

# ADMINISTRAÇÃO ESPACIAL

*A forma descomplicada de  
administrar o capital com eficácia*

## *Reiner Modro*

*55 anos de experiência profissional sendo que atuou como Gerente de engenharia, processos e planejamento, Diretor de Produção, Diretor de Vendas e Diretor Superintendente na WEG. Diretor na Eberle e Hércules Motores sendo que nesta última desenvolveu o projeto completo de implantação da fábrica, desenvolvimento dos produtos e sistema de gestão comercial e industrial. Atuou no Conselho de Administração, diretoria executiva e também como consultoria para empresas de diversos segmentos. Formado pelo SENAI em cálculo técnico e projetos. Bacharel em Estudos Sociais pela FERJ e Pós-graduação em administração de empresas pela ESAG - Florianópolis. Especializado em engenharia de processo, planejamento de projetos e de produção e custos e preços. Experiência internacional com a realização de estágios e cursos em diversos países da Europa, além dos Estados Unidos. Autor dos livros: Instrumentos de Gestão e Administração Espacial.*





FOR THE PEOPLE



# ADMINISTRAÇÃO ESPACIAL

*A forma descomplicada de  
administrar o capital com eficácia*

*Reiner Modro*



REINER MODRO

# **ADMINISTRAÇÃO ESPACIAL**

Jaraguá do Sul - 2017

Copyright de Reiner Modro  
2ª edição, 2017

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610 de 19/02/1998.  
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito do editor, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

---

M 692a Modro, Reiner  
Administração espacial. - 2ª ed revisada e atualizada,  
Jaraguá do Sul, 2017.  
87p.

---

## **DEDICATÓRIA**

À minha família e amigos  
que me motivaram a  
escrever este livro.



# Sumário

Prólogo	15
Introdução	16
<b>1. EDUCAÇÃO ADMINISTRATIVA</b>	<b>17</b>
1.1 Motivação	17
1.2 O elo entre empregador e empregado é a confiança	18
1.3 A chave está na aprovação	18
1.4 Conclusão	19
<b>2. EMPREENDIMENTO SAUDÁVEL</b>	<b>20</b>
2.1 Unidade de comando	20
2.2 Participação	21
2.3 TQC (controle global)	21
2.4 Kamban/just in time	22
2.5 Disciplina	22
2.6 Objetivos	23
2.7 Planejamento	23
2.8 Controle/Avaliação/Desempenho	24
2.9 Criatividade/Ação/Estratégia	25
<b>3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL</b>	<b>28</b>
3.1 O que a administração assume pelos empregados	28
3.2 Como as funções são descritas	28
3.3 Estilo de organização e administração	28
3.4 Treinamento e segurança	29
3.5 Como são determinados os salários	29
3.6 Relações com trabalhadores	29
3.7 Aspectos para o desenvolvimento, crescimento e sobrevivência das organizações	29

<b>4</b>	<b>TOMADAS DE DECISÕES</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Métodos</b>	<b>32</b>
a	Interrogativo	32
b	Cartesiano	32
c	Seqüencial/Evolutivo	32
d	Comparativo	32
e	Associativo	32
f	Indutivo	32
g	Dedutivo	32
<b>5</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>34</b>
	Um roteiro para orientar a imaginação e criatividade	
5.1	Produto adequado ao mercado	34
5.2	Antecipação aos concorrentes	34
5.3	Com força total	34
5.4	Obtenção de privilégio industrial	35
5.5	Produtos específicos	35
5.6	Diferenciação do produto — a inovação cria o cliente	35
5.7	Abordagem dos produtos	35
5.8	Imitação criativa	35
<b>6</b>	<b>POLÍTICA INDUSTRIAL/COMERCIAL</b>	<b>36</b>
6.1	Configuração do produto	36
6.2	Custo industrial	36
6.3	Controle de qualidade	36
6.4	Agenciamento de vendas	36
6.5	Preços	37
6.6	Despesas financeiras	37
6.7	Prazo de entrega	37
6.8	Política promocional da empresa	38
6.9	Assistência técnica	38
6.10	Oportunidades	38
6.11	Crédito e cobrança	38
6.12	Estatística de vendas	39

<b>7 O IMPACTO DA FILOSOFIA DE QUEBRA COM O CICLO DE VIDA DO PRODUTO NA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>40</b>
Fixar prioridades	40
Previsão	43
Planejamento	43
Implantação	44
Comando	44
Coordenação	44
Controle	44
<b>8 A MUTAÇÃO DO PRODUTO SOB O ENFOQUE DA QUALIDADE ECONÔMICA</b>	<b>46</b>
A melhoria da qualidade e do desempenho de um produto	
8.1 não implica no aumento de preços	46
É necessário exceder por ampla margem a qualidade	
8.2 competitiva	46
8.3 Uma empresa identifica e limita suas áreas mais fracas	47
8.4 A qualidade do produto sob o prisma da informação e da interação com os fornecedores e empregados	47
<b>9 MARKETING - A FERRAMENTA DE VANGUARDA</b>	<b>50</b>
9.1 O processo de administração de marketing	51
Potência do negócio e competitividade	52
A hierarquia das necessidades	52
<b>10 O ESTILO JAPONÊS E AMERICANO</b>	<b>54</b>
<b>11 A ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>	<b>56</b>
11.1 Ambiente organizacional	56
11.2 Identificação de oportunidades	57
11.3 Estratégias	57

<b>12 O IMPACTO DA DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO</b>	<b>60</b>
12.1 O produto ampliado	61
12.2 O produto potencial	63
<b>13 A ESTRATÉGIA DO PRODUTO COMO ALAVANCA DE MARKETING</b>	<b>66</b>
Definição econômica e sociológica do produto	66
Definição estratégica do produto	66
Ciclo de vida do produto	67
<b>14 QUEBRA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO</b>	<b>70</b>
14.1 Os desafios da organização	70
Quebra do ciclo	70
O lucro com obsessão	70
O lucro no mercado	70
<b>15 A FORMULAÇÃO DA LEI</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>78</b>
Anexo I As fórmulas multinacionais funcionam no Brasil?	78
Anexo II Histórico do desenvolvimento tecnológico dos produtos	80
Anexo III Quais os fatores a considerar no desenvolvimento dos produtos	81
Anexo IV Planejamento estratégico	83
Anexo V Postura organizacional em função da estratégia mercadológica	86
Anexo VI Planejamento estratégico no mercado recessivo	87
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>88</b>

## **Administração Espacial**

As múltiplas variáveis que devem ser atendidas com perspicácia e determinação pelo administrador eficaz, exige uma postura dinâmica e adaptável às mais diferentes situações imagináveis. Esta realidade me inspirou a escrever estes e procedimentos que podem contribuir para a formação de atitudes necessárias para que os responsáveis pela condução de negócios enfrentem, com eficácia, o desafio da inovação desenvolvimento que nos reserva no século XXI.

## **Minhas idéias... e idéias de outros que adotei...**

... Devemos ser um pouco melhor em tudo, pois,  
é mais eficaz que ser muito melhor em tudo.

... O erro ensina, por isso é perdoável; a omissão é imperdoável,  
pois não cria o progresso.

... O planejamento desmistifica a dificuldade e nos aproxima do objetivo.

... O mercado é o tamanho da nossa imaginação.

... Liderança não se delega... Se conquista.

... Quem multiplica prioridades não tem prioridades.

... Não multiplicar o seu conhecimento através de outros,  
é fechar as portas para seu próprio progresso.

... Estar um passo à frente da rotina,  
significa estar na frente da concorrência.

... Ninguém nasceu dentro de um ramo de atividades, todos aprendem.

... Não dá... Não existe... As soluções sempre existem quando se tem vontade.

... Onde há vontade, existe um caminho...  
existe boa vontade, existem muitos caminhos.

... Dificuldades não se somam, se dividem.

... Cercar-se de pessoas competentes, encurta distâncias.

# Prólogo

A ideologia (ideia) precede a teoria, a teoria precede a prática. Esta hierarquia do pensamento conduz à ordenação da evolução sem prescindir de nenhum dos elementos envolvidos. O importante é a ideia. No momento em que se ordena o pensamento, é possível também aceitar a hierarquia da ciência, classificando-se pela ordem:

- O conhecimento empírico (tentativa de erro e acerto);
- O conhecimento científico (aprendizado formal, teórico e prático);
- O conhecimento filosófico (formal, no entanto, com pesquisa e meditação);
- O conhecimento teológico (abstração, meditação e adoração).

Esta hierarquia do conhecimento nos demonstra que o homem é um permanente

projeto e que se subordina a dogmas imperceptíveis, como:

- A ciência é da inteligência;
- A crença é da vontade;
- A sapiência é da razão.

Com base nesta reflexão, retrocedemos no tempo e observamos os fatores que levaram as empresas ao sucesso, com espírito crítico encontramos um ponto em comum que irradia para todas as áreas da organização, a energia vital que é: a permanente atitude de inovação tecnológica e social, através do administrador responsável pelo futuro das organizações.

# Introdução

A seleção do título, Administração Espacial, como forma de manter a eficiência da organização, é o resultado de minha observação constante em produtos e empresas que são bem sucedidas no mercado, e o estudo da literatura disponível. Esta inspiração se solidificou através de minha atuação direta no mercado e na atividade industrial, nas áreas de mercado, técnica e industrial.

A nova revolução industrial que estamos vivendo, está sendo estimulada pela evolução tecnológica, essencialmente centrada no produto que induzirá profundas alterações nas organizações quanto aos sistemas de produção, relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores.

A presente produção tem como objetivo: alertar a organização quanto a importância da ação de atualização do produto como forma de manter os resultados da organização atrativos e se antecipar aos concorrentes no mercado.

Não é o empregador que paga os salários de seus funcionários, ele apenas administra o dinheiro, é o seu produto que paga os salários.(\*)

---

(\*) *Henry Ford*  
*Criador do império*  
*automobilístico Ford*

Abordaremos a empresa sob o enfoque da permanente adequação produto/mercado, analisando os seguintes aspectos:

Seleção de prioridades;

O atendimento às satisfações;

A evolução tecnológica;

A mudança social;

A dinâmica da organização;

O uso da teoria como forma de obter rendimento pela organização.

# Educação Administrativa

## 1.1 Motivação

Uma pessoa dificilmente motiva a outra. O segredo está em criar um ambiente onde cada uma possa se automotivar, desenvolvendo seu pleno potencial humano.

A essência de diversos livros como:

- O Gerente Minuto.
- Em Busca da Eficácia (In Search of Excellence);
- Teoria "Z", sintetizam como o ocidente poderá absorver o desafio japonês apontando o mesmo caminho.

Aumentar a eficácia, eficiência e produtividade, somente é possível se a administração da empresa aprender como se comanda e motiva as pessoas.

O tradicional conceito de motivação do pessoal é que as pessoas motivadas trabalham sem questionamento, têm atitudes cooperadoras, porém, na verdade, as pessoas realmente bem motivadas são muito mais pessoas que este conceito apresenta.

Pessoas motivadas para o trabalho têm:

- Desejo intenso e contínuo de realização;
- Interesse constante em produzir mais do que lhe é solicitado;
- Iniciativa e imaginação para desenvolver soluções para os problemas.

Motivação é algo que revigora as pessoas através de:

- Entusiasmo;
- Direção;
- Interesse;
- Criatividade.

A questão não está em motivar individualmente as pessoas, e sim, criar condições para que as pessoas possam se automotivar. O fator chave para se alcançar este objetivo está em criar um ambiente de trabalho positivo, através do mútuo respeito entre empregador e empregado, do reconhecimento e da atitude de apreço pelos resultados obtidos pelas pessoas em benefício da empresa.

## 1.2 O elo entre empregador e empregado é a confiança

A confiança é o elo que mantém a organização unida e forte. Quando ela está presente as pessoas colaboram, pesquisam, buscam novos conhecimentos, mantêm discussões francas e honestas com seus colegas de trabalho. Sem confiança, a organização se fragmenta, os departamentos se isolam as pessoas se isolam, seguram informações, adotam atitudes de defesa, encobrem seus erros.

A organização se deteriora pela falta de comunicação ou péssima comunicação que resulta na carência de colaboração do trabalho em equipe.

O que conduz a confiança?

São poucos fatores, porém indispensáveis:

- Honestidade e sinceridade;
- Abertura ao diálogo;
- Capacidade de ouvir;
- Transmissão de entusiasmo.

Num ambiente de trabalho onde a confiança está presente, o colaborador (empregado) tem a chance de desenvolver e aplicar o seu pleno potencial.

## 1.3 A chave está na aprovação

O fator de aprovação é um determinante fundamental para gerar um ambiente de trabalho positivo, que consiste basicamente em reconhecer e apreciar as realizações e os resultados obtidos pela equipe de colaboradores.

O princípio mais profundo da motivação humana, está no fato que a natureza humana tem como expectativa e ânsia de ver o fruto de seu trabalho ser apreciado.

O homem produz mais e melhor, sob o comando de um espírito de aprovação, do que estar constantemente abaixo de um espírito crítico.

Exceder um objetivo em 1% já é um resultado positivo. Procurar captar pessoas que fazem algo certo, é um método de oportunizar a aplicação de reforços de motivação, que farão com que as pessoas se desdobrem ainda mais em busca da perfeição.

O ambiente positivo de trabalho somente poderá ser obtido se o administrador desenvolver o hábito de bem ouvir. Bem ouvir, significa estar atento com expressões faciais positivas, pois, a comunicação corporal é mais forte que a falada. Ouvir bem, é sentir e desenvolver o pleno potencial dos colaboradores, pois, quem mais entende a produtividade que a pessoa que executa o trabalho?

Quem melhor pode avaliar a necessidade do cliente que as pessoas que os atende?

O administrador que tem elevada expectativa de seus colaboradores, estará sempre mais próximo da produtividade do que aquele que tem baixas expectativas. (Efeito de pigmaleão).

Através de matéria fartamente publicada em livros de psicologia, comprovou-se através

de experiências realizadas com estudantes, que ao iniciarem o ano letivo, seus professores forneceram os nomes de diversos estudantes que deverão apresentar excepcionais níveis de desenvolvimento, até o final do ano letivo, comparado com os demais. No entanto, estes nomes não foram divulgados aos estudantes que se mantiveram alheios a esta expectativa.

Comprovou-se, que realmente os alunos listados apresentaram habilidades intelectuais superiores aos demais.

Este princípio atua com eficácia no ambiente de trabalho. A expectativa gerencial positiva tem um efeito profundo na produtividade de seus subordinados.

Predicados do administrador, como a:

- Confiança;
- Diálogo;
- Capacidade de ouvir;
- Expectativa positiva.

São fatores dinâmicos que contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo. Sob a influência destes fatores, as pessoas se sentem bem, valorizadas, seguras, apoiadas. A autoestima evolui e a segurança aumenta.

As pessoas que se sentem seguras e bem consigo mesmas, produzirão os melhores resultados.

Comparação entre atitudes desenvolvidas em empresas com ambiente de trabalho Comuns e Positivos:

<b>Atitudes comuns</b>	<b>Atitudes positivas/Moderadoras</b>
Eu faço, crio, consigo.	Nós faremos, criaremos, conseguiremos.
Não dá. Não é possível.	Vou estudar, pesquisar. É difícil, vamos lutar para conseguir.
Quem é o culpado.	Erramos neste aspecto, vamos corrigir este procedimento.
Este prazo é impossível.	Embora o prazo seja curto, vamos nos empenhar para atingi-lo.
Não sei.	Vamos nos reunir para discutir em detalhes o problema para encontrarmos juntos a solução.

## 1.4 Conclusão

O potencial de uma empresa se mede pela capacidade, nível de motivação e integração de seu pessoal. A força de uma empresa pode ser comparada com uma corrente onde a resistência total é igual ao elo mais fraco.

# EMPREENDIMENTO AUTO SUSTENTÁVEL

Qual é a receita para a empresa crescer?

A resposta clássica seria a harmonia e a disponibilidade de três fatores básicos:

1. Mercado;
2. Capital;
3. Trabalho.

No entanto, o sucesso de um empreendimento depende de inúmeros pequenos detalhes e ações que irão formar cultura, a essência do sucesso de uma empresa. Estas ações e procedimentos passaremos a descrever em sete premissas:

1. Unidade de comando;
2. Participação;
3. Disciplina;
4. Objetivos;
5. Planejamento;
6. Controle/avaliação/desempenho;
7. Criatividade/ação/estratégia.

## *2.1 Unidade de comando*

A empresa deve ter organograma que defina claramente as funções de cada cargo, para que possa haver harmonia no trabalho. As funções preferencialmente devem ser bem definidas, quanto as responsabilidades e deveres.

O organograma, no entanto, não deve ser estanque, e sim, flexível quanto a responsabilidade de decisões que afetam a mais de um superior da empresa. Sendo, nestes casos, importante a coordenação através de um superior ou coordenador para discutir e estabelecer conjuntamente as ações que buscarão a solução do problema. A flexibilidade deve permitir que as comunicações horizontais fluam com normalidade e verticalmente e que as informações sejam buscadas em qualquer nível.

## 2.2 Participação

Fator fundamental que deve estar presente em todos os níveis da empresa. Participar significa também:

- Corresponsabilidade;
- Compromisso;
- Criatividade;
- Engajamento;
- Entusiasmo;
- “Vestir a camisa”, etc.

É muito simples aplicar, bastando-se ter em mente que o administrador distribui problemas, colhe e cobra as soluções.

Formas de participação:

- Reunião de Diretoria;
- Reunião de Gerentes;
- Reunião de Supervisores;
- Reunião de Empregados — Comissões Específicas.

Através do C.C.Q.:

O Japão tem sido o país que aplica em grande escala esta ferramenta de trabalho através do C.C.Q. (Circulo de Controle de Qualidade), que são pequenos grupos de voluntários (03 a 06 pessoas), que desenvolvem atividades para controle de qualidade, melhoria dos métodos e sistemas de trabalho.

Redução de custo através de auto coordenação (eleição de um coordenador por determinado período).

O C.C.Q. Consiste em contribuir para o desenvolvimento em:

- Organizar;
- Tomar o trabalho mais metódico, racional e agradável de ser executado;
- Criar oportunidades de realização individual e coletiva.

## 2.3 TQC (controle global)

Sistema de controle de qualidade que abrange toda a empresa, desde o ocupante do cargo máximo até o mais humilde colaborador. Este programa, tem como objetivo principal a melhoria e o desenvolvimento da qualidade dos produtos, para que ofereça maior satisfação ao usuário, consumidor. Desenvolvem-se mecanismos e sistemas que evitam defeitos, imperfeições, desenvolvimento de assistência técnica, intercambialidade de componentes altamente confiáveis.

Na fase de projeto e desenvolvimento de produtos, são exaustivamente analisadas as necessidades, anseios e expectativas do consumidor para que os produtos atendam plenamente o cliente.

Este programa também abrange o objetivo de, concomitantemente com o desenvolvimento da qualidade, reduzir os custos.

A essência do sucesso deste plano está no envolvimento de toda a organização, na luta constante por qualidade, redução de custos, fazendo com que todos se sintam orgulhosos da empresa em que trabalham.

## **2.4 *Kamban/Just in time***

Consiste na redução de controles, através da sintonia perfeita do fluxo da produção no sentido de: Reduzir desperdícios de materiais, diminuindo o tempo entre os processos de produção, observando-se os conceitos de:

- redução de transporte;
- redução dos tempos de preparação de máquinas (produção em lotes);
- mudanças de processos obsoletos;
- melhoria de layout;
- revisão da aplicação de materiais;
- produzir no momento certo e na quantidade certa.

## **2.5 Disciplina**

A disciplina é parte integrante da cultura de uma organização, levando a mesma a fortalecer-se por tratamentos uniformes e práticas de justiça através de controles que resultam na disciplina salutar.

A regulamentação deve ser de conhecimento de todos, devendo ser aplicada imediatamente após a ocorrência de eventual falta.

A empresa deve regulamentar as punições gradativamente, partindo-se de uma simples advertência verbal, progredindo para a advertência escrita, suspensão de 01 dia — 02 dias — 05 dias e, finalmente, a demissão.

Esta gradatividade visa tentar recuperar o infrator e adaptá-lo a cultura da organização. Jamais deve ser esquecido que para se punir, deverá ser feito reservadamente, elogios podem ser feitos em público.

Como exemplo citamos alguns controles disciplinares:

- Entrada e saída de pessoal fora do expediente;
- Autorização de horas extras;
- Autorização para saída de veículos;
- Autorização para compras;
- Autorização para viagens, dispensas.

## 2.6 Objetivos

Quando se lançam objetivos, os mesmos tendem a se realizar até com uma facilidade maior do que se espera. No entanto, é importante para aglutinar os esforços de todos em um só sentido.

Deve-se buscar persuadir as pessoas envolvidas no objetivo, importância e vantagens que a mesma trará à empresa, para que estas sintam-se realmente engajadas.

Os componentes de um objetivo bem definido são:

- Descrição do objetivo;
- Como o objetivo será alcançado;
- Quem é responsável por cada tarefa ou etapa;
- Meta a ser alcançada;
- Prazos bem definidos.

Todo objetivo deve ter uma dose de desafios para que as pessoas se realizem na conquista dos mesmos, no entanto, não deverá ser tão arrojado que deixem as pessoas com a sensação de ser impossível atingi-lo.

Quando um novo evento surgir, provocando um desvio significativo no objetivo, devem ser rediscutidos os planos visando manter o objetivo sempre vivo e palpável de ser alcançado.

## 2.7 Planejamento

Planejar é o sinônimo de segurança. A aplicação de planejamento deve ser um procedimento presente em todas as pessoas da chefia, pois é na sua aplicação que se mede a capacidade de liderança das pessoas.

O planejamento obriga as pessoas a:

- Ordenar suas atividades;
- Distribuir com antecedência as tarefas;
- Fixar padrões e metas;
- Treinar e ensinar as pessoas;
- Delegar os trabalhos mais rotineiros e fáceis;
- Cobrar resultados.

A aplicação do planejamento deve ser incentivada em todas as áreas da empresa, sejam elas:

- Financeiras;
- De suprimentos;
- Produtivas;
- Técnicas, etc.

## 2.8 Controle/Avaliação/Desempenho

O controle, por mais agressivo que possa soar o termo, é um instrumento gerencial imprescindível pois, é ele que dirá a direção que está caminhando o negócio de sua empresa.

A aplicação sistemática do controle, traz no seu “bojo” uma vantagem adicional que é a motivação do pessoal, que simultaneamente ao ser controlado se sente também observado e acompanhado, sendo o seu trabalho visto pelos supervisores.

Os controles clássicos:

Financeiro:

- Variação patrimonial;
- Liquidez;
- Disponibilidade imediata;
- Duplicatas vencidas;
- Contas a pagar;
- Contas a receber.

Econômico:

- Retomo do investimento;
- Porcentagem da folha de pagamento sobre o faturamento;
- Resultado (lucro) — ponto de equilíbrio;
- Custo dos produtos vendidos;
- Participação do custo:
- Mão de obra;
- Depreciação;
- Despesas financeiras;
- Correção monetária;
- Matéria-prima.
- Investimentos:
- Diretos na produção;
- Indiretos;
- Giro de estoques.

Mercado:

- Nível de atendimento a clientes;
- ABC dos clientes;
- Vendas por linha de produtos;
- Vendas por estado;
- Vendas por representante;
- Vendas por segmento de:
- Revenda/comércio;

- Assistência técnica;
- Peças/Componentes;
- Indústria;
- Consumidores;
- Segmento econômico.

Produção:

- Produtividade — horas empregadas no mix sobre unidades produzidas;
- índice de refugo — índice de retrabalho;
- índice de aproveitamento de materiais;
- Horas extras;
- Acuracidade de entrega dos produtos.

Técnico:

- Produtos desenvolvidos;
- Racionalização e redução de custos efetivados;
- Desempenho dos produtos no mercado.

A análise mensal destes fatores serve como instrumento gerencial do pessoal por área e da própria empresa.

A discussão dos desvios com as pessoas envolvidas reabastece a pessoa de energia para superar suas próprias limitações, além do que, a discussão saudável e serena através do sistema cartesiano:

- O quê;
- Porque;
- Onde;
- Quem;
- Quando;
- Quanto.

Poderá levar as pessoas a enxergarem novos prismas antes não percebidos.

## **2.9 Criatividade/Ação/Estratégia**

O administrador eficaz transmite ao seu pessoal as seguintes premissas:

- O erro é aceitável se for avaliado o seu risco e não se tome uma virtude, mas sim, um aprendizado para que não seja repetido;
- A omissão é mais grave do que o erro;
- A criatividade deve estar presente na ação, visando-se:
- Satisfação do consumidor;
- Acabamento do produto;

- Estética/estilo/design,;
- Custo;
- Genuinidade/diferenciação/inação.

As pessoas que trabalham nesta linha de ação devem ser constantemente observadas para que o entusiasmo jamais se esgote, mas sim, multiplique-se.

Para motivar-se este estilo é importante facilitar o acesso à literatura técnica, visitas técnicas, contratação de assessorias, contato com representantes comerciais e realização de estágios.

Para adotar-se uma determinada decisão sobre a forma de se implantar estratégias de crescimento, devem ser consideradas as alternativas mais interessantes para o ramo da empresa, seu capital, e acima de tudo, sua vocação.

#### **a) Horizontalização**

Consiste em adotar uma estratégia por segmento de mercado e lançar produtos diversificando ao máximo as ofertas da empresa. Podemos classificar esta estratégia como empresa de vocação Industrial/Comercial.

Compra ou subcontrata tudo que for possível para funcionar como montadora/revendedora.

#### **b) Especialização**

Nesta estratégia, a empresa seleciona os produtos nos quais tem maior experiência e tecnologia de produção, além de resultados econômicos dedica-se a produção em massa, buscando resultados da economia de escala (princípio de maximização).

#### **c) Verticalização**

A empresa opta por selecionar uma linha ou mais, que tenha sinergia de processos e materiais entre si, para produzir todos os componentes que irão integrar o produto, passando a comprar basicamente matéria-prima.

Podemos classificar como estratégia industrial via desenvolvimento de processos.

#### **d) Sinergia**

- Explorar a sinergia na diversificação de produtos ou nichos de mercado;
- Sinergia de processos disponíveis;
- Sinergia de fornecedores ou, criando com subcontratados profissionais da empresa.



# MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O gerente tem que ser um agente de mudanças, se não tiver capacidade para esta postura, deve buscar outra ocupação, pois como gerente não atende a sua verdadeira missão.

## ***3.1 O que a administração assume pelos empregados***

a) Sistema Tradicional:

O trabalhador deseja do trabalho apenas o salário, aceita responsabilidades somente se controlado.

b) Sistema Atual do Desenvolvimento e Automação:

O trabalhador deseja desafios, busca responsabilidades e autonomia se a administração o permite

## ***3.2 Como as funções são descritas***

a) Alta divisão de trabalho, o empregado é confinado a uma mínima fração do todo. Fazer e pensar estão separados.

b) O trabalho é aprendido de forma global, melhorado e otimizado através do trabalho de equipe. Fazer e pensar estão juntos e combinados.

## ***3.3 Estilo de organização e administração***

a) Organograma rígido (sistema militar), o empregado deve obedecer e não tem poder.

b) Estrutura horizontal e enxuta, os empregados dão sugestões e têm poder para implantar mudanças.

### **3.4 Treinamento e segurança**

- a) O empregado é olhado como um componente substituível, recebe pequeno treinamento inicial ou re treinamento para novo trabalho. Demissão é rotina quando as vendas caem.
- b) O empregado é considerado como um recurso valioso, sendo constantemente re treinado em nova habilidade ou função. Demissão somente em última necessidade.

### **3.5 Como são determinados os salários**

- a) O salário está indexado ao cargo e não a pessoa. É determinado unicamente pelo sistema de avaliação de cargos.
- b) O salário é determinado de acordo com a capacidade e conhecimento da pessoa. Incentivos grupais e planos de distribuição de partes dos lucros é o fator de compromisso entre empregado e empregador.

### **3.6 Relação com trabalhadores**

- a) Objetivos de trabalhadores e administradores são considerados incompatíveis. Conflitos surgem frequentemente.
- b) Os objetivos são considerados mútuos. A administração fornece informações sobre o andamento dos negócios da empresa. Os empregados respondem assumindo responsabilidades para que os objetivos sejam alcançados.

### **3.7 Aspectos para o desenvolvimento, crescimento e sobrevivência das organizações**

- Os caminhos da automatização devem começar com a racionalização dos escritórios, através do uso do computador;
- As fábricas devem estar preparadas para a permanente inovação e mudança de produtos. A flexibilidade e a velocidade de implantação de novos processos e produtos terão papel cada vez mais relevantes;
- A imobilidade da empresa implica em risco;
- O risco ideal deve ser igual a "0" e o lucro ideal igual ao máximo;
- Avaliar o risco significa conhecer a dimensão e a adequação, que significa não só conhecer o tamanho do risco como a capacidade de sofrer o revés. A empresa quando assume um risco, deve ter a capacidade para suportá-lo;
- Delegar autoridade não pode ser confundido com entregar autoridade. Antes de delegar, deve existir uma forma de controle, somente após este evento pode haver uma delegação de autoridade saudável;

- O limite nunca é o recurso financeiro, mas sim gente treinada e motivada para atingir os objetivos. O dinheiro está na cabeça das pessoas e não no caixa;
- A empresa deve procurar levantar ao máximo sua liquidez, para poder negociar somente por conveniência e não por necessidade;
- Progredir, significa conviver com uma organização em permanente reorganização e mudança;
- A empresa forte e dinâmica é aquela que tem capacidade de crescer num mercado altamente competitivo;
- Ninguém nasce do ramo de atividade. Aprende-se desde que se tenha vontade;
- A maior virtude da concorrência é o aperfeiçoamento: se um faz, o outro tenta fazer melhor, seja em custo ou qualidade;
- Avaliação de desempenho de empregados não deve ser feita somente com base nos resultados, mas também no esforço dispendido, ou seja, como se obteve o resultado;
- O verdadeiro empresário tem sede de aprender, descobrir, fazer e ensinar; A essência do empreendimento pode ser sintetizada em três enfoques:

- *Criatividade/Inovação;*
- *Estratégia e planejamento;*
- *Trabalho árduo.*



# TOMADAS DE DECISÕES



## 4.1 Métodos

a) Interrogativo:

- O quê (identidade)      — Quando (temporal)
- Onde (localização)      — Quanto (frequência)

b) Cartesiano

- Não aceitar nada como verdadeiro e imutável;
- Divisão do problema em tantas partes quanto possíveis;
- Estabelecer ordem observando o grau de importância e facilidade de compreensão;
- Revisão e controle para evitar esquecimentos.

c) Sequencial/Evolutivo:

- Do simples para o complexo;
- Do perto para o longe;
- Do conhecido para o desconhecido;
- Dos eventos certos para os incertos;
- Do tangível para o intangível.

d) Comparativo:

Consiste na comparação do problema com outros já resolvidos.

e) Associativo:

Por aproximação e inerência, estabelecer relações com outros problemas que já foram resolvidos a contento.

f) Indutivo:

Para ingerir nas decisões.

g) Dedutivo:

Para com base em elenco de informações decidir.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Um roteiro para orientar a imaginação e criatividade.

## 5.1 Produto adequado ao mercado

O produto que temos, deve ser focado e eventualmente aperfeiçoado no sentido de atender especificamente segmentos de mercado, pois desta forma a empresa conquista o hábito do usuário.

## 5.2 Antecipação aos concorrentes

O produto deve estar em permanente observação para se descobrir os fatores que o estejam tomando obsoleto.

Neste caso, deve-se usar a criatividade e descobrir alternativas de pequenas alterações que possam revitalizar o produto ao anseio de compra.

## 5.3 Com força total

Saiba descobrir junto aos seus clientes e concorrentes quais são os seus hábitos e costumes. Aqui a estratégia é atender os hábitos dos clientes ou despertar novas oportunidades com os produtos oferecidos. A pesquisa dos hábitos do concorrente é importante, pela própria natureza do homem que é de negar o fato de que errou desta forma, é possível montar um perfil de comportamento e fugir do alvo do concorrente se concentrando em outras formas de atuação no mercado e desenvolvimento de produtos.

Não se deve concorrer com líderes onde eles estão presentes de forma sólida. A estratégia é buscar o mercado marginal de forma que você possa lentamente cercar o concorrente.

## ***5.4 Obtenção de privilégio industrial***

A empresa que obtém o direito de marca ou patente, pode atuar com maior força estratégica de penetração no mercado, no entanto, jamais deve se prevalecer com lucros extorsivos ou condicionantes.

## ***5.5 Produtos específicos (especializado)***

Importante é descobrir o que o seu produto pode ou poderia fazer, de forma genuína ou melhor que seus concorrentes, e direcionar as vendas para o atendimento a esta função.

## ***5.6 Diferenciação do produto — A inovação cria o cliente***

O produto e o serviço da empresa devem permanentemente criar utilidades novas para o seu produto, adaptando-se a realidade social e econômica do cliente.

## ***5.7 Abordagem dos produtos (vigie os seus produtos, eles são o maior valor da empresa)***

- Canal de distribuição está adequado?
- Quanto ao mercado deste produto crescerá?
- Quanto tempo se manterá?
- Com que rapidez?

Nota: Nem todos os esforços inovadores darão resultados, se você conseguir um resultado positivo em três alternativas, o seu índice pode ser considerado razoável.

A Chave da Inovação é a Persistência:

Não aceite com facilidade desistências — Questione! — Sugira novos passos.

## ***5.8 Imitação criativa***

Não consiste em inovar.

Consiste em explorar o sucesso dos outros com mais sucesso.

De que forma?

Observe o seu concorrente: O que o levou ao sucesso?

- Descubra no sucesso, pontos fracos e desenvolva produtos ou serviços que superem estas deficiências;
- Descubra funções adicionais que o mercado deseja (acrescente algo ou melhore a função principal do produto);
- Desenvolva um canal de distribuição diferente;
- A imitação criativa é dirigida pelo mercado, pois ela atende a uma demanda que já existe e não cria esta demanda.

# POLÍTICA INDUSTRIAL COMERCIAL



Política comercial é o conjunto de procedimentos que culminam em uma estratégia de conquista permanente no mercado. Destacam-se como principais critérios, os seguintes:

## *6.1 Configuração do produto*

Um produto ao ser colocado no mercado deve possuir características de performance, rendimento, vida, versatilidade e estética superior à média dos concorrentes. O produto deve destacar-se, pelo menos, levemente, quando comparado com os da concorrência, por isto, a equipe técnica da empresa deve dedicar permanente atenção a este detalhe.

## *6.2 Custo industrial*

Ao se determinar o custo do produto, cabe a permanente atenção à devida análise de valores para se buscar alternativas mais econômicas sem prejudicar a sua qualidade.

## *6.3 Controle de qualidade*

A cada produto, cabe uma especificação de desempenho e acabamento que deve ser testada e verificada por um inspetor treinado, antes do produto ser liberado para a expedição ou faturamento.

## *6.4 Agenciamento de vendas*

As formas mais frequentes são:

— Vendedor empregado', remuneração com registro na CLT mais ajuda de (Exclusivo) custo e pequena comissão;

- Vendedor autônomo: trabalho por comissão variável;  
(Não Exclusivo)
- Vendas diretas: feitas de empresa para empresa.  
(Sem comissão)

Cada uma das alternativas têm seus prós e seus contras, no entanto, seja qual for adotada, são importantes à fixação de alguns objetivos, que preferencialmente devem ser contratuais.

- a) Meta de vendas anual (física ou financeira por linha de produto);
- b) Comissão variável conforme variação dos descontos;
- c) Delimitação da área geográfica;
- d) Contribuição com sugestões sobre performance dos produtos no mercado.

## **6.5 Preços**

O preço deve estar baseado nos custos contemplando o lucro desejado pela organização. Devem ser variáveis em função de:

- a) Volume;
- b) Prazo de pagamento;
- c) Pontualidade do cliente;
- d) Fidelidade da marca.

## **6.6 Despesas financeiras**

Cabe a implantação das taxas conforme a oscilação do mercado financeiro para:

- Juros de mora;
- Vendas à vista;
- Dilatação do prazo de pagamento.

## **6.7 Prazo de entrega**

A empresa deve se organizar de forma a produzir no menor ciclo de produção viável, devendo lançar mão de recursos como:

- a) Normalização de componentes;
- b) Produção contra estoque de componentes;
- c) Produção contra estoque dos produtos de acordo com a estatística de vendas;
- d) Produção flexível.

## **6.8 Política promocional da empresa**

- Catálogos por linha de produto;
- Lançamento de produtos testados no mercado, superiores em qualidade dos concorrentes;
- Publicidade regional, conforme área estratégica a ser conquistada;
- Mala direta periódica;
- Acompanhar os passos da concorrência, procurando neutralizar as suas ações ou ainda se antecipar;
- Segmentação do mercado;
- ABC do cliente;
- ABC dos produtos.

## **6.9 Assistência técnica**

O produto até pode apresentar um defeito de fabricação ou uso indevido, no entanto, quando o usuário busca a assistência técnica não pode ficar desguarnecido, seja por falta de componentes ou de quem faça o serviço. Por isto, a empresa deve manter assistentes técnicos devidamente credenciados e abastecidos de componentes para que o consumidor possa ser rapidamente atendido.

Em cada produto, deve ser fixado o prazo de garantia, bem como, a sua abrangência.

## **6.10 Oportunidades**

No contato com o mercado cabe atenção permanente sobre:

- Desempenho dos produtos;
- Competitividade;
- Ações de concorrência;
- Novos produtos;
- Complementação de cada linha;
- O que o mercado está procurando com mais ênfase?

## **6.11 Crédito e cobrança**

Análise da capacidade do cliente em pagar seus compromissos, sendo básicos os seguintes fatores:

- Tradição;
- Liquidez;
- Patrimônio;
- Volume de crédito acumulado;
- Prazos concedidos.

A liberação de crédito deve ser feita hierarquicamente, conforme os valores envolvidos, sendo que cada cliente deverá ter uma ficha de resumo cadastral aprovada, devendo esta ser revisada no mínimo uma vez por ano.

## ***6.12 Estatística de vendas***

Cabe ao departamento de vendas a elaboração da estatística de vendas dos produtos, que servirá de base para a projeção dos lotes de produção a serem programados, ajustados às tendências do mercado.

# O IMPACTO DA FILOSOFIA DE QUEBRA COM A DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO NA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo, demonstraremos a permanente metodologia que impulsiona uma organização orientada pela filosofia do desenvolvimento de seus produtos, que interage e mantém ativos os departamentos na busca de objetivos comuns.

## *Fixar prioridades*

Por onde devo começar?

Para muitos, a pergunta não tem nada de mais, para outros tal indagação pode ser o início de uma grande angústia.

Há pessoas que tomam decisões, aparentemente, sem qualquer esforço, com muita segurança, e parece que sempre acertam. Será?

Também conhecemos gente que age com lógica, racionalizando tudo, registrando todos os seus passos, exercendo um completo domínio sobre os acontecimentos e, quando se espera aquele sucesso, tudo se desmancha num retumbante fracasso. Por quê? Na vida, tudo acontece de modo relacionado, mesmo que não tenhamos noção disso. Se temos algo a realizar, convém sempre lembrar que não estamos sozinhos no mundo, e que, certamente, vamos ter que levar em conta diversos fatores que influenciarão nosso empreendimento, e como são variados esses fatores: pessoas, leis, horários, transportes, eventos, clima, locais, enfim, um número praticamente infinito de condicionantes externos, entre eles, um que é totalmente imprevisível: o acaso. Mas, existem também, os fatores condicionantes internos que estão dentro de nós. Nossos condicionamentos psicológicos, nossos medos, nossas inquietações, nossas dúvidas, nossas limitações culturais, físicas, de saúde ou de idade. Na verdade, mesmo que tenhamos poder e domínio sobre um mundo de coisas, estamos relacionados com fatores internos e externos, muitas vezes nos surpreendemos com eles e temos que mudar nossos planos. Quando chega a hora de fixarmos algumas prioridades, temos que levar em conta todos esses fatores e muitos outros que só a experiência nos indicará.

Muitos homens se dedicaram ao estudo da ordenação de prioridades, da tomada de decisões e do planejamento, sempre pesquisando o comportamento humano, as influências do ambiente externo e, até mesmo, as probabilidades de fracasso ou de sucesso para a iniciativa prevista. Entre esses homens, Taylor, Fayol e Ford se tornaram famosos e, até hoje, são respeitados pelos seus estudos e aplicações de métodos de organização e administração. Muito antes deles, que são deste século, René Descartes, francês, profundo estudioso de matemática, após cerca de 23 anos de reflexões, observações, pesquisas e elucubrações filosóficas, publicou em 1637, o “Discurso do Método”, obra que se tornaria a marca de uma corrente filosófica, de um modo de ver a vida e de atuar nela: o cartesianismo. \*

O pensamento cartesiano emana da dúvida sistemática que, somente pode ser levantada com apoio de quatro regras assim formuladas por Descartes no seu “Discurso do Método”.

### ***Regra da evidência***

Não aceitar nenhum fato como verdadeiro enquanto não for reconhecido como tal através da evidência. Evitar a precipitação e a prevenção.

### ***Regra da análise***

Dividir cada uma das dificuldades em tantas partes quantas forem possíveis, para melhor resolvê-las.

### ***Regra da síntese***

Na elaboração de nossos pensamentos, avançar sempre por degraus, do mais complexo, ao mais simples, do conhecido para o desconhecido.

### ***Regra do controle***

Fazer enumerações tão completas e gerais quanto possíveis para que se tenha certeza de nada omitir.

O pensamento cartesiano contribui decisivamente para a racionalização do trabalho, da administração, do ensino, da produção e o desenvolvimento de várias outras ciências, particularmente a ótica, a psicologia, a medicina e a moral.

Vejamos agora, como aplicar as regras cartesianas na prática, você verá que não é nada difícil. Tomemos, por exemplo, um acontecimento bem comum em nossas vidas: Uma viagem. Será uma pequena viagem de trem, de certa forma, apesar de todos já termos alguma experiência de viagens, nem todos temos experiência em viajar de trem.

Vamos alinhar diversos passos que formam a viagem, eles não estão na ordem correta.

Caberá a você organizá-los. Vejamos (\*):

- Tomar o carro para a estação;
- Preparar as malas;
- Dar as malas ao carregador;
- Consultar o guia antes da viagem;
- Avaliar as despesas prováveis;
- Desembarcar;
- Verificar a hora da chegada;
- Combinar com o motorista a hora da saída da estação;
- Tomar um lanche no trem;
- Verificar os gastos feitos na viagem;
- Adquirir a passagem;
- Prever o tempo de duração da viagem;
- Telegrafar ao lugar de destino, pedindo reserva de hotel;
- Embarcar.

Ao colocar os passos acima na ordem cronológica correta, você poderá entender as fases do empreendimento:

- Planejamento;
- Organização;
- Execução;
- Controle.

Inspirados em Descartes, podemos desenvolver em nós o senso da racionalização. Basta estar para descobrir nos acontecimentos, nas missões que temos a realizar, nas informações que nos chegam, no comportamento das pessoas, enfim, no mundo que nos cerca, as pistas que nos auxiliarão na aplicação das regras da evidência, da análise, da síntese e do controle. Modernamente, as ciências da organização e da administração nos ajudam a montar um modelo racional de trabalho.

Através da organização temos os métodos de:

- Previsão;
- Planejamento;
- Implantação.

Através da administração temos os métodos de:

- Comando;
- Coordenação;
- Controle.

Treinando nossa habilidade em identificar os componentes de cada uma dessas fases, harmonizando-os segundo as circunstâncias em que se apresentam, alcançaremos a

segurança necessária à fixação de prioridades, à tomada de decisões e à condição ou orientação de eventos confiados a nossa liderança. Assim, avançaremos um pouco mais na compreensão sobre como funcionam estas etapas.

**Previsão** — Quando recebemos algo para fazer ou orientar na realização dessas fases temos que compreender bem sobre:

- O que vai ser feito?
- Quanto vai ser feito?
- Como vai ser feito?
- Quem vai fazer?
- Quando será feito?

As respostas nos farão conhecer:

- O objetivo;
- O volume de trabalho;
- A qualidade e o processo a serem adotados;
- A localização do trabalho e sua abrangência;
- A quem confiaremos a missão (recursos humanos);
- Época prevista.

Nesta fase de previsão, conseguiremos reunir dados que orientam a construção de um orçamento preliminar, ou seja, a primeira ideia dos recursos financeiros necessários.

**Planejamento** — Planejar é prefixar recursos e operações, seguindo normas no sentido de atingir, com o máximo de eficiência, os objetivos determinados. A quem vai planejar, ocorrerá novas indicações ao se aprofundar nos dados colhidos na fase de previsão: Por que será feito? Por que será feito neste momento? Por que será feito por aquela pessoa ou por aquela entidade? Por que será feito daquele modo? Neste ponto, temos uma etapa chamada diagnóstico da realidade. Esse momento é dedicado ao exame dos fatos que cercam o problema em pauta. Conhecer a realidade é fundamental para que se tenha um ponto referencial para o início do nosso trabalho.

Ainda dentro do planejamento, teremos a etapa da definição dos objetivos.

Objetivo geral: o "ideal", o que se deseja em sua totalidade, o que se almeja a mais longo prazo.

Objetivo específico: previsão das etapas, de soluções específicas, mais bem definidas a curto prazo, que levarão a conquista do objetivo geral.

Outra etapa do planejamento é a formulação de estratégia de ação, quando se programa as normas de trabalho a serem adotadas, os recursos materiais, financeiros e humanos e o aprimoramento desses títulos, sua reciclagem, a metodologia técnica, etc. A estratégia, além de ser uma arte de coordenar as ações, pode ser entendida como um

caminho metodológico que nos leva a consecução de objetivos do planejamento, o trabalho de formulação estratégica deve ser iniciado após uma fase de reflexão e de decisão política, afinal, interesses pessoais estarão em jogo. Ingressemos, agora, no momento em que se traça o cronograma de trabalho, é a situação no tempo, é a previsão das datas de execução, em listagem ou gráficos.

**Implantação** — É quando aplicamos o que foi montado como plano, é a concretização do projeto ou dos projetos que nasceram do planejamento. Esta fase da implantação deve ser acompanhada por uma avaliação permanente, medindo, comparando e iniciando correções de rumo na implantação.

Quando estivermos na concretização do plano, temos que nos preocupar com três importantes fatores de sua administração.

**Comando** - É necessário que a liderança do trabalho seja confiada para pessoas capazes de atuarem de forma ordenada, em colegiado, permitindo que haja uma maior participação possível na condução dos trabalhos. A palavra comando significa exatamente isso:

Ordenar com os outros, chefiar com os que nos cercam. Para tanto, pessoas habilitadas a comando devem ser convocadas, os ditadores não servem para comandar, os omissos, que deixam tudo por conta dos outros, também não servem porque não exercem o papel de coordenação, próprio de quem comanda.

**Coordenação** — A partir do comando, temos que criar os níveis de coordenação, pessoas capazes de interpretar as orientações do plano e as ordens emanadas, aplicando-as de modo harmônico, fazendo com que todos se sintam perfeitamente ajustados ao trabalho em andamento e, atuando como canais de informação entre todos os ocupantes de funções executivas e os que têm responsabilidade de comando. Desse modo, os coordenadores contribuirão para aprimorar os níveis de interação do grupo, para reduzir esforços desnecessários e tomar as medidas determinadas de fácil aceitação.

**Controle** — A função de controle está intimamente ligada à avaliação do andamento dos trabalhos, é necessário que se faça uma avaliação permanente dos passos fixados no cronograma, o calendário pode ter sido montado com muita ou pouca folga entre os eventos. Isso pode ser corrigido e indicado após a avaliação. Por outro lado, a avaliação vai permitir que se aprecie o desempenho das pessoas envolvidas no trabalho, e como tomá-lo mais eficaz. Também se avalia a aplicação dos recursos financeiros, a utilização de equipamentos, os resultados, a obsolescência das normas, etc.

No quadro a seguir, apresentaremos um esquema muito simples e fácil de ser memorizado, contendo uma síntese do que comentamos até aqui.

Para você exercitar o estabelecimento de prioridades, comece por coisas bem simples, por exemplo, examine o seu domínio e tente fazer um plano para organizá-lo com toda a eficiência. Vá escrevendo numa folha de papel, sem se importar com a ordem, todas as

coisas que compõe o seu domínio ou, que você incluir nele. Depois, procure organizá-lo em colunas, começando por tudo que deve ser feito em primeiro lugar, faça isso para valer. Quando chegar ao final, pegue seu plano e vá cuidando de segui-lo. Você verá que apesar de seu cuidado em traçá-lo, algumas correções precisarão ser feitas durante a implantação.

Na medida em que você for racionalizando, irá descobrindo que pode assumir maiores responsabilidades, que pode coordenar mais coisas ao mesmo tempo, que tem condições para organizar e administrar melhor. Habitue-se a projetar seus trabalhos, o projeto é o instrumento com que você estabelece um conjunto de ações, perfeitamente definíveis, quantificáveis, após conhecidos os objetivos, os custos e o tempo de realização. Diríamos que o projeto é o modo de se fazer realizar o planejamento, um planejamento de margem a um programa de trabalho.

Um programa pode ter um ou vários projetos. Um projeto é composto das seguintes partes:

- Título, identificação de quem é responsável, data, local onde foi preparado;
- Justificativa, indicando a motivação para sua realização (causas técnicas, políticas, econômicas, culturais, etc.);
- Objetivo amplo, apontando em poucas palavras, o que se quer realizar com aquele projeto, na consecução do programa traçado;
- Objetivos específicos, enumerando as etapas que cumpridas, resultarão na realização do objetivo amplo do projeto;
- Desenvolvimento, relacionando à estratégia de ação, ou seja, de mão de obra e meios materiais para a realização do projeto;
- Prazos, com um cronograma particular do projeto, o qual deve estar harmonizado com o programa e, conseqüentemente, com o plano inicial;
- Responsabilidade necessária à equipe e às características de seus membros (experiência, capacidade cultural ou técnica, formação, etc.), também nesta parte do projeto deve constar o nome do coordenador (coordenadores), sua localização (para ser facilmente encontrado), etc.
- É interessante que todos os elementos envolvidos no projeto tenham uma cópia dele, bem como a lista com os endereços de todos, o que facilitará convocações e pequenas reuniões, descentralizando sua administração.

A adoção desta filosofia pela organização, centrada nos seus produtos, colocará em evidência a seus administradores, com clareza, quais alternativas a empresa dispõe para maximizar o seu investimento.

# A MUTAÇÃO DO PRODUTO SOB O ENFOQUE DA QUALIDADE ECONÔMICA

## *8.1 A melhoria da qualidade e do desempenho de um produto não implica no aumento de preços*

Esta tese deixa em aberto duas alternativas para superar o pressuposto do aumento de custos:

— Aceitar a evolução do custo desde que a evolução da qualidade seja de tal ordem notável que conduza ao incremento ou rendimento das funções do produto, acrescentando, versatilidade ou ainda prolongando a vida do produto de forma altamente diferenciadora ou genuína em relação aos produtos com que compete no mercado. Se comprovada esta evidência pelo mercado, a evolução de custo trará uma relação vantajosa no custo x benefício, podendo ser repassada ao cliente sem prejuízo da margem de contribuição. Nesta hipótese, a evolução do custo trouxe uma compensadora valorização ao produto.

— Questionar o pressuposto da necessidade de evolução do custo, pois, conforme demonstra a Revista Fortune (\*), uma determinada empresa americana que reduziu a taxa de sucata de 15% para 5%, simultaneamente, melhorou a qualidade de seus produtos em cinco vezes. O questionamento do custo e da melhoria da qualidade é permanente desde a fase embrionária até a sua assistência no campo.

## *8.2 É necessário exceder por ampla margem a qualidade competitiva*

Partindo do princípio de que todo o cidadão de razoável bom senso tenha o senso da crítica e da análise para avaliar custo x benefício, o exagero do enfoque da qualidade poderia inviabilizar o produto sob o enfoque de preço. Consideremos que a qualidade deva ser enfocada sobre o aspecto econômico, ou seja, quanto o mercado está disposto

a pagar pela qualidade adicional. A cor ou o peso podem ser os fatores de decisão de compra, quando um produto for semelhante e com preços iguais. Desta forma, concluímos que uma pequena supremacia, mesmo sem nenhuma influência no custo, pode ser determinante na seleção do produto pelo cliente.

### 8.3 Uma empresa identifica e limita suas área mais fracas

Sob a ótica de que é mais eficiente desenvolver os pontos fortes da organização do que estimular a superação dos pontos fracos, cabe a adoção de uma matriz gerencial que conduza a organização a produzir produtos de padrão internacional.

Em forma de matriz demonstraremos a seguir a metodologia a ser aplicada:

Item principal	Responsabilidades básicas e subord.	Questão	Política recomendada
Design do produto.	Direção geral, marketing, engenharia do produto, equipe de garantia do produto.	Atendimento das necessidades e expectativas do consumidor.	Design inovador, "extensão do conceito de qualidade."
Mantendo a promessa ao consumidor.	Direção geral, marketing e serviço de vendas de garantia do produto.	Risco da introdução de um novo produto.	Focalização do problema. Determinação das causas fundamentais. Avaliação realista. Adoção do teste de controle. Retro compra do produto no campo. Lançamento limitado e
Problemas de alocação de recursos.	Direção geral, departamento financeiro e grupo de garantia do produto.	Excesso de dados.	Custo do plano de qualidade. Padrões de desempenho do produto. Verificação da posição competitiva por meio de
Estabelecimento do compromisso da qualidade nas fábricas dos fornecedores.	Compradores e gerência de compras, engenheiros do controle de qualidade.	Os compradores são mais exigidos.	Verificação do processo. Capacidade dos fornecedores. Estabelecimento e gerência de um produto praticamente sem
Manutenção da integridade das instalações produtivas.	Gerência de fábrica, superiores e funcionários da manutenção.	Adaptação excessiva.	Produto definitivo. Testes.

### 8.4 A qualidade do produto sob o prisma da informação e da interação com os fornecedores e empregados

Consistência de Informações — O produto no mercado deve ter acompanhado o seu desempenho para que possam ser absorvidos desvios de desempenho em relação ao

padrão mínimo esperado.

O sistema de comunicação com o mercado não deve sofrer barreiras no sentido de evitar que as más notícias sejam boicotadas.

O envolvimento de toda a equipe da empresa para apoiar a decisão de um lançamento, e, principalmente, para dividir etapas para lançar o produto, se já foi suficientemente testado e ensaiado, é de fundamental importância. A responsabilidade básica desta equipe na venda de produtos consiste em determinar a causa dos problemas reais ou potenciais no campo, e pôr em prática uma efetiva conduta corretiva.

Poderão ser necessárias alterações de desenho ou processo para eliminar a recorrência de problemas, pois, conforme D. W. Deming (\*), 85% dos problemas residem no sistema de trabalho.

A Manutenção do Papel da Equipe — São fixadas três premissas básicas que definem o papel da equipe responsável perante a organização sobre o lançamento dos produtos:

- O custo dos dados sobre a qualidade, o método da estatística é de fundamental importância na avaliação dos problemas de qualidade. A ignorância das especificações ou, da normalização de processos faz surgir custos extraordinários, permitindo a identificação clara do problema conduzindo com mais facilidade à solução. Através de uma pesquisa (\*) feita sobre percepção, 76% dos contramestres reportam que sempre, ou quase sempre, obtêm as idéias de seus subordinados na solução dos problemas de serviços, mas que, somente 16% dos trabalhadores reportam ter sido consultados sobre os mencionados problemas.

Esta tese confirma, desde que corretamente assimilado o problema, que a solução na maioria dos casos é possível com os recursos próprios da organização.

- Exame da qualidade e da performance - qualquer avaliação deve preceder o estabelecimento de um padrão mínimo. À administração cabe definir objetivamente os padrões de desempenho e performance esperado pelo produto, seja sob o enfoque de qualidade ou do custo.

- Performance do produto no campo — conhecer a expectativa e os anseios do cliente, ou consumidor e as limitações dos produtos similares no mercado, são as bases para que a organização estabeleça os padrões mínimos que o produto necessariamente deva atender.

**A Qualidade Econômica** — A qualidade econômica é aquela que o cliente está disposto a pagar, ou ainda, aquela que domina dentro de um determinado segmento de mercado onde a atuação das forças competitivas são intensas. Este padrão deve ser definido sob a análise de competitividade internacional e a sua determinação de reconsiderar alguns fatores fundamentais:

- Custo;
- Ciclo de vida;

(\*) O homem a quem é creditado o mérito de ter ensinado aos japoneses o conceito de administração do controle e evolução da qualidade.

- Eficiência da assistência técnica;
- Padrão levemente superior a média;
- Pesquisa para evolução futura.

**Avaliação do Fornecedor** — Para que se possa ter fornecedores confiáveis, a organização deve definir alguns passos fundamentais e até ortodoxos, como:

- Levantamento quantitativo;
- Seletividade através de parâmetros previamente definidos;
- Contatos e visitas para avaliação real e potencial;
- Estabelecimento de fornecimentos experimentais;
- Seleção final.

O pressuposto maior para a saúde do relacionamento comercial duradouro, deve ser de que o negócio seja bom para ambas as partes a curto e a longo prazo.

**A Importância de Especificações e Testes Prévios** — Estabelece especificações prévias, orientará o comprador e fornecedor para o enfoque da qualidade. Cabe ao comprador ter consciência dos custos adicionais que envolverão o produto caso as especificações se desviem daquelas padronizadas pelo fornecedor, como também, conhecer as tolerâncias que poderão ser aceitas.

**O Que Determina Qualidade e Desempenho** — A chave está na administração que deve definir os objetivos a serem alcançados. É de grande importância que este padrão se aproxime ou ultrapasse os padrões internacionais.

Descrevemos a seguir, a mudança organizacional que as empresas devem promover para se beneficiarem do pleno potencial de sua equipe:

- Administração estratégica;
- Administração quantitativa;
- Desenvolvimento de pessoal;
- Comportamento de pessoal;
- Comportamento ético;
- Administração da produtividade.

A implantação deste processo exige tempo, desde o início até a obtenção dos resultados, no entanto, a sua aplicação continua e intensiva é a chave do sucesso.

A qualidade econômica somente será atingida pela empresa que envolver os responsáveis de todos os departamentos, conscientizando-os da importância da permanente evolução do produto sob enfoque da qualidade e do custo.

# O MARKETING A FERRAMENTA DE VANGUARDA



Para manter a satisfação do consumidor, a empresa impulsiona o aperfeiçoamento e a adaptação do produto ao mercado. A utilização inteligente e racional de marketing, aplicado através de todos os colaboradores da organização, certamente é a resposta para o administrador que busca desempenho excepcional à sua organização. Conceitualmente marketing significa:

- Geração de lucros pela organização do atendimento às necessidades de um grupo de consumidores (clientes);
- Análise, planejamento, implementação e controle de programas desenvolvidos que visem mudanças no mercado com o propósito de atender os objetivos da organização;
- Marketing é o processo social pelo qual indivíduos e grupos de pessoas obtêm os produtos ou bens que necessitam, criando a substituição de valores e produtos por outros;
- A organização é um órgão da sociedade, no entanto, as oportunidades estão no ambiente externo e a sua criação está com os clientes;
- A inovação dos produtos e serviços devem estar voltados para o atendimento e para as soluções dos problemas dos clientes;
- O negócio atinge o seu clímax, quando a empresa consegue atender satisfatoriamente o cliente.

Analisando detalhadamente estes conceitos, identificamos aquilo que na verdade tem levado o sucesso às organizações através dos tempos. Participação de:

- Colaboradores;
- Fornecedores;
- Clientes;
- Análise ambiental;
- Ciclo de vida dos produtos.

A organização deve definir os seus objetivos para que possam ser adequadamente utilizados de forma dirigida e concentrada às técnicas de marketing, considerando todos os enfoques no presente e no futuro, através de uma análise situacional dos ambientes:

- Cooperativo;
- Econômico;
- Social;
- Político;
- Geral.

## 9.1 O processo de administração de marketing Definição

Concluimos este capítulo com a convicção de que a amplitude e a abrangência de marketing extrapola em muito a sua função nas empresas, estando, no entanto, presente com a necessária evidência nas empresas bem sucedidas (\*), (Well Running Co.), que sabem criar uma consciência nos administradores sobre a importância da função de marketing. O enfoque central desta produção se encontra no ciclo de vida do produto e sua influência no desempenho da organização.

### Portfólio de Produtos

A utilização da técnica de avaliar os produtos no quadro de atratividade x potencial x competitividade, permite ao administrador direcionar as ações adequadas à situação de cada produto no mercado.

Modelo de análise de desempenho do produto no mercado:

#### POTÊNCIA DO NEGÓCIO E COMPETITIVIDADE

Atratividade Industrial	Forte	Médio	Fraco
Alta	A	A	B
Média	A	B	C
Baixa	B	C	C

Através da análise deste quadro, evidenciam-se quais produtos que deverão ser submetidos ao processo de:

- Redução de custo;
- Diferenciação ou atualização do produto;
- Estimulação das vendas;
- Substituição do produto.

(\*) Empresas bem sucedidas relacionadas no livro Passion of Exelence.

## A Hierarquia das Necessidades

O bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores é a forma mais eficaz de se criar uma sinergia e produzir marketing positivo para os objetivos da organização. O quadro a seguir, demonstra as necessidades do homem, conforme Maslow, que a organização deve procurar atender junto aos seus:

- Colaboradores;
- Fornecedores;
- Clientes;
- Instituições.

### QUADRO DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW



O quadro demonstra a variação das necessidades conforme o seu nível de atendimento, demonstrando que jamais chegaremos a plena satisfação, o que nos vislumbra que o produto não pode permanecer estático, mas sim, dinâmico, oferecendo ao usuário (mercado) novas satisfações, sejam em forma de prazer, funcionalidade, beleza, preço ou qualidade.



# O ESTILO JAPONÊS E AMERICANO

Pesquisando o sucesso das empresas e produtos japoneses no mercado mundial e principalmente americano, constatamos que a diferença está na inovação e no desenvolvimento do produto, como a seguir documentaremos (\*). Na verdade, a glória é a gênese do negócio japonês, o sangue nosso do motor industrial, é a boa e velha concorrência. Um tipo de concorrência dura, claro, às vezes tão dura que eu me preocupo se devemos ou não pensar só nos negócios, mas também, na vida diária. Durante a guerra, os militares usavam o nome do imperador para conseguir obediência do povo, dando as ordens, os japoneses competiam entre si para mostrar o quanto eram devotados e leais ao imperador. Na era Tokugawa, grandes e arrogantes espadachins entravam numa aldeia e desafiavam qualquer visitante, como faziam os pistoleiros do velho oeste americano. Eles se divertiam nessa procura do melhor homem para encarar o desafio.

Para as empresas japonesas, é mais importante ter uma fada do mercado assegurada do que um lucro imediato. Se a compra de um novo equipamento vai sair muito cara, afetando os lucros de curto prazo, mas ajudando depois na recuperação de uma fatia do mercado, os dirigentes japoneses certamente vão votar pelo investimento a longo prazo. Esta preocupação em construir, voltados para o futuro, de forma a não perder a competitividade, foi a causa de um sério problema comercial em 1985. É que os fabricantes japoneses de semicondutores continuavam a investir em novas fábricas e equipamentos, numa época em que o mercado mundial declinava e as empresas dispensavam pessoal e reduziam sua capacidade de produção.

(\*) Exegese do Livro Made in Japan - Akio Morita.

Basicamente, os japoneses não estão interessados em derrotar os concorrentes por meio de uma jogada esperta. Um lendário samurai intelectual, esperto em artes marciais, Miyamoto Musashi, certa vez, escreveu um livro sobre estratégia de combate, e, quando a obra foi publicada em inglês, sob o título de *A Book of Five Rings* (Um Livro de Cinco Anéis), logo se tomou leitura obrigatória dos empresários estrangeiros, espécie de culto entre os estudiosos da cultura japonesa. É que, num dos capítulos, o livro revela o elemento chave - o segredo - para que os ocidentais ganhem a batalha comercial dos japoneses. Um dos livreiros de New Jersey chegou a anunciar o livro como “a resposta do Japão ao MBA (Master in Business) de Harvard”.

Mas no fundo a resposta ao MBA de Harvard não está num livro escrito por um antigo samurai. Essa resposta está nas prateleiras e nos show-rooms das lojas do mundo inteiro: produtos de boa qualidade e em tal variedade que os consumidores possam satisfazer todos os seus desejos. Foi assim, que os produtos japoneses conseguiram ocupar tanto espaço no mercado americano.

E eu diria que, a melhor forma de competir com os japoneses seria mediante um exame dos nossos produtos - os de maior sucesso principalmente e de um estudo do estilo, construção e conceitos inovadores. Nós não “invadimos o mercado americano, como, às vezes, somos acusados; apenas enviamos para lá os melhores produtos, reconhecidos por sua qualidade e preço. É bom lembrar que esses produtos foram os sobreviventes da competição no mercado japonês.

O vigoroso espírito de competição japonesa também acabou mudando a forma como vemos nosso próprio sistema de trabalho. No passado, era importante produzir um grande estoque de produtos com custos cada vez menores acumulando-se amplos inventários, acabamos ficando com um montão de mercadorias obsoletas. O objetivo agora é a forma como, com rapidez e eficiência, podemos colocar um novo produto na linha de montagem. No passado, poderíamos manter um produto no mercado por um ou dois anos, ou até mais cedo.

Muitas vezes, temos a impressão de que estamos jogando tudo fora, recursos altos, avançada tecnologia, sistemas complexos de produção, ao entrarmos numa produção de tão curta duração. Acontece que se entendermos o ciclo de vida do produto, ficando mais tempo no mercado com um modelo antiquado, nossa concorrência entra com um modelo novo, tentando (e às vezes conseguindo) ocupar nosso espaço. Por essa razão, tanto no desenho do produto como na aplicação da nova tecnologia, devemos ser muito hábeis. E, na linha de montagem, é preciso treinar bem nossos empregados, para que eles aprendam rapidamente como trabalhar nos novos modelos, sem se atrapalhar com os velhos ainda em linha.

Costumes e práticas de negócios obsoletos e sem sentido devem ser eliminados. Sempre desafiei o convencionalismo e vou continuar fazendo isso.

Como o autor documenta a estratégia principal das empresas japonesas, se concentra no conceito da permanente quebra do ciclo de vida do produto.

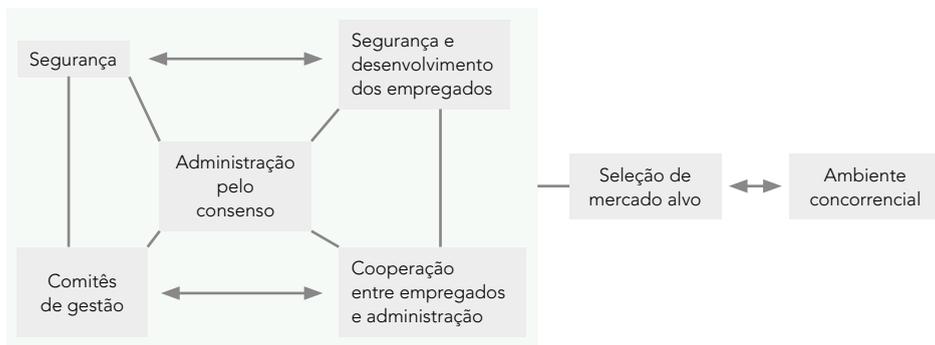
# ESTRATÉGIA DE GESTÃO E MARKETING

## 11.1 Ambiente organizacional

A estratégia de marketing inicia no ambiente da organização onde, todos os departamentos da organização devem estar afinados com a filosofia de marketing que a empresa deseja implementar.

Reproduziremos abaixo, esquematicamente, um ambiente organizacional preparado para a estratégia de marketing.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL



(\*) Exegese do Livro Made in Japan - Akio Morita.

## 11.2 Identificação e oportunidades

O primeiro passo para se identificar oportunidades, consiste na sistematização da coleta de informações voltadas para o conceito de segmentação e análise cultural do mercado.

### *Segmentação do Mercado*

Aqui, o objetivo é localizar segmentos de mercado não atendidos ou mal atendidos. Os pesquisadores coletam as oportunidades passageiras, condições de mercado temporárias que exigem que as empresas respondam rapidamente ou, perdem a oportunidade.

Na identificação de lacunas de produtos não percebidos, a empresa busca oportunidades nas quais poderia esperar pouca reação da concorrência. Esta orientação é coerente com a estratégia de fugir do confronto, ou seja, atacar o mercado marginal até conseguir vantagem suficiente para então desfecharem o ataque frontal.

### *Análise Cultural*

O objetivo desta fase de identificação de oportunidades é familiarizar-se com cada uma das facetas das diferenças entre consumidores e entre as culturas nos mercados que a empresa pretende servir. Esta orientação hierarquiza a ação. O primeiro passo é identificar as necessidades do consumidor, para num segundo passo, satisfazê-lo através da adaptação do produto ou serviço.

## 11.3 Estratégias

### *Estratégia do Produto*

Para diferenciar o produto e aumentar o seu composto de marketing, a estratégia reside em explorar a diferenciação nos mais variados enfoques, como: dimensões e pesos mais reduzidos, ampliar ou reduzir funções, melhor desempenho ou rendimento, melhor acabamento ou versatilidade. Atenção para atributos menos perspectivas ou visíveis como a qualidade, confiabilidade e facilidade de manutenção.

### *Estratégia de Preço*

Adoção da estratégia de preço de entrada no mercado com margens de contribuição menores para permitir o ganho de escalas de produção.

### *Estratégia de Distribuição*

Seleção cuidadosa da revenda ou comércio, que possa prestar assistência de marketing e de serviço aos produtos para proteger o seu conceito e a sua imagem.

### *Estratégia de Segmentação*

Consiste na fase de segmentação do mercado, inovação e qualidade dos produtos, preços de acordo com o valor percebido do produto, propaganda dirigida por segmento.

### ***Estratégia de Imagem***

Quando o desempenho e a qualidade de um produto, bem como, as outras formas de distribuição forem quase as mesmas, a imagem pode ser a única forma de diferenciação. Neste caso, a propaganda criativa sobre a forma responsável e séria da empresa agir, aliada ao enfoque sobre o status do produto, são fundamentais.

### ***Estratégia da Inovação***

Consiste na fuga da concorrência criando permanentemente produtos com funções inovadoras satisfazendo mais o consumidor, esta estratégia é importante em produtos de ciclo de vida curta.

### ***Estratégia da Linha de Produtos***

Esta ação explora ao máximo o que cada segmento de mercado pode comprar através de oferta mais ampla de produtos possíveis da empresa desenvolver.

### ***Estratégia de Proliferação***

Enquanto a extensão da linha de produtos altera a amplitude da linha desses produtos, a proliferação dos produtos introduz uma multiplicidade de tipos ou modelos de produtos em cada ponto de linha.

A proliferação de produtos serve para diversos fins:

- Permitem atrair um grande nicho de mercado e a medida que vão proliferando suas linhas vão atraindo diferentes gostos, preferências e níveis de venda.
- Quanto maior o número de produtos, maior a sua capacidade de manter o interesse dos canais de distribuição de lojas varejistas.

### ***Estratégia por Nível de Qualidade do Produto***

Consiste no lançamento do produto com diversos níveis de custo, restringindo e ampliando a qualidade e as funções do produto de acordo com os anseios e a classe de renda da população.

### ***Estratégia do Desvio***

As batalhas da concorrência no mercado são normalmente retratadas como sendo travadas em arenas bem definidas. Os antagonistas se enfrentam em determinado produto/mercado. A imagem implícita é a de combatentes travando um combate corpo a corpo. Esta estratégia evita enfrentar diretamente o concorrente em determinado produto/mercado, desviando a concorrência e buscando mercado onde ela não está presente, através de:

- Desenvolvimento de novos produtos através do atendimento à ansiedade de consu-

- midores não satisfeitos pelos produtos dos concorrentes;
- Diversificação de produtos fora do atual programa de produtos;
  - Diversificação de mercados geográficos;
  - Diversificação de canais de distribuição.

### ***Estratégia de Guerrilha***

Consiste em fazer ataques pequenos e intermitentes às diferentes regiões geográficas ou aos clientes do concorrente. O objetivo maior é baixar a moral do concorrente para acabar conseguindo participação no mercado.

A estratégia de guerrilha deve manter os concorrentes desequilibrados. Eles devem estar sempre procurando adivinhar de onde virá o próximo golpe.

Formas de guerrilha:

- Ataques simultâneos em diversos clientes potenciais do concorrente, com rápidas retiradas;
- Promoções especiais;
- Atacar os pontos fracos do concorrente e onde não poderá se defender.

# O IMPACTO DA DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

O produto representa condições mínimas de compra do cliente? O que, por exemplo, o cliente considera absolutamente essencial no aço em tiras?

Em que fábricas? Quando? Não apenas em que dia, mas em que hora de cada dia, de modo a minimizar espaço valioso para estoque de apoio e para reduzir custos de estoque? O fornecedor tem que estar logisticamente harmonizado com o comprador. A quantidade e flexibilidade adequadas, isto é, resposta rápida e sem queixas a imprevistos em quantidades e prazos de entrega são também esperados. Finalmente, tratamento preferencial pode ser especificado em caso de faltas.

## *Condições*

Preços específicos para quantidades específicas para períodos de tempo específicos. No caso de uma alteração em lista de preços, os termos contêm parâmetros negociáveis, talvez vinculados a índices tais como médias de \*  
preços móveis de sucata ou outros ingredientes da fabricação de aço ao longo de períodos especificados. As condições podem, também ser refletidas em estruturas de desconto relacionados com a presteza de pagamentos e provisões adicionais para períodos de pagamento ampliado.

## ***Esforços de Apoio***

Dependendo das utilizações do produto, o comprador pode esperar orientação e apoio quanto às aplicações especiais.

### ***Novas Idéias***

Uma expectativa normal pode incluir idéias e sugestões por parte dos fornecedores para maneiras mais eficientes e que envolvam reduções de custos na utilização do produto genérico em suas diferentes formas pretendidas, tais como: manufatura, revestimento e fixação.

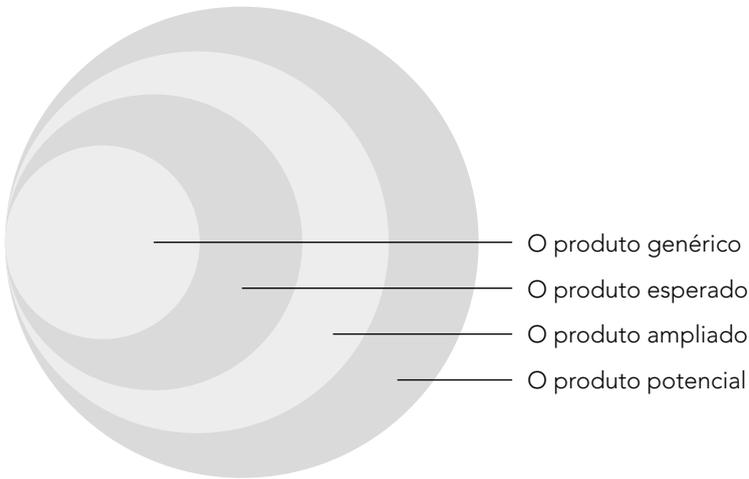
Tudo isto pode ser bem conhecido, porém os princípios subjacentes englobam muito mais. A falha em satisfazer certas expectativas mais sutis pode refletir desfavoravelmente no produto genérico. Um escritório de corretagem mal apresentado pode custar a um corretor o acesso a clientes para suas propriedades à venda. Embora o advogado tenha se saído brilhantemente no exame para a Ordem dos Advogados, e ocupe um escritório de discreta elegância, sua personalidade pode ser incompatível com a do cliente em potencial. As máquinas-ferramenta de um fabricante com preços competitivos, podem conter os controles numéricos mais sofisticados por trás de um impressionante painel, porém, certos clientes podem recusar-se a comprar, porque as tolerâncias de produção são mais precisas do que o necessário ou utilizável. O cliente pode, na realidade, esperar e desejar menos. O produto genérico pode ser vendido somente se as expectativas mais amplas do cliente forem satisfeitas.

Diferentes meios podem ser empregados para atender essas expectativas, portanto a diferenciação segue a expectativa.

## ***12.1 O produto ampliado***

A diferenciação não está limitada a oferecer ao cliente o que ele espera. O que ele espera pode ser ampliado por coisas sobre as quais nunca pensou. Quando um fabricante de computador implanta um módulo de diagnóstico que localiza automaticamente a fonte de defeito dentro de seu equipamento (como alguns agora o fazem), ele levou o produto além daquilo que era exigido ou esperado pelo comprador. Tomou-se um produto ampliado. Quando uma corretora de valores incluir nos demonstrativos mensais de seus clientes uma balança corrente para cada um, e uma análise de fontes e distribuição de fundos, essa firma ampliou seu produto além do que era exigido ou esperado pelo comprador. Quando um fabricante de produtos para saúde e beleza oferece orientação para administração de armazéns e programas de treinamento para os empregados de seus distribuidores, essa empresa também ampliou seu produto além do que era exigido ou esperado pelo comprador.

Essas “ampliações” voluntárias ou espontâneas ao produto esperado, são mostradas no quadro 1 pela faixa irregular que cerca o produto esperado.



Em cada caso, o fornecedor excedeu as expectativas normais do comprador. No caso do nosso exemplo de aço, isto pode ser feito desenvolvendo novas maneiras de processar e revestir o produto, ou, reduzindo a espessura para diminuir o peso. O vendedor pode fornecer outros elementos auxiliares não esperados, porém, moderadamente úteis, tais como, novas idéias para programação de entregas, condições mais "interessantes", maneiras diferentes de entrega de lotes de modo a reduzir os problemas e custos de manuseio por parte do comprador e sistemas de faturamento que forneçam ao comprador maiores informações sobre os padrões de utilização do produto genérico por suas diferentes fábricas, divisões ou marcas.

Nem todos os clientes para todos os produtos e em todas as circunstâncias, entretanto, podem ser atraídos por um feixe em constante expansão de satisfações de valores diferenciados. Alguns clientes podem preferir preços mais baixos à ampliação do produto, outros, não podem utilizar os serviços extra oferecidos. Os usuários de aço, por exemplo, anteriormente dependentes das usinas para auxílio nas aplicações e apoio de engenharia, tomaram-se de forma gradual suficientemente sofisticados para libertarem-se dessa dependência, uma liberdade que, a propósito, levou ao rápido crescimento de centros independentes de distribuição de aço, concorrendo com as usinas. (Agora centros que se distinguiram das usinas por entregas mais rápidas em classificação e tamanhos padronizados, um "mix" mais amplo de itens e capacidades para processar pequenos pedidos, ampliaram seu produto acrescentando mais alguns pequenos processamentos e certos serviços de aplicação de aço).

De maneira geral, quanto mais um vendedor ampliar o mercado, ensinando e auxiliando os clientes a utilizar seu produto, mais vulnerável ele se torna para perdê-los. Quando um cliente não mais necessita de ajuda, este adquire a flexibilidade para comprar outras

coisas que valoriza mais, como preço, por exemplo.

Neste ponto, faz sentido adotar um programa sistemático para manutenção de custo e de preços. E esta é a ironia da maturidade de um produto: precisamente quando a concorrência em preços se eleva, e portanto, quando as reduções de custo tomam-se mais importantes, é quando o vendedor tem também a possibilidade de se beneficiar assumindo os custos adicionais da ampliação de um novo produto.

A ampliação de um produto é condição de um mercado ou de clientes relativamente experimentados ou sofisticados. Não que eles não possam beneficiar ou não reajam a serviços extra, mas quando um cliente sabe ou pensa que sabe tudo e pode fazer qualquer coisa, o vendedor deve testar esse pressuposto para que não seja condenado ao sofrimento da concorrência apenas em termos de preços. A melhor maneira de testar o pressuposto do cliente, de que ele não mais precisa ou deseja toda e qualquer parte do produto ampliado, é considerar o que é possível oferecer a esse cliente.

## 12.2 — *O produto potencial*

Tudo aquilo pode ser feito para atrair e manter clientes é o que denominamos de produto potencial.

Para o usuário do aço, a oferta pode incluir:

- Mudanças técnicas sugeridas, tais como, novo projeto de um componente para reduzir peso, aumentar resistência ou durabilidade, reduzir flexibilidade lateral, melhorar a aderência e diferentes tratamentos de superfície ou aumentar a segurança;
- Conclusões de pesquisas de mercado no que diz respeito a atitudes dos clientes no sentido das várias alternativas para o aço (plástico e alumínio, por exemplo) e também, em relação a seus problemas;
- Novos métodos e tecnologias para moldar, modelar e juntar aço com aço, aço com plástico e coisas semelhantes;
- Novas idéias sobre lubrificantes, materiais para redução de ruído, amortecedores e gaxetas;
- Propostas testadas para sistemas de montagem mais fáceis, mais rápidos e mais baratos;
- Novas idéias para variadas características de produto para diferentes segmentos do usuário, tais como, frotas comerciais, frotas de táxi, empresas locadoras, cada um deles com seus próprios critérios de compra;
- Sugestões concretas e testadas para combinar materiais, tais como, aço e fibra de vidro.

Somente o orçamento e a imaginação limitam as possibilidades. Porém, o orçamento está em função do que é necessário para ser competitivo em todas as dimensões do produto potencial.

As coisas variam com as condições, condições econômicas e condições competitivas. A

concorrência pode estar em função não simplesmente do que outros fornecedores de aço oferecem mas, também, do que oferecem os fornecedores de materiais substitutos. A rapidez de resposta à repetição de pedidos não é assim tão importante para os compradores nos bons tempos como nas épocas de crise. Exceto, quando um concorrente utiliza estrategicamente os bons tempos (isto é, quando a demanda é elevada e a oferta reduzida), para acomodar um grande cliente em perspectiva, a fim de criar condições para a venda.

As condições econômicas, as estratégias empresariais, os desejos dos clientes, as condições competitivas e muitas outras coisas, podem determinar aquilo que define perceptivelmente o produto. Nem tampouco os ingredientes das classificações descritas são fixos. O que é "ampliado" para um cliente pode ser "esperado" por outro; o que é "ampliado" em uma circunstância, pode ser "potencial" em outra; parte daquilo que é "genérico" em períodos de fraca oferta, pode ser "esperado" em períodos de excesso de oferta.

Como acontece com a maioria das coisas em negócios, nada é simples, estático ou explicado de maneira muito confiável pelas taxonomias dos livros de texto. Uma coisa é certa: não existe um bem econômico comum, ou pelo menos, do ponto de vista competitivo, não precisa existir. Tudo é diferenciável, de fato, é em geral diferenciado.



# A ESTRATÉGIA DO PRODUTO COMO ALAVANCA DE MARKETING

## *Definição Econômica e Sociológica do Produto*

Na visão macro e ampla do produto, é o resultado de um trabalho que produz satisfação a quem o adquire. Nesta visão, qualquer transação econômica tem um único objetivo central: o produto, resultado da criação, ação ou transformação de pessoas interessadas, em última análise na sobrevivência, bem estar, lucro e vaidade.

## *Definição Estratégia do Produto*

O enfoque primário de qualquer organização é o produto. Um produto atraente no mercado é aquele que tem características de qualidade superior, atendimento a funções mais completas e amplas, apresentando características inovadoras e diferenciadas dos produtos similares e tradicionais, tem aparência, forma o peso ajustado ao componente sociológico no mercado consumidor.

O sucesso do produto no mercado, depende basicamente de três fatores:

- Tecnologia;
- Custo/preços justos;
- Produto atrativo.

Tecnologia: Um produto orientado pela tecnologia suplanta a necessidade de competir na disputa de preços, já que atenderá requisitos às funções que outros não atendem, passando a se constituir em produto líder ou monopolista. (Engineering oriented).

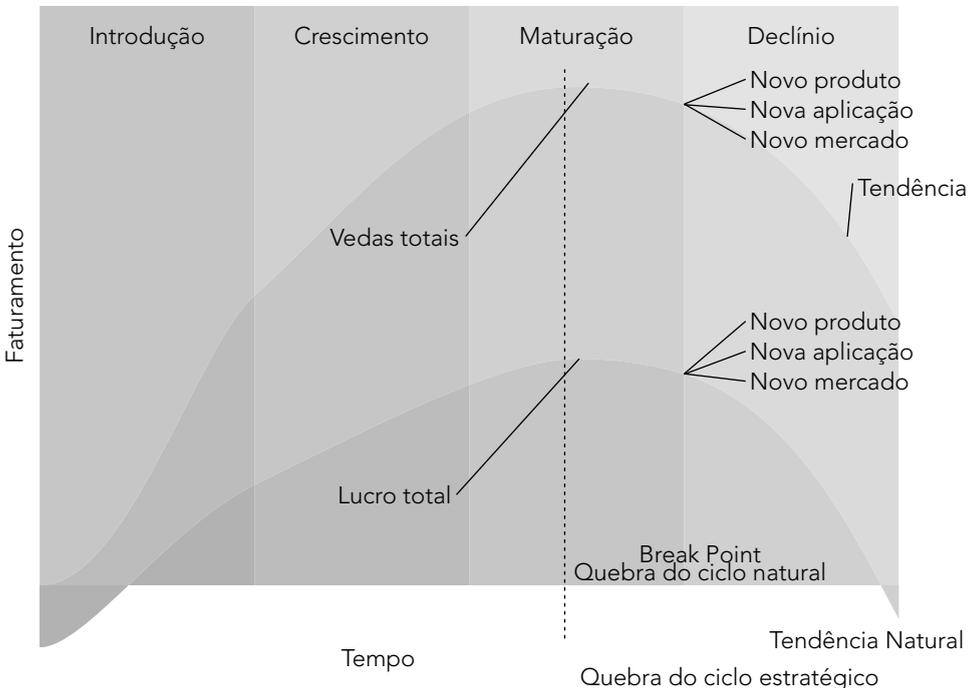
Custo/preços justos: Os produtos orientados pelo custo são os de consumo de massa (comodities), como, alimentos, roupas, eletrodomésticos, que conquistam a sua posição no mercado, basicamente, pela tecnologia de processos, ou seja, através de procedimentos que conduzem à redução de custos, sem deixar de atender à função principal do produto. Obtém-se maior racionalidade na produção, tomando-se desta forma líderes no mercado, desde que sejam aplicados preços justos. (Marketing oriented).

Produto atrativo: Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer o desejo do consumidor já que o desejo coloca o homem em estado de desconforto, despertando os anseios de compra. O ponto mais importante é a função que produz, e tudo que produz satisfação chamamos de produto.

Considerando estas definições como verdades presentes e sensíveis, que chamam ao bom senso, concluímos que a abordagem da organização através de marketing se constitui no ciclo de vida do produto.

Ciclo de vida do produto: A estratégia de marketing de considerar como enfoque principal o desempenho do produto no mercado, acompanhando a sua posição no mercado quanto às fases de introduções, crescimento, maturação e declínio.

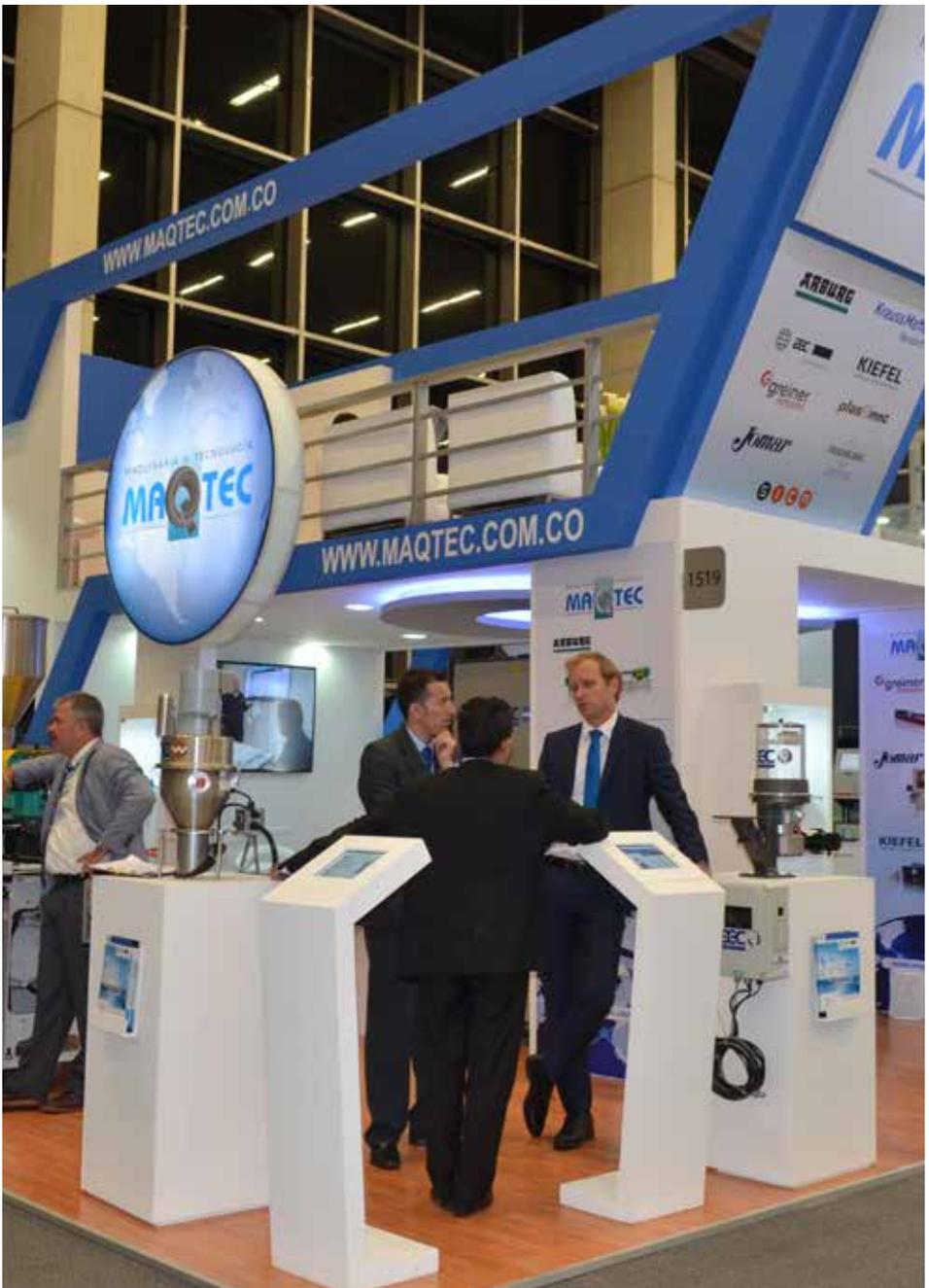
Estes ciclos variam de acordo com o tipo de produto, tecnologia e mercado. O quadro a seguir ilustra este conceito:



Na fase de introdução, normalmente há necessidade de grande produção e custo de publicidade, sendo as vendas e lucros baixos. Os lucros começam a aumentar na fase de crescimento das vendas e o mercado começa a aceitar o produto.

Na fase de maturação, os lucros começam a decrescer em função da necessidade de prática de preços mais competitivos e da reintrodução de publicidade, campanhas promocionais para manter sua posição no mercado. A fase de maturação somente poderá ser atendida, jamais perpetuada, pois, o cansaço e o obsoletismo o levarão à fase do declínio e finalmente à retirada do mercado.

Diante desta conclusão, a única solução que a organização poderá buscar para sobrevivência é a quebra permanente do ciclo de vida do produto.



# QUEBRA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

## *14.1 Os desafios da organização*

Como demonstramos no capítulo anterior, a quebra do ciclo de vida do produto é a solução para que a organização seja permanentemente rejuvenescida, atendendo de forma eficaz os anseios do ambiente interno e externo da organização, sejam eles:

- Obsolescência tecnológica;
- Obsolescência de processos;
- Atrofiamento e acomodamento da massa pensante da organização;
- Falta de novas oportunidades para o pessoal;
- Redução da competição;
- Abandono dos clientes e fornecedores.

Por fim, o envelhecimento e o conseqüente desaparecimento da organização.

### *Quebra do Ciclo (Break point)*

Conforme sugerimos no quadro do ciclo de vida do produto, a organização na fase de maturação do produto deve se voltar com criatividade e dinamismo para os seguintes enfoques dos produtos que se apresentam nesta fase do ciclo:

- Ampliação da função principal de maximização de seu rendimento, capacidade e abrangência;
- Exploração de funções secundárias como: estética, cor, peso, forma;
- Integração da função do produto com anseios de estimulação humana;
- Adoção de técnica de processamento e materiais com base na luz de tecnologia emergente;
- A fuga da similaridade dos produtos presentes no mercado competitivo;
- Adequação do produto à agitação social, como exemplo: crise de energia, segurança, bem como, a sua adequação ao estilo de vida, valores e crenças dos consumidores;
- Atendimento às satisfações e expectativas do mercado;
- As alternativas do produto de ser submetido aos testes de consumo para avaliação da sua aceitação.

### **Como Conseguir Atingir estes Objetivos**

Qualificamos aqui, como ideal, a teoria do sistema aberto, ou seja, a alimentação permanente de energia no coração da organização que é o seu produto acabado.

Na hipótese de o produto não oferecer mais nenhuma alternativa de ser rejuvenescido, a preocupação da organização quanto a sua atualização, certamente, transmitirá energia (conhecimento) em tempo hábil para a captação de outros produtos do espaço econômico ocupado pelo produto atual.

### **O Lucro como Obsessão**

As organizações bem sucedidas têm consciência que somente produtos desenvolvidos sob a ótica de marketing e atualizados ou rejuvenescidos de acordo com o anseio social e a utilização dos recursos tecnológicos poderão gerar lucros atraentes e duradouros. Através desta conceituação, concluímos que a organização estará empregando energia suficiente e obtendo eficiência na fase de processamento se o nível de lucro de seus produtos estiver coerente com o objetivo da organização.

### **O lucro no Mercado**

Enfocaremos a seguir, o comportamento do produto no mercado e a dinâmica a que deve estar submetida a organização, analisando sob a luz da teoria do sistema aberto.

### **Processo de Venda sob a ótica dos Sistemas Abertos**



### *Análise do Quadro*

As entradas correspondem aos estímulos do mercado como preço, qualidade, serviços, estilo, etc.

A utilização de vendas personalizadas como canal, tem como objetivo transmitir os estímulos para o mercado comprador, conquistar a opinião do comprador que tem forte presença como agente processador de vários estímulos, o produto poderá ser considerado como caixa preta.

As saídas (outputs), representam as respostas do comprador à escolha da marca do produto, atração do revendedor na programação para assegurar frequência de suprimentos.

A interação das pessoas através de características comuns entre vendedor e comprador como os valores sociais e econômicos, físicos e as características de personalidade.

Concluimos que a eficácia do processo está na simplicidade, ou seja: Treinamento + Experiência, onde um fator complementa o outro, assim como, o conhecimento do fato social complementa o fato técnico.



# A FORMULAÇÃO DA LEI

A pesquisa dirigida para encontrar a alavanca do sucesso das organizações, conduziu o autor a identificar a real estratégia dos administradores que se concentra na quebra permanente do ciclo de vida dos produtos, amplamente documentada e comprovada nos capítulos anteriores. A pesquisa nos conduz à lógica da lei:

*A eficiência e o sucesso das organizações é proporcional a intensidade das ações (inputs e outputs), empreendidos e obtidos pelo nível de posicionamento do produto no mercado espelhado pela sua participação no mercado e seu nível de lucratividade.*

Esta lei nos evidencia as seguintes verdades:

- Quanto maior o estado da arte (state of art), melhor estará posicionado o produto no mercado e melhor a sua rentabilidade.
- Perenizar a organização.
- O produto produz para a empresa imagem positiva junto a seu quadro de colaboradores, clientes, fornecedores, instituições e comunidade em geral.



# CONCLUSÃO

Com base no fato de que a evolução somente se conquista pelas mudanças e na constante aplicação do pensamento criativo, quebrando o mito e o rito para se chegar a teoria e a ideia, as empresas eficientes centralizam sua atenção de forma permanente nos seus produtos que são a razão de sua existência. A perda de prioridade na atenção aos produtos, cedo ou tarde, leva as empresas a sucumbirem.

Através da presente obra, é possível comprovar as diversas formas que os produtos, mercados e oportunidades podem ser considerados simultaneamente. Os desenvolvimentos têm pouco sentido se não forem voltados para segmentos bem definidos de consumidores. A segmentação, sequências e o desenvolvimento do mercado pressupõe diferenciação e o constante aperfeiçoamento dos produtos.

A interação sem barreiras entre as áreas da empresa de mercado, desenvolvimento de produtos, produção e administração geral, é a forma de vencer o desafio que o mundo nos reserva no próximo século.



# ANEXOS

## ANEXO I *AS FÓRMULAS MULTINACIONAIS FUNCIONAM NO BRASIL?*

Uma importante multinacional do setor de produtos de consumo instalada e aclimatizada há muitos anos no Brasil, e que bem antes do advento das escolas de marketing, como a Escola Superior de Propaganda e Marketing e a Fundação Getúlio Vargas, serviu de escola para mais de uma geração de bons profissionais brasileiros, vem se utilizando de uma nova fórmula mágica para fazer seus planos de marketing locais.

Segundo essa fórmula, expedida por circular, diretamente da matriz em todo e qualquer plano de marketing, seja qual for o produto, deve ser empregado no capítulo referente a estratégia, uma e apenas uma das seguintes expressões: Build; Hold; Harvest; Withdraw.

As traduções aproximadas (as traduções, como nos ensina o Prof. Paulo Ronai, são sempre aproximadas) seriam: construir, segurar (ou defender), colher e retirar (se).

À primeira vista, até parece fazer sentido. De acordo com a velha teoria do Ciclo de Vida dos Produtos, encontrável em qualquer manual de marketing, os produtos, como as pessoas, nascem, crescem, envelhecem e morrem.

Nada mais natural, portanto, do que seguir uma estratégia consentânea. Quando os produtos são jovens, é preciso construir a custo de investimentos, uma participação no mercado; para mantê-lo sólido, toma-se necessário defendê-lo dos assédios dos concorrentes; quando o produto atinge sua fase de maturidade, chegou o momento de colher o resultado de tanto esforço e ir contabilizando os lucros. São os famosos produtos "vaquinhas-leiteiras", que funcionam os investimentos das empresas em extensões de linha com novos lançamentos, proporcionando dividendos aos acionistas.

Finalmente, o bom estrategista de marketing sabe que, quando um produto entra em declínio e sua morte toma-se inevitável, a sabedoria empresarial ordena que ele seja retirado do mercado antes que comece a dar prejuízo e possa até comprometer a imagem da companhia. Mas, será que é assim mesmo?

Afinal todos nós aprendemos, lendo o nosso Kotler, o nosso Levitt e os mais nossos ainda, Simões, Cobra e Gracioso, que simplesmente não existem produtos e serviços independentes de consumidores e mercados.

São estes últimos que determinam, da primeira à última análise, as estratégias que deverão ser utilizadas. As fases da vida do produto estão indissoluvelmente ligadas às fases da vida dos mercados.

Um país em desenvolvimento desigual é marcadamente diferente dos países de história e economia mais estáveis.

Diariamente, há novos consumidores que nunca haviam participado da economia de mercado antes, há consumidores que sobem de uma classe socioeconômica para outra, depois descem novamente, voltando a subir..

Produtos tradicionais como a lâmina de dois fios, Maizena e Leite Moça, podem ter esgotado o seu ciclo junto a uma faixa de consumidores, mas podem tratar-se de absoluta novidade para o consumo de uma outra faixa, inferior, mas importante em volume.

Por exasperante que possa ser para o analista de mercados internacionais, cercado de microcomputadores e de seu conforto pós-moderno em Boston, Peória, Manchester ou Amsterdã, no Brasil e em outros países semelhantes, um produto pode estar simultaneamente nas suas quatro fases de vida, junto a diferentes faixas de mercado, ou em regiões geográficas distintas.

Às vezes, um produto que fracassa, por ter sido lançado prematuramente, pode dar certo anos mais tarde. Ou o produto que já completou o seu ciclo no país matriz, pode estar apenas iniciando a vida no país final. Ou ainda, se foi lançado originalmente para uma faixa média, ou popular, e aqui só é adequado para o nível de poder aquisitivo superior.

Pode requerer adaptações importantes ou pode não servir mesmo, É necessário muita sensibilidade e percepção para descobrir as diferenças.

Em matéria de marketing global, ainda acho que a "fórmula" desenvolvida pela Coca-Cola é mais realista e deve ser eficiente. O headoffice em Atlanta considera obrigatório que o plano de marketing para o produto, seja qual for o país, possua uma página introdutória contendo três objetivos:

- 1 — Aceitabilidade;
- 2 — Disponibilidade;
- 3 — Acessibilidade.

Como conseguir isso é tarefa dos executivos locais, e podem gastar tantas páginas quantas forem necessárias para traçar as estratégias. Esse tipo de coisa está nos livros.

## ANEXO II

### HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DOS PRODUTOS

O berço da industrialização foi a Inglaterra, que no século XIX provocou a revolução industrial.

Os produtos eram produzidos com qualidade inferior a produtos tradicionais ingleses, usando o recurso de preço inferior para tomar o mercado da Inglaterra no continente europeu.

A reação da Inglaterra obedece ao seu comportamento padrão de país imperialista, baixando decreto que, em todos os países da Coroa Britânica (Reino Unido), somente poderiam ser comercializados produtos que detinham a marca “Made in England”. Para enfrentar esta posição dominante na Inglaterra, os alemães movidos pela criatividade, começaram a criar as normas técnicas (DIN — Deutche Indústria Norman), e aplicaram os conceitos de controle de qualidade, nascendo desta a famosa marca “Made in Germany”, que conquistou o mundo pela sua elevada qualidade.

No século XX, assistimos uma similar guerra tecnológica e mercadológica entre os EUA e Japão.

**O que nos ensina a História** — Mostra-se, claramente, as fases obrigatórias do país e o que suas empresas devem enfrentar e superar para alcançar o desenvolvimento.

<i>Fase</i>	<i>Prisma tecnológico</i>	<i>Prisma comercial</i>
1	Copiar	Vender a preços inferiores
2	Copiar e fazer melhor	Vender a preços competitivos
3	Desenvolver alternativas	Explorar as vantagens diferenciadoras com maiores lucros
4	Desenvolver produtos através de pesquisa e tecnologias novas em produtos do futuro	Privilégios de proteção ao seu mercado

**O ponto chave** — A história nos ensina que para uma empresa ou país vencer o desafio do desenvolvimento, terá que investir em formação de homens, como única solução de vencer as fases tecnológicas apontadas neste preâmbulo.

## ANEXO III

# QUAIS OS FATORES A CONSIDERAR NO DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS

### ***Ambiente***

Considere em que ambiente de trabalho o produto irá trabalhar, prevendo as influências sobre o produto quanto as variáveis:

- Temperatura;
- Unidade;
- Materiais em suspensão (pó);
- Variação de voltagem;
- Vibração;
- Regime de trabalho contínuo ou intermitente;
- Funcionalidades;
- Facilidade operacional;
- Design.

### ***Vida de Operação***

Determine a durabilidade do produto na vida total do produto. Estime o número de ciclos a que o produto será submetido.

### ***Normas***

Verifique se existem normas a que deverão ser respeitadas, consulte as normas pertinentes ao seu negócio, por exemplo:

- A.B.N.T.;
- Inmetro;
- DIN;
- I.E.C.

### ***Manutenção***

Projete o produto de tal forma que o serviço de reparo, regulagem e substituição de peças, possam ser realizados com facilidade.

### ***Custo***

Mantenha em mente sempre o custo de materiais e mão de obra, observando-se a possibilidade de padronização de processos e materiais.

### ***Teste de Desempenho e Qualidade***

Projete e especifique os parâmetros de qualidade, rendimento e durabilidade que deverão ser atingidos, prepare a fábrica com testes que se aproximem ao máximo das condições a que o produto será submetido pelo cliente.

### ***Facilidade de Fabricação***

Desenvolva o projeto e desenhos de forma a se obter na produção o menor número de operações possíveis, e, se possível, com o menor nível de treinamento necessário. Pense em normalizar ao máximo do que é possível.

### ***Normas de Segurança***

De acordo com o tipo de produto, verifique quais são as normas de segurança existentes para que sejam atendidas. Verifique também a segurança do operador do equipamento para que o produto seja projetado de forma que proteja e previna acidentes.

### ***Fator de Vendas***

Projete o produto prevendo fatores relevantes para seleção do cliente, como:

- Estética;
- Forma;
- Peso;
- Combinação de cores.

# ANEXO IV PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejar é aproximar o objetivo a você”

Os passos que Devem ser Implementados para Trilhar o Caminho do Sucesso:

1º Passo	Definição da: -Missão econômica - Filosofia gerencial -Do negócio da empresa hoje e daqui a 5 anos	4º Passo	Definição de estratégia competitiva
2º Passo	Definição de: -Produtos e serviços	5º Passo	Avaliação das forças e fraquezas
3º Passo	Avaliação de recursos	6º Passo	Formulação de estratégias operacionais e funcionais
		7º Passo	Formulação de planos tático/operacionais

## 1) Definição do negócio

1.1 Qual o nosso negócio hoje?

---

1.2 Qual deve ser o nosso negócio amanhã?

---

2) Definição de produtos e serviços

2.1 Quais os nossos produtos atuais?

---

## 2.2 Quais deverão ser eliminados?

---

2.3 quais deverão ser reduzidos o custos?

---

2.4 Quais os produtos que deverão ser melhorados a qualidade e a estética?

---

2.5

a) Quais produtos deverão ser lançados para completar a linha?

---

b) Quais produtos deverão ser lançados para diversificar?

---

### 3) Recursos

Quais recursos

#### 3.1 Tecnológicos

	Disponíveis	Faltantes

#### 3.2 Humanos

	Disponíveis	Faltantes

#### 3.3 Financeiros

	Disponíveis	Faltantes

#### 3.4 Organizacionais

	Disponíveis	Faltantes

#### 3.5 Sinergia e força motriz

	Disponíveis	Faltantes

### 4) Definição da estratégia competitiva

#### 4.1 Diferenciação tecnológica

---

#### 4.2 Condições económica-financeira

---

#### 4.3 Capacidade gerencial

---

#### 4.4 Avaliação decenários

---

#### 4.5 Portfólio de produtos e serviços

---

#### 4.6 Imagem da marca

---

#### 4.7 Barreira de entrada

## 5) Forças e fraquezas

5.1 Forças

---

5.2 Fraquezas e ameaças

---

5.3 Forças do concorrente

---

5.4 Fraquezas do concorrente

---

5.5 Oportunidades

---

6) Formulação das estratégias operacionais e funcionais

6.1 Oportunidades

6.2 Estratégia

---

## 7) Formulação do planejamento estratégico

<b>Eventos ou etapas</b>	<b>Estratégias e ações</b>	<b>quem</b>	<b>quando</b>	<b>como</b>
1. Produção				
2. Materiais				
3. Finanças				
4. Vendas/Marketing				
5. Técnico/Protótipo				

## Revisão = Cronograma de revisão

MÊS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
CONTROLE												

## ANEXO V

### POSTURA ORGANIZACIONAL E FUNÇÃO DA ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA

ESTRATÉGIAS	MEIOS DE PRODUÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	QUALIFICAÇÃO DE MÃO DE OBRA	INVESTIMENTO	ESTRATÉGIA DE MARKETING	ESTRATÉGIA DE VENDAS
Baixo custo	Máquinas especiais de serviços repetitivos	Planejamento de materiais e controles	Trabalho repetitivo	eventual automção	Linha pequena e desenho conservador	competitividade de preços
Alta qualidade	Controle de componentes e sistemas confiáveis	Promover qualidade no produto e no seu projeto	Alta responsabilidade dos funcionários sobre a qualidade	Performance incremental	Segmento de mercado definido	Obter preço Premium
Alto nível de serviços	Máquinas com capacidade reservada	Administração de estoques	Sobrecarga e ociosidade	Estoques	Imagem de dependência	Expedição imediata
Linha diversificada (definida)	Máquinas universais e estoque de ferramentas	Programação de produção	Alteração de especificações	Múltiplas alterações e pequenos lotes (se houver)	Ampla cobertura do mercado	Linha completa
Serviço ao consumidor (peças sob encomenda)	Máquinas universais	Do projeto ao custo	Confiança na habilidade dos trabalhadores	Reserva de capacidade	Competência de satisfação	Análise da necessidade do cliente (orientado para o mercado)
Novos produtos	Máquinas universais altamente versáteis	Engenharia industrial, projetos desenhos	Responsabilidade de equipe	Desenvolvimento de produtos	Líder de mercado	Novos segmentos de mercado
Capacidade de produção	Máquinas especiais de alta capacidade	Planejamento de materiais e controles	Trabalho repetitivo	Eficiência	Linha muito pequena	Fornecimento de data

## ANEXO VI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO MERCADO RECESSIVO

ESTRATÉGIA	QUEM	QUANDO	COMO
<b>1. ENFOQUE SOBRE A EQUIPE DE VENDAS</b>			
1.1. Desempenho do vendedor e comprativo com o potencial da região geográfica.			
1.2. Quais as estratégias dos concorrentes e sugestões pra neutralizá-los.			
1.3. Faça cada vendedor relacionar os detalhes mais atrativos para o cliente de cada produto e faça seu pessoal usá-lo.			
1.4. Quais os novos argumentos de venda sobre cada linha de produtos? Forneça-os aos vendedores.			
1.5. Como estão sendo motivados e estimulados os vendedores? Defina um método.			
1.6. Quais produtos devem ser: - Reduzido custo - Melhorado qualidade - Diferenciado do concorrente - Lançados			
1.7. Diversifique: - Mercados e concentre esforços de vendas nas regiões potenciais.			
1.8. Descobrir as fraquezas dos concorrentes e taque estes alvos.			
1.9. Portfólio de produtos: - Definir os produtos que devem ser lançados para complementar as linhas. - Descubra produtos que são sucesso no mercado.			
1.10. Canais de distribuição: - O tipo de comércio que atendemos é o ideal? Podemos diversificar? - Quais os segmentos da economia que irão se manter ou crescer?			
1.11. Material de apoio: - Catálogos; - Argumentos de vendas; - Mala direta; - Cartazes; - Placas;			
<b>2. PRODUTOS</b>			
2.1. Aperfeiçoamento e redução de custos dos atuais produtos.			
2.2. Lançamento de nos produtos (cronogramas).			
2.3. Desenvolvimento de materiais de melhor qualidade e mais econômicos.			
<b>3. PLANEJAMENTO FORMAL</b>			
3.1. De compras: - Estratégias de ajustamento ao plano de produção.			

# BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

KOTLER, Philip.  
*Marketing.*

J. Paul e James H. Donnelly Jr.  
*Preface to Marketing Management.*

Theodore Levitt.  
*Sucesso no marketing através da diferenciação.*

Philip Kotler, Liam Fahey, Somkid Jatusripitak.  
*A nova concorrência.*

Tomas J. Peters and Robert H. Watermann Jr.  
*In search of excellence.*

Tom Peters and Nancy Austin.  
*Passion of excellence.*