolveu vender e passar a trabalhar com enxovais ambulantes, junto com seu irmão Welligton. Mas essa nova atividade não trouxe grandes resultados. Foi também convidado a voltar a trabalhar no Posto, mas recusou. Passando a ser sócio de seu irmão no aluguel do Posto de Nova Glória e Hidrolina. Logo entregaram os Postos e abriram concorrência na área de Postos de gasolina em Nova Glória (1996 – Auto Posto Spinelli Ltda. – Matriz).

O sócio Werley possui personalidade mais agressiva, corre riscos, buscando agir de acordo com as oportunidades, identificando-as e querendo agir o mais rápido possível, para que outro não aja primeiro, e apenas depois é que procura fazer o planejamento. Mas como os dois irmãos desejam crescer na área em que atuam, sempre trabalham as idéias juntos, analisando as possibilidades de acatar as novas oportunidades e fazer com que as mesmas tragam resultados satisfatórios, tanto para a empresa, como para os clientes e para o seu desenvolvimento profissional.

Em 16 de agosto de 1996, foi fundada a empresa Auto Posto Spinelli Ltda. – Matriz, que é uma empresa familiar caracterizada por cotas de responsabilidade limitada, com 50% das cotas do Sr. Welligton de Souza Spinelli e seu irmão Werley de Souza Spinelli com o restante das cotas, 50%. A mesma situa-se na Av. Sargento Leontino nº 682, Nova Glória – GO.. Devido a empresa ter apresentado resultados significativos resolveram ampliar seus negócios, com muito trabalho e dedicação no ano de 1999, montaram uma filial na cidade de Ipiranga de Goiás, Auto Posto Spinelli Ltda. II, a filial foi um negócio de sucesso, então sentiram a necessidade de expandir no mercado de Postos de gasolina, fizeram uma pesquisa de mercado em várias cidades vizinhas, encontraram um terreno estratégico na cidade de Ceres – GO., uma cidade com grande poder de consumo e carente de um Posto inovador, assim nasceu a filial Auto Posto Spinelli Ltda. III, fundada em 2000, situada na Av. Brasil nº 675, Ceres – GO.. A empresa é uma referência de qualidade na cidade. Com o sucesso e o desejo de conquistar novos mercados, recentemente em 2005, adquiriram um Auto Posto na cidade de Goiânia – GO.

A empresa Auto Posto Spinelli e suas filiais possuem crescimento significativo nos seus empreendimentos. O planejamento estratégico serve como uma bússola para a empresa,

auxiliando-a na tomada de decisões. O planejamento estratégico, em qualquer tipo de empresa, faz com que as atividades sejam projetadas de acordo com a capacidade da empresa, sendo uma forma de fixar limites até onde é possível a empresa ir, sem colocar em risco sua estabilidade financeira, é uma ferramenta gerencial que auxilia no crescimento da empresa.

Na empresa estudada também se utiliza a estratégia deliberada, onde ocorre as transformações de intenções e desejos abstratos em ações concretas, o desafio da empresa, visto que, os planos formulados por seus gestores, às vezes encontram-se em dificuldade pelos seus operadores que atuam nos níveis mais baixos do sistema e raramente sabem o que precisam para transformar a estratégia em realidade; e a estratégia emergente, que são as ações feitas uma após a outra na vida da empresa, ou seja, as estratégias que são realizadas e que não haviam sido previstas.

A estratégia emergente, sem dúvida é utilizada com mais frequência, devido ao ramo que a empresa atua, mas a estratégia emergente faz parte de qualquer empresa que está em vida ativa, com as mudanças constantes do mercado, acontece de a empresa estar trabalhando com uma estratégia planejada e ocorre alguma mudança, seja em qualquer nível organizacional, daí as pessoas envolvidas com a empresa devem agir com grande habilidade e dinamismo para mudar o planejamento e criar uma nova estratégia, para não comprometer a imagem da empresa.

Os gestores da organização Auto Posto Spinelli buscam o crescimento juntamente com a lucratividade, mas para isso é necessário ter características estratégicas inovadoras no seu modelo gerencial, pois o mercado se torna mais competitivo a cada dia que passa. As empresas inovadoras são bastante lucrativas e tem a vantagem de estarem sempre um passo à frente da curva de mudança do setor.

O processo de mudança de estratégias é um processo árduo, devendo a empresa conhecer sempre o mercado e os concorrentes que estão mudando o tempo todo.

A empresa Auto Posto Spinelli, busca sempre inovar, preocupando-se com a estética do local, a qualidade no atendimento e dos produtos, possuindo produtos diferenciados à oferta, já que o mercado está cada vez mais competitivo e os clientes mais exigentes, daí a necessidade de estar sempre mudando para obter resultados satisfatórios.

A empresa busca também a valorização de seus funcionários, pois tanto a organização como as pessoas variam intensamente, e o relacionamento harmonioso entre ambos leva a solução do tipo ganha-ganha. Ela trata seus funcionários como parceiros, pois cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiverem retorno.

Recompensa-os salarialmente de acordo com as condições da empresa, tentando acompanhar a média salarial do mercado.

No entanto, a empresa Auto Posto Spinelli procura estar sempre inovando e proporcionando parcerias, para obter os resultados almejados e dessa maneira satisfazer as necessidades dos clientes, como também analisando e tornando viáveis as oportunidades que o mercado oferece, crescendo constantemente e contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico das regiões em que atuam.

9. Análise da Pesquisa

Conforme a pesquisa realizada junto aos proprietários dos Postos Spinelli, pude captar alguns dados que me levaram a entender todo o processo de planejamento estratégico da referida empresa.

Determinados pontos da entrevista realizada com os proprietários me chamaram atenção, eles demonstram que realizam o planejamento estratégico dos Postos Spinelli com base em experiências passadas, por exemplo, na gerência de Postos dos quais foram funcionários. Nas palavras do proprietário Werley Spinelli:

“Geralmente são oportunidades e isto depende da nossa capacidade se é um bom negócio entramos no mercado, a partir desse momento começamos a planejar. Já temos grandes experiências, temos uma previsão do futuro, não entramos em nenhum negócio sem conhecer o mercado, desde 1980 estou na gerência e isto facilita”.

O planejamento estratégico dos Postos Spinelli é realizado com o auxílio de experiências vividas no passado. Podemos perceber então, uma certa fragilidade na forma de elaborar e trabalhar a estratégia na referida empresa. Apenas as informações vividas nem sempre são boas referências para eventos futuros. Faz-se necessário a observação de variáveis ambientais presentes. De acordo com Mintzberg (2000, p. 100), “ver a frente e prever um futuro esperado, construindo uma estrutura a partir de eventos do passado as discontinuidades são previstas intuitivamente. Ver além constrói o futuro – inventa um mundo que, caso contrário, não existiria”.

Outra característica que me chamou a atenção com relação à gestão estratégica realizada pelos proprietários dos Postos Spinelli é a visão que eles possuem para perceber novo empreendimento, sabendo como agir para conseguir um novo mercado obtendo um retorno satisfatório. Para o entrevistado Werley Spinelli “... o que aproveitamos são as oportunidades e a nossa capacidade de poder aproveitar um novo mercado”.

No atual mercado competitivo, possuir uma postura visionária é uma característica importante e favorável para conseguir se destacar no mercado empresarial de grande competitividade que estamos vivenciando. Os empresários Werley e Wellington Spinelli apresentam essa característica bem acentuada, uma vez que estão crescendo numa velocidade muito grande, quando observamos o pouco tempo de fundação do primeiro posto. Segundo Mintzberg (2000, p. 98), “essa visão serve como inspiração e também como senso daquilo que

precisa ser feito – uma idéia guia, se você preferir... isso o deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas experiências”.

O que pude perceber também através da entrevista com os proprietários dos Postos Spinelli, é a habilidade empreendedora que eles possuem ao lidar com as constantes mudanças que o mercado em que atuam está passando, sob a pressão de uma competição brutalmente intensificada, as organizações precisam, cada vez mais buscar flexibilidade, para conseguir sobreviver neste mercado.

De acordo com o entrevistado Wellington Spinelli “cada caso é um caso, às vezes você monta uma estratégia começa a executar naquela linha e é obrigado a mudar porque percebe que não era aquilo que desejava, então você tem que deixar a estratégia que estava executando e mudar a estratégia para uma exigência do mercado que está constantemente em mudanças. O empresário que deseja ter sucesso tem que estar atento a estas mudanças”.

O empreendedor que possui esta capacidade de percepção e ação de observar o mercado para agir no momento adequado, possui uma vantagem de grande relevância. Esta é uma característica típica do perfil do estrategista da escola empreendedora e ela está presente nos empreendedores pesquisados.

Stevenson e Gumpert apud Mintzberg (2000, p. 104), descrevem o empreendedor como “constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam surgir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador... quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las... além disso, os empreendedores passam rapidamente da identificação da oportunidade para a sua perseguição...”. Às vezes essas possíveis ameaças podem se transformar em oportunidades para a organização, cabendo ao administrador analisá-las e identificar os benefícios que irá gerar para o sucesso da organização.

Outra característica empreendedora que encontrei nos proprietários dos Postos Spinelli através da entrevista, é o poder de tomar decisões centralizadas nas mãos dos dois proprietários. De acordo com o entrevistado Wellington Spinelli “são planejadas estrategicamente entre os dois irmãos sócios... nós fazemos planejamento e temos sempre idéias parecidas...”.

O espírito empreendedor está sempre se inovando, buscando maneiras diversificadas para tomar decisões. O empreendedor possui autonomia, iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização dentre outras características, o qual as utiliza para poder fixar e alcançar metas, assim obtendo sucesso em seus negócios.

Collis e Moore apud Mintzberg (2000, p. 105), “descrevem o fundador empreendedor como caracterizado pela falta de disposição para submeter-se à autoridade, a incapacidade de trabalhar com ela e a conseqüente necessidade de escapar da mesma” (1970:45).

Na entrevista percebe-se também que os proprietários dos Postos Spinelli realizam o planejamento estratégico, bem como a predominância para a realização de estratégia emergente, observando que os proprietários estão sempre atentos às mudanças de mercados. Para o entrevistado Wellington Spinelli “...sem dúvida a estratégia emergente faz parte de qualquer empresa que está em vida ativa, se estamos desenvolvendo uma estratégia planejada, e acontece alguma mudança, seja em baixo escalão temos que agir com grande habilidade mudando o planejamento e criando uma nova estratégia para não levar desvantagens”.

As empresas possuem seus planejamentos estratégicos, buscam os meios mais adequados para adequar com as suas exigências da rotina empresarial, mas nem sempre é possível levar a continuidade do padrão definido por alguma interferência que esteja acontecendo, seja social, política, ambiental. Este planejamento deve ser flexível para que a empresa não entre em desvantagem.

“Estratégia emergente foi então definida como um padrão de ação seguida na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente”. (MINTZBERG apud MARRIOTTO, 2003, p. 79).

10. Conclusão

No mundo cada dia mais globalizado o comportamento do mercado consumidor tem se modificado constantemente, proporcionando a instabilidade das empresas em relação as suas operações, tendo que buscar a cada dia alternativas que conquistem e mantenham os clientes. E as estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes tornaram-se um ponto chave para o desempenho da organização, elas possuem fundamental importância dentro do contexto empresarial, pois é através das delas que as empresas se diferenciam.

As estratégias bem elaboradas proporcionam o desenvolvimento satisfatório da organização. Os desafios que o mercado impõe às empresas são cada vez maiores, e para enfrentá-los a organização necessita de estar preparada para saber conduzir e se sobressair desses desafios. Em função disso, as empresas devem possuir um bom planejamento estratégico e desenvolvê-lo com eficiência e eficácia para obterem o sucesso almejado.

Conclui neste trabalho que a empresa em estudo trabalha com certa dificuldade as duas estratégias, a deliberada, onde eles planejam-nas e tentam desenvolvê-las para assim alcançar os objetivos almejados, mas como as mudanças ocorrem continuamente, surgindo a cada momento, imprevistos que a empresa não tem controle, fazendo com que a organização, seja individualmente ou coletivamente, tome iniciativas que solucionam tal imprevisto, tornando assim uma estratégia emergente, ou seja não planejada formalmente. Podemos perceber a predominância do emprego de estratégias emergentes, principalmente centradas nos seus empreendedores, que tomam decisões baseadas nas suas experiências passadas. Assim, identificamos a forte presença da Escola Empreendedora no processo estratégico da empresa pesquisada.

As empresas Auto Postos Spinelli, planejam suas estratégias, mas procuram desempenhá-las acompanhando a evolução do mercado, suas transformações, e com isso, torna-se necessário à elaboração das estratégias emergentes, pois a empresa precisa adaptar-se às mudanças que estão ocorrendo, se não o fizer, fica fora do mercado. Assim sendo, as estratégias planejadas e não planejadas são essenciais para o desempenho da organização e para obtenção de resultados significativos.

11. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, R. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CARVALHO, Maria Cecília Marigoni. **Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Papyrus, 1989.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Modelos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KAPLAN, Robert; NORTON, S.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MARIOTTO, Fábio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes**. RAE, São Paulo, v. 43, n. 2, p.78-93, abr/maio/jun 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, S.; LAMPEL, D.. **Safári de estratégia: In Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookmon, 2000.
- _____. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 395 p.
- _____. **Os 5 Ps da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 26-32 p.
- _____. **A escola empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MEGGINSON, C. Leon; MOSLEY, C. Donald; JR, Paul R. Pietri. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Hbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

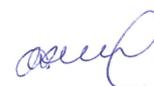
_____. **A vantagem competitiva das nações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylavia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusões, dissertações e estudo de casos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ZANNI, Pedro Pinto. Uma perspectiva histórica do conceito de estratégia emergente. 2000. Disponível em: www.fgvsp.br/eberoamerican/papers/0210-paper-pedro_pinto_zanni.PDF. Acesso em: 15 fev. 2005.



Anexos

Caracterização da Empresa

1. Negócio

Comercialização de combustíveis em geral, atuando no comércio varejista de combustíveis, lubrificantes e conveniências, intermediando os produtos entre os fabricantes e o consumidor final.

2. Missão

Oferecer produtos de qualidade, deste modo superando as expectativas dos clientes, recompensando os colaboradores, estabelecendo parceria com os fornecedores e promovendo desenvolvimento social.

3. Visão

Direcionar toda a energia e ação na busca dos objetivos da empresa, ganhar a liderança no ramo de Auto Posto na Região do Vale de São Patrício nos próximos anos.

4. Objetivos

- Buscar a liderança do mercado da região em que atua;
- Atender o maior número possível de clientes com eficiência e eficácia em todos os departamentos da organização;
- Buscar desenvolvimento social nas cidades em que atua;
- Buscar o crescimento constantemente.

5. Valores

Justiça – agindo de forma justa, seja com os clientes ou com os funcionários, oferecendo oportunidades iguais, sem distinção de raça, religião, sexo, idade, etc..

Desafios – melhoria contínua dos processos e serviços, buscando atender e exceder às expectativas dos clientes, assim proporcionando vantagem competitiva.

Desenvolvimento pessoal – proporciona aos funcionários oportunidade para crescer dentro da empresa, compartilhando as responsabilidades e dando autonomia a eles para investir em seu próprio desenvolvimento.

Honestidade – busca ser honesta em tudo que faz, seja com os clientes, fornecedores, comunidade e funcionários.

Comprometimento – busca de parcerias com os funcionários, motivando-os a estarem comprometidos com os objetivos da organização e estar sempre melhorando a prestação de serviços.

6. Mix de Produtos

Os Autos Postos Spinelli – Matriz e filiais trabalham com o seguinte **mix** de produtos: óleo diesel, álcool, gasolina e lubrificantes em geral, presta serviços de troca de óleo etc., e comercializa também sorvetes, refrigerantes, gelo e cartão telefônico.

7. Principais Concorrentes

Os Autos Postos Spinelli – Matriz e filiais possuem como principais concorrentes o Auto Posto da Biquinha (no preço) e o Auto Posto Cruzeiro (preço e estrutura).

Auto Posto Spinelli – Matriz Nova Glória



Auto Posto Spinelli – Filial III Ceres

