

PS-934

PRIORITIZATION OF STRATEGIES ADOPTED BY A CARD SOLUTIONS AND SERVICES COMPANY, THRU THE FUZZY LOGIC

Fernando Roberto Dörnte (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil) -
fernandodornte@gmail.com

Gustavo Schneider (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil) –
gus.schneider@hotmail.com

Adolfo Alberto Vanti (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, Brasil) – avanti@unisinos.br

Alonso Perez-Soltero (Universidad de Sonora, Hermosillo Sonora, México) –
aperez@industrial.uson.mx

This paper presents the fuzzy logic application with an approach to strategic management. The goals are to assign priority to the strategy adopted by a card solutions and services company by the Fuzzy Logic, using a technical analysis and judgment for decision making, that gives support to the executives in the development of indicators and organizational strategies. The methodologies used in this work are the literature search and case study applied in the card solutions and services company, located in Rio Grande do Sul, Brazil. In this study, it was applied the model of Strategic Alignment, developed and structured by Espin and Vanti (2005) in an intelligent information system, based on Fuzzy Logic concepts. At the end of this work, it is shown that Fuzzy Logic is an important technique to the prioritization of organization objectives and strategic actions.

Keywords: Fuzzy Logic; SWOT Analisis; Strategy; Intelligent System; Prioritization.

PRIORIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA ADOTADA POR UMA EMPRESA DO SETOR DE CONVÊNIOS ATRAVÉS DA LÓGICA DIFUSA

Este trabalho apresenta a aplicação da lógica difusa voltada à gestão estratégica. O objetivo é priorizar a estratégia adotada por uma empresa do setor de convênios através da Lógica Difusa, utilizando uma técnica de análise e julgamento para a tomada de decisão capaz de auxiliar os executivos na definição de indicadores e estratégias organizacionais. As metodologias utilizadas no embasamento deste trabalho são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso aplicado numa empresa ramo de convênios, localizada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Neste estudo foi aplicado o modelo de Alinhamento Estratégico desenvolvido e estruturado em sistema inteligente de informação por Espin e Vanti (2005), alicerçado nos conceitos de Lógica Difusa. Ao final do trabalho, demonstra-se que a Lógica Difusa é uma técnica importante para a priorização dos objetivos e ações estratégicas de uma organização.

Palavras-Chave: Lógica Difusa; Análise SWOT; Estratégia; Sistema Inteligente; Priorização.

1 INTRODUÇÃO

Recentemente o Planejamento Estratégico retomou sua importância e passou a ser adotado pela maioria das empresas de melhores práticas, visando planejar sua caminhada num horizonte de médio e longo prazo. No entanto, a simples adoção do planejamento estratégico não é suficiente para a adequada definição e monitoramento da estratégia.

Para preencher esta lacuna, propõe-se neste trabalho a adoção de uma técnica conjunta baseada na Lógica Difusa. Esta alternativa vem a complementar o planejamento estratégico, suprimindo suas carências principalmente no que se relaciona à definição do que é mais prioritário dentro de qualquer organização. Na prática, os administradores elegem fatores chaves de sucesso e indicadores mais relevantes do negócio, porém não explicam bem como os definem, concentrando-se mais na forma de monitoramento.

Obcecados por resultados imediatos, muitos profissionais tentam implementar novas idéias de forma precipitada sem muitas vezes preocuparem-se com a sustentabilidade de suas ações. Existe uma vasta oferta de soluções para os mais variados problemas de gestão, porém estruturadas de forma generalizada, independente do porte e ramo de atividade das organizações. O equívoco dos gestores ocorre no momento em que não avaliam a real necessidade de suas organizações e implementam os novos modelos de gestão sem o devido cuidado. Sendo assim, ocorre a frustração em não obter o resultado esperado e logo se inicia o ciclo de um novo “modismo de gestão”. Outro ponto muitas vezes desconsiderado é o dinamismo do mercado que pode afetar positiva ou negativamente o desempenho das organizações.

Para tal a bibliografia como Andrews (1971) contempla a análise Swot, a qual já tinha sido referenciada na “Arte da Guerra”. Porém, a análise Swot é robusta na definição de variáveis importantes, mas não na priorização ou cálculo de importância das mesmas. A escolha entre diversas variáveis estratégicas acaba se tornando uma decisão do gestor baseada em conhecimento acumulado, permanecendo em um segundo plano critérios mais científicos para esta escolha.

Desta forma o estudo tem como objetivo geral priorizar a estratégia ou variáveis estratégicas adotadas por uma empresa do setor de convênios através da aplicação da Lógica Difusa, elaborando a Matriz SWOT, inter-relacionando os elementos do Ambiente e os elementos Organizacionais entre si e os elementos em relação aos Objetivos e Ações. Isso ocorre através de matrizes e com atribuição de graus de veracidade entre 0 e 1 [0,1] das relações entre as variáveis definidas pelos próprios usuários em sessões de *brainstorming*. Em um segundo momento, aplica-se multiplicações geométricas através de sistema computacional para gerar importâncias diferentes e assim possibilitar ao gestor uma tomada de decisão mais eficaz.

Diante deste contexto, elaborou-se a seguinte proposta de estudo como conclusão de curso e que gerou o presente trabalho: Como priorizar a estratégia adotada por uma empresa do setor de convênios através da Lógica Difusa? Como objetivo geral propõe-se Priorizar a estratégia adotada por uma empresa do setor de convênios através da Lógica Difusa. Como Objetivos Específicos busca-se:

- Caracterizar a Empresa X;
- Elaborar a Matriz SWOT;
- Ampliar a Matriz SWOT;

- Efetuar os cruzamentos das variáveis da Matriz SWOT com Objetivos e Ações;
- Processar o resultado dos cruzamentos com Sistema inteligente baseado na Lógica Difusa;
- Analisar os resultados gerados pelo Sistema;
- Estabelecer as ações prioritárias à Empresa X, conforme resultados obtidos pelo modelo de Lógica Difusa aplicado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o conceito de administração estratégica é mais amplo do que a estratégia em si, uma vez que abrange os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno, além da formulação da estratégia, sua implementação e controle. Existe uma série de etapas a serem seguidas pela alta administração no momento da implantação da gestão estratégica:

- Análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- Análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno;
- Definição da missão e objetivos da organização;
- Formulação das estratégias em níveis: empresarial, unidades de negócios e funcional, permitindo a combinação dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementação das estratégias;
- Realização de atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam cumpridos.

Segundo Certo e Peter (1993), a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que busca manter a adaptação da organização junto ao ambiente. O processo é interativo e contínuo, pois inicia na análise do ambiente, passando por todas as etapas de forma cíclica. Oliveira (2001) caracteriza a administração estratégica como uma administração evolutiva em que seus princípios estão em constante evolução; moderna, pois considera todos os conceitos e princípios proporcionados pela teoria da administração; sistêmica, porque sua divisão é estruturada, suas partes são interagentes e seu todo tem função e objetivo, evoluindo ao longo do tempo e, finalmente, interagente (fluxo ativo com os fatores ambientais da empresa, bem como com cada uma de suas partes). Para Costa (2003) a gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado pela alta administração, envolvendo e comprometendo a gerência e demais colaboradores da organização. Sua finalidade é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se a mudanças no ambiente externo.

Segundo Porter (1991) a formulação de uma estratégia competitiva compreende a relação da organização com o ambiente em que está inserido. A análise do segmento é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva. O grau de concorrência em um segmento bem como sua rentabilidade depende de cinco forças competitivas básicas.

As forças mais acentuadas são cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias, sendo a meta do estrategista para encontrar uma posição favorável para defender-se delas, ou mesmo influenciá-las ao seu favor. As cinco forças já

bem conhecidas no mundo científico e empresarial são: Entrantes Potenciais, Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes, Ameaça de Substituição, Poder de Negociação dos Compradores, Poder de Negociação dos Fornecedores.

Porter (1991) descreve a estratégia competitiva como um conjunto de ações que visa enfrentar as cinco forças competitivas com o maior retorno sobre o investimento para a empresa. Embora a melhor estratégia para uma empresa seja uma solução única, encontram-se três estratégias genéricas que podem ser usadas de forma isolada ou combinadas para superar os concorrentes do segmento, conforme figura 1.

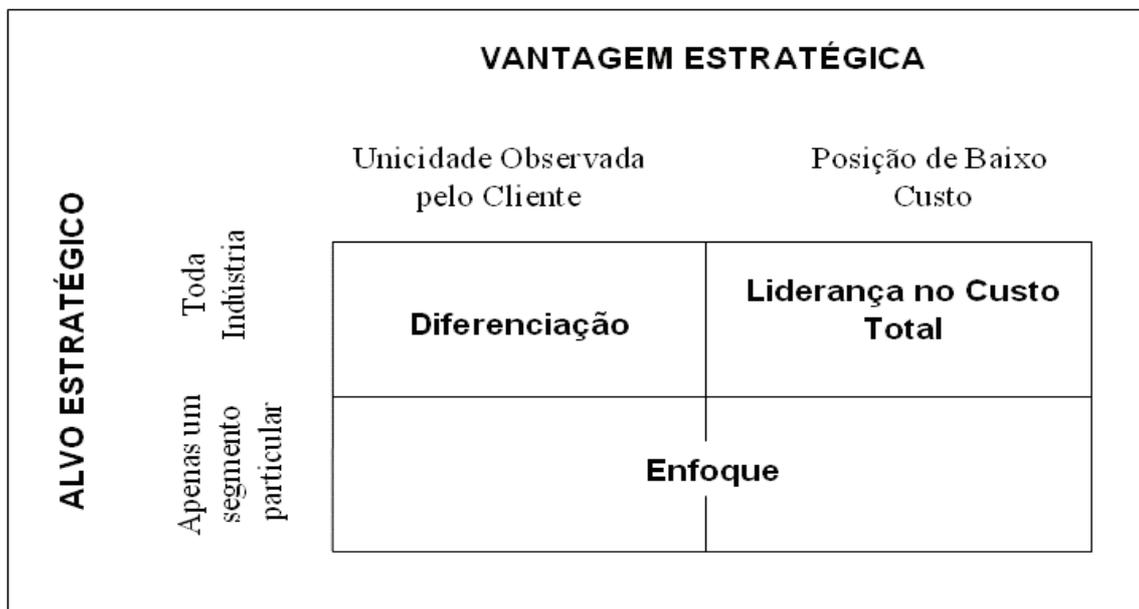


Figura 1 - Estratégias Genéricas

Fonte: Porter, 1991, p.53

Através da liderança no custo total busca-se atingir a liderança no custo total através de um conjunto de políticas funcionais. A diferenciação se dá através da criação de uma característica única nos produtos ou serviços da empresa, os custos não devem ser ignorados, embora não seja alvo principal da estratégia. A estratégia é focar determinado segmento enquanto que as propostas anteriores buscavam atingir resultados em todos os segmentos. A empresa acredita que poderá atender seu alvo de forma melhor do que os concorrentes que competem de forma ampla.

Segundo Porter (1991) em um segmento fragmentado nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado do mesmo. Normalmente esses segmentos são compostos de grande número de empresas de pequeno e médio porte. Mintzberg e Quinn (2001) acreditam que as famílias de estratégias podem ser divididas em cinco grupos gerais: (1) Localizar a essência do negócio; (2) Distinguir a essência do negócio; (3) Desenvolver a essência do negócio; (4) Entender a essência do negócio; e (5) Reconfigurar a essência do negócio.

Ansoff (1977) formulou uma teoria de planejamento estratégico cujo foco principal era a busca de sinergia entre as funções da empresa. Trata-se da chamada matriz de Ansoff, ou matriz de produto versus mercado. A partir das posições de mercado existente ou novo, ou de produto existente ou novo, é possível identificar as estratégias viáveis para cada organização. O processo de controle estratégico e de desempenho ocorre depois que as outras funções foram completadas e ele está fortemente ligado ao planejamento, estabelecendo planos e metas para atingi-lo. Ele também está ligado às funções administrativas de liderança e organização, medindo seu desempenho. Além disso, a eficácia do próprio modelo de controle pode ser avaliada.

A figura abaixo representa o modelo proposto por Wright, Kroll e Parnell:

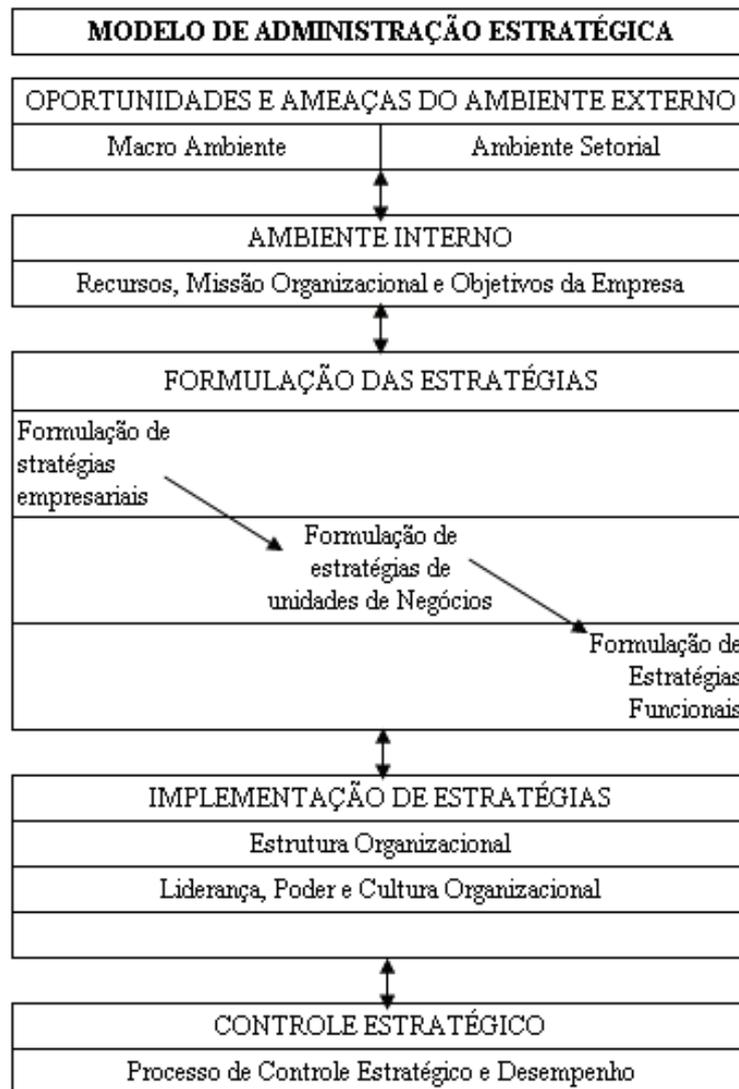


Figura 2 – Modelo de Administração Estratégica
Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 46).

2.1 LÓGICA DIFUSA

Por se tratar de um tema relativamente novo e com raras publicações direcionadas à área da administração estratégica, utilizou-se o trabalho desenvolvido por Espin e Vanti (2005) como base deste trabalho, complementado a partir dos estudos desenvolvidos por Zadeh (1965). Pouco é o material que foca soluções nas áreas de estratégia, pois a maioria dos autores aborda temas voltados à indústria e à matemática. Sendo assim, o estudo em questão oportuniza a comprovação da utilidade da Lógica Difusa no campo da administração estratégica.

A lógica que define um conjunto de regras para que conclusões possam ser aceitas de forma lógica e validada foi criada pelo filósofo grego Aristóteles. O uso desta lógica levava ao raciocínio baseado em premissas e conclusões. Para Espin e Vanti (2005) a lógica Ocidental tem sido binária, onde a afirmação é falsa ou verdadeira não podendo ser ao mesmo tempo parcialmente verdadeira e parcialmente falsa, ou escolho uma estratégia ou escolho outra. Esta suposição e a lei da não contradição, onde "U e não U" cobre todas as possibilidades formando a base do pensamento lógico Ocidental.

A Lógica Difusa rompe estas suposições no momento em que o conceito de dualidade estabelece que algo possa coexistir com o seu oposto. A lógica criada por Aristóteles trata com valores "verdade" as afirmações e classifica-as como verdadeiras ou falsas. Além disto, muitas experiências não são classificadas como "verdadeiras ou falsas", "sim ou não", "branco ou preto", onde, na maioria das vezes, a resposta é parcial. Para os autores, entre "ser e não ser", existem infinitos graus de incerteza.

A Lógica Difusa foi criada em 1965 pelo professor Lotfi A. Zadeh na Universidade da Califórnia, tendo contribuído diretamente com o controle moderno. Na década de sessenta, Zadeh (1965) percebeu que os recursos tecnológicos eram incapazes de automatizar atividades voltadas aos problemas industriais, biológicos e químicos, onde situações ambíguas não eram contempladas pela lógica tradicional. No intuito de resolver essa situação Zadeh (1965) publicou em 1965 um artigo abordando os conceitos Fuzzy que revolucionou o assunto.

Mais tarde, em 1974 o professor Mamdani da Universidade de Londres conseguiu controlar uma máquina com tipos distintos de controladores auxiliados pela Lógica Difusa. Na seqüência outras aplicações como os controles de plantas nucleares, processos biológicos, refinarias, tratamento de água e de operação automática de trens. Os estudos avançaram rapidamente e em 1984 foi criada a Sociedade Internacional de Sistemas Fuzzy por pesquisadores de países com tecnologia avançada.

A Lógica Difusa é uma ferramenta capaz de processar informações vagas descritas em linguagem natural, convertendo em formato numérico mais fácil de ser manipulado por computadores. Desta forma encontram-se diversas aplicações em Sistemas Especialistas, Raciocínio Aproximado, Computação com Palavras, Linguagem Natural, Robótica além de Padrões e Processos de Tomada de Decisão. Então, a Lógica Fuzzy ou Lógica Nebulosa é definida como a lógica que atende os modos de raciocínio aproximados ao invés de exatos. É baseada nos conjuntos nebulosos, diferente dos sistemas lógicos tradicionais onde o raciocínio exato corresponde ao limite do raciocínio aproximado sendo um fator de composição nebulosa, buscando representar o pensamento humano, ligando a

lingüística uma vez que muitos acontecimentos são definidos por palavras e não pela matemática. O valor verdade é um subconjunto nebuloso ao contrário dos sistemas binários onde o valor de verdade é verdadeiro ou falso.

Os conjuntos Fuzzy procuram uma aproximação do raciocínio humano junto à lógica processada por máquinas. Um conjunto tradicional possui limites drásticos, onde a mudança é abrupta e repentina. Para Espin e Vanti (2005), o grau de associação do conjunto é especificado por um número '1' para os membros e '0' para os não-membros, porém no conjunto Fuzzy estas mudanças ocorrem de forma gradual entre '0' e '1' onde a precisão nem sempre é necessária visto o custo para obtê-la. A Fuzzy Logic se torna útil em função da sua grande flexibilidade, tornando as mudanças contínuas e suaves ao longo do tempo. Esta característica é ideal para aplicação em sistemas variáveis que necessitam desta flexibilidade que normalmente é mais bem processado com auxílio do raciocínio humano. Isto acontece porque os seres humanos têm uma capacidade de associar graus a certos objetos sem a devida compreensão de como se chegou a tal resultado. Para os autores, estes graus são medidas que quantificam a compatibilidade do objeto em relação aos princípios da Lógica Difusa e não ao contrário de uma simples probabilidade.

Na teoria tradicional dos conjuntos um determinado elemento pertence ou não pertence ao conjunto, porém nos conjuntos nebulosos existe um grau de pertinência que cada elemento apresenta em relação ao conjunto em questão. Sendo assim, existe um grau de possibilidade de que o elemento pertença ao conjunto, determinando o quanto é possível que o elemento "X" pertença ao conjunto "A". Uma variável lingüística pode assumir um valor lingüístico entre vários outros valores dentro de um conjunto que utiliza estes termos lingüísticos. Variáveis lingüísticas podem conter modificadores lingüísticos que alteram seu valor a exemplo de muito, pouco, mais ou menos. Podem ser aplicados "e" e "ou" onde o valor válido para a variável pode ser não muito isto ou não muito aquilo. Os modificadores lingüísticos são definidos matematicamente, onde o modificador "muito" eleva os pontos da função à segunda potência. Os conectivos "e" e "ou" equivalem à união e intersecção dos conjuntos, originando conjuntos complexos que podem ser interpretados de maneira simples e relativamente objetiva.

Em controladores nebulosos é aplicada a Lógica Difusa em diversos processos, onde as regras nebulosas somadas às variáveis lingüísticas proporcionam ao sistema de controle vantagens como a simplificação do modelo, melhoria no tratamento de imprecisões, satisfação dos múltiplos objetivos do controle além do emprego do conhecimento de especialistas humanos. Como características da Fuzzy Logic pode-se destacar:

- Baseia-se em palavras e não em números com valores de verdades expressos lingüisticamente: pouco quente, muito frio, verdade, longe, médio, rápido, etc;
- Apresenta modificadores de predicado: muito, mais ou menos, bastante, pouco, médio, entre tantos;
- Contempla amplo conjunto de quantificadores: poucos, vários, em torno de, etc;
- Utiliza probabilidades lingüísticas, como: provável e improvável;
- Contempla valores entre 0 e 1, sendo ambos, apenas um limite.

Tem como Vantagens:

- Exige poucas regras, valores ou mesmo decisões;
- Mais variáveis são mensuradas;
- As variáveis lingüísticas aproximam-se do pensamento humano;
- Simplifica soluções de problemas;
- Fornece rápido protótipo de sistemas;
- Otimiza a aquisição do conhecimento.

As aplicações da Lógica Difusa podem ser:

A Lógica Difusa tem sido aplicada nos setores comercial e industrial, com destaque ao Japão, Estados Unidos e Alemanha. Alguns exemplos de produtos de consumo são as geladeiras Sharp, ar-condicionados Mitsubishi, câmeras de vídeo Panasonic, máquinas de lavar Sanyo, aspiradores de pó, entre outros. No ramo automotivo destacam-se as transmissões automáticas da Nissan, injeções eletrônicas, suspensões ativas, freios ABS e outras tantas aplicações. Já nos sistemas de processos industriais destacam-se os controles de elevadores Hitachi, veículos e robôs autoguiados da Nasa, ventilação de túneis urbanos fabricados pela Toshiba, controle de tráfego urbano e controle de trens de metrô da Sendai em Tóquio. (FUZZY LOGIC, 2000).

Recentemente mais de mil patentes envolvendo a Lógica Fuzzy foram criadas e apesar da aplicação no Brasil ainda ser modesta, diversas empresas vêm desenvolvendo produtos nesta área. Pode-se citar os exemplos de IBM, Klockner & Moeller, Robertshaw, Yokogawa, HI Tecnologia e outras empresas do ramo industrial. Os princípios da Lógica Fuzzy também podem ser combinados com Redes Neurais artificiais que apresentam grande capacidade de adaptação e aprendizagem, interfaceando características de sistemas adaptativos e inteligentes.

2.1.1 Modelo de Aplicação da Lógica Difusa na Administração Estratégica

Para Espin e Vanti (2005), os modelos apresentados na literatura propõem que os elementos da análise SWOT sejam combinados subjetivamente pelos participantes. Desta forma, a ligação entre os elementos do processo de planejamento (entre pontos fortes e objetivos estratégicos, ou entre os pontos fracos e as ações estratégicas, por exemplo), é deixada inteiramente sob responsabilidade da equipe encarregada pelo planejamento. O que se percebe na realidade é a utilização de esquemas simplistas que no máximo conseguem estabelecer prioridades de atenção a cada um dos diversos itens componentes da técnica SWOT, utilizando-se técnicas de dinâmica de grupo como votação, discussão, entre outras.

Segundo os autores, em geral não há memória dos cenários projetados durante os seminários de planejamento. Portanto o trabalho proposto pelos autores acima procura contemplar a interação entre todos os elementos da técnica SWOT, definidos pelos grupos de discussão responsáveis pelo planejamento estratégico, tornando-a mais objetiva e transparente, de modo a permitir revisões periódicas e análises de consistência e de sensibilidade, ampliando-se assim a interface com modelos de aplicação estratégica, a exemplo do BSC. Desta forma é possível reconhecer uma das dificuldades presentes quando se pretende objetivar o subjetivo, quando se quer tratar de incertezas de pensamento e verbalização.

O sistema apresentado matematicamente por Espin e Vanti (2005) traz na sua composição um conjunto de regras, variáveis e funções de pertinência, mostrando-se útil na avaliação prática das ambigüidades, incertezas e complexidades do planejamento estratégico porque processa conjuntamente a matriz SWOT com objetivos estratégicos e com ações. Ele se baseia nos seguintes critérios para graus de pertinência de uma variável em outra: 0 = Falso; 0,1 = quase falso; 0,2 = bastante falso; 0,3 = algo falso; 0,4 = mais falso que verdadeiro; 0,5 = tão falso quanto verdadeiro; 0,6 = mais verdadeiro que falso; 0,7 = algo verdadeiro; 0,8 = bastante verdadeiro; 0,9 = quase verdadeiro; 1 = verdadeiro. O referido sistema, desenvolvido em linguagem Delphi em parceria internacional, processa a combinação das matrizes SWOT entre si e a SWOT com objetivos e ações, sendo que parte de seu programa incorporou funções presentes no software Matlab. Para exemplificação na continuação destaca-se o matriciamento de multiplicação entre objetivos x características da organização (forças e fraquezas):

$$\alpha_k = \left(p_k \cdot \left(1 - \left(\prod_{j=1}^{n_3} \left(1 - (q_j \cdot d_{kj})^{\frac{1}{2}} \right) \right)^{\frac{1}{n_3}} \right) \right)^{\frac{1}{2}}$$

3 MÉTODO

O tipo de pesquisa utilizado foi a de natureza quali-quantitativa de característica lógica, pois o trabalho apresenta a lógica difusa como técnica de análise e julgamento para a tomada de decisão, traduzindo a verbalização do planejamento estratégico em análise quantitativa. Para Gil (1991) esta pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito em construir hipóteses. Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento das idéias e a descoberta de intuições. Malhotra e Berry (2001) definem a pesquisa exploratória como um método não estruturado que proporciona melhor visão e compreensão do contexto estudado.

Em relação ao método utilizou-se o estudo de caso, que segundo Yin (2001) é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos quando não se podem alterar comportamentos relevantes. Desta forma foi realizado o estudo de caso no formato exploratório, tendo em vista que se desejava obter informações diretas da empresa pesquisada, analisando seu planejamento e sua estrutura, favorecendo uma maior aproximação entre a mesma e o pesquisador. O estudo foi realizado junto a uma empresa do ramo de convênios que atua em âmbito nacional. Embora seja relativamente nova no mercado, a empresa pode ser considerada como uma das maiores no segmento de cartões com base no seu faturamento.

Neste trabalho coletou-se os dados por meio de entrevistas de profundidade junto aos diretores da empresa, com auxílio de um questionário estruturado a partir da análise de SWOT para atribuição dos graus de pertinência

de cada um dos aspectos estratégicos da organização. Conforme Yin (2001), a coleta de dados para estudos de caso baseia-se em muitas fontes de evidências.

Além da entrevista em profundidade, utilizou-se a observação participante de forma aberta. Yin (2001) define a observação participante como uma modalidade especial de observação onde o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, ele assume várias funções dentro de um estudo de caso podendo participar dos eventos que estão sendo estudados. Esta técnica possibilitou complementar a visão proposta pelos entrevistados no momento em que o pesquisador pôde interagir com os membros ligados à organização.

Os dados obtidos através das entrevistas em profundidade e observação participante foram processados no sistema baseado na lógica difusa desenvolvido por Espin e Vanti (2005). Este processo possibilitou a identificação dos elementos prioritários para a atuação estratégica da empresa estudada. Segundo Yin (2001) a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo. O mesmo autor defende que a estratégia geral a ser seguida na análise será baseada em proposições teóricas a serem buscadas na literatura pertinente e na fundamentação teórica apresentada, adequando-as a padrões mais simples que possuem uma variedade mínima de variáveis dependentes ou independentes.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Neste trabalho foram aplicadas as teorias descritas no referencial teórico, onde o foco não é a implementação do planejamento estratégico em si, mas uma proposta de priorização estratégica com auxílio do modelo de Alinhamento Estratégico de Espin e Vanti (2005).

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa desenvolve soluções corporativas dos seus cartões e atua nos segmentos de Benefícios, com produtos para RH, e de Gestão de Frotas (abastecimento e manutenção). Foi pioneira no uso da Internet como ferramenta para a autogestão, possibilitando às empresas controlar limites, solicitar e cancelar cartões e emitir extratos. Está presente hoje em todo o território nacional. São mais de 630 funcionários distribuídos nas 13 unidades em nove Estados, além de possuir representantes nas demais capitais e localidades.

Para garantir soluções corporativas avançadas, flexíveis e eficazes, a empresa dispõe de uma área de Tecnologia da Informação (TI) própria, verticalizada com equipes altamente especializadas e em constante aperfeiçoamento. Esta busca pela excelência em TI resultou na criação de uma fábrica de softwares e no investimento de pesquisas de tecnologias avançadas, permitindo oferecer ferramentas sob medida para cada cliente.

ANÁLISE AMBIENTAL

Através pesquisa foi possível identificar as principais ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente no qual a organização está inserida. Uma vez que a empresa participa de dois contextos, mercado de cartões e segmento de tecnologia, procurou-se contemplar todos os aspectos necessários capazes de caracterizar este ambiente.

Ameaças

- a) Principal Concorrente com porte internacional
Hoje o principal concorrente oferece os mesmos tipos de produtos da Empresa X e possui operações em diversos países. A concorrência ocorre de forma direta tanto em clientes do mercado privado, quanto do mercado público. Este concorrente utiliza estratégias agressivas, praticando preços muitas vezes abaixo do estabelecido pelo mercado no intuito de fechar os negócios e não perder a participação do mercado.
- b) Aumento da Concorrência
Além da situação mencionada no capítulo anterior, vêm surgindo novos concorrentes que até pouco tempo não eram relevantes, mas que hoje oferecem um risco. Empresas de pequeno porte que atuam no ramo de cartões bem como grandes companhias distribuidoras de combustível que oferecem cartões de fidelidade podem ser enquadradas neste panorama.
- c) Aumento da Inadimplência e Impontualidade
A Inadimplência e a Impontualidade exigem maior capital de giro para financiar o descaixe. A Empresa X, no ano de 2006 enfrentou obstáculos uma vez que os seus principais clientes do produto Frota Pesada eram do segmento de transportes, setor que já registrava sérias dificuldades ao longo dos anos. Para reduzir esta ameaça, a empresa focou em outro produto do mesmo segmento só que para frotas leves, que não atuam no segmento de transporte pesado.
- d) Alterações na Legislação Tributária
Alterações na legislação tributária em muitos casos tendem a ser uma ameaça à Empresa X, visto o volume de contratos firmados com clientes e estabelecimentos. O ramo de cartões possui um tipo de legislação rigorosa por movimentar grande volume financeiro através de um produto virtual.
- e) Demanda crescente pela redução de custos
O mercado de forma geral exige uma redução constante nos custos, o que afeta diretamente o ramo de cartões, obrigando a Empresa X produzir cada vez mais com custo menor. Na maioria dos casos os clientes não aceitam reajuste de preços, e o custo acaba sendo absorvido pela empresa.

Oportunidades

- a) Potencial do Mercado de Cartões
A empresa vem acompanhando o mercado de cartões que, segundo a área de marketing da companhia, é um processo crescente impulsionado principalmente pela facilidade na gestão, se comparado a outros meios de pagamentos a exemplo do cheque ou mesmo do dinheiro em espécie.
- b) Disseminação dos meios de pagamentos eletrônicos
A disseminação dos meios de pagamentos eletrônicos é de suma importância para o sucesso da empresa. De nada adiantaria produzir cartões se o mercado não estivesse pronto para esta nova cultura. O maior indicador desta tendência é a demanda constante pelo credenciamento de novos estabelecimentos que solicitam o meio de captura e o próprio fechamento de novos contratos de clientes que estão migrando para a era digital.
- c) Concorrente com baixa flexibilidade
Embora o principal concorrente da Empresa X esteja a mais tempo no mercado, o mesmo não consegue acompanhar a velocidade exigida pelo mercado em relação às soluções flexíveis e inovadoras. Uma vez que detêm uma estrutura inchada e cara, fica muito mais difícil a movimentação ágil, reduzindo a sua capacidade competitiva além de abrir espaço para concorrência.
- d) Parcerias Estratégicas
As parcerias estratégicas que a Empresa X vêm adquirindo possibilitam um aumento na competitividade tanto pelo ponto de vista econômico-financeiro, quanto pelo estímulo à inovação. Empresas inovadoras que estão em constante atualização apresentam um grande fator competitivo que às colocam a frente da concorrência.
- e) Demanda crescente pela redução de custos
Se por um lado a demanda crescente pela redução de custos é uma ameaça, por outro, ela constitui uma oportunidade. Este segundo caso ocorre no momento em que a empresa desenvolve produtos para redução de custos dos seus clientes

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Na fase da análise organizacional o foco foi verificar as principais forças e fraquezas existentes na empresa e que podem favorecer ou mesmo comprometer o sucesso da organização. Alguns aspectos apareceram tanto nas forças como nas fraquezas, pois dependem da ótica e relevância que proporcionam no contexto analisado.

4.1.1 Forças

a) Alta Flexibilidade

A alta flexibilidade da empresa é hoje uma das suas maiores forças. Ela foi um dos pilares do significativo crescimento da companhia e vem mantendo-se como o diferencial em relação à concorrência. Este fator é facilmente percebido na personalização de relatórios gerenciais que compõem o pacote de serviços dos principais cartões. Clientes Frotas possuem de fato um acervo completo de informações dos seus veículos em tempo real, sendo determinante para a tomada de ações preventivas de manutenção.

b) Foco Total no Cliente

O foco total no cliente é a prioridade da empresa que não mede esforços para atendê-los de forma completa a qualquer tempo. A empresa não economiza investimentos em pós-vendas para que os clientes recebam um atendimento personalizado e diferenciado.

c) Estrutura Comercial e TI Robustas

Atualmente a empresa possui suas estruturas Comercial e de TI dimensionadas para um volume projetado de curto e médio prazo. A visão da diretoria é clara: dispor de uma estrutura comercial que traga um faturamento elevado refletindo em ganhos de escala. Por outro lado deve existir um parque tecnológico capaz de processar os novos cartões que ingressam na base diariamente e zelar pelo desenvolvimento de novas soluções.

d) Produtos com tecnologia inovadora

Os cartões da Empresa X são produtos com alto valor agregado. A idéia é que cada vez mais serviços e possibilidades sejam acrescentados a um mesmo cartão, facilitando a vida do usuário além de aumentar o faturamento. Serviços de abastecimento, consulta a saldos, compras parceladas, compra de produtos em redes distintas, aquisição de seguro no cartão entre outras facilidades compõem o mix de serviços. Para que isto seja realidade, uma equipe de TI dedica-se em tempo integral a desenvolver novas soluções para os cartões.

e) Vasta Rede de Estabelecimentos credenciados

A empresa conta com uma rede de mais de vinte mil estabelecimentos credenciados, o que lhe favorece ações de rentabilidade e divulgação, tornando-se um dos seus principais ativos. Uma pequena ação na rede tem um impacto significativo na empresa.

f) Clientes de Grande Porte

Hoje a empresa possui clientes de grande porte que de certa forma favorecem a conquista de novos clientes. A confiança e o prestígio da companhia são diretamente beneficiados pela conquista destes clientes que são referência em nível nacional e internacional.

g) Crescimento acelerado do faturamento

O crescimento acelerado no faturamento é a característica que mais chama a atenção na empresa. Nos últimos anos ela vem duplicando seu faturamento tanto no segmento de frotas quanto de benefícios. O crescimento no faturamento é um ponto a ser considerado uma vez que a margem de lucro é reduzida, sendo necessário um ganho de escala para atingir uma receita líquida satisfatória.

- h) **Profissionais graduados**
O quadro da empresa nos níveis tático e estratégico é composto por profissionais capacitados com grande experiência no mercado. Na área comercial é comum a presença de executivos que já atuaram nas maiores empresas de cartões do Brasil e que hoje contribuem de forma direta para o crescimento da companhia.
- i) **Obtenção de recursos junto ao Grupo Econômico**
A Empresa X faz parte um sólido Grupo Econômico onde, de certa forma a operação no momento inicial foi impulsionada pelo próprio acionista, que investe cada vez mais na companhia.
- j) **Desenvolvimento constante de novos produtos**
A empresa possui áreas exclusivas dentro da Tecnologia da Informação que estão em constante desenvolvimento de novos produtos para o mercado de cartões. Muitas das idéias novas são geradas por um dos sócios que possui uma visão inovadora e consegue visualizar a real necessidade dos usuários. As áreas de marketing dos grupos de produtos são quem executam todo este processo em conjunto com o setor de TI e acionistas.

Fraquezas

- a) **Alta Flexibilidade**
Se por um lado a alta flexibilidade é uma força, por outro ela se torna uma fraqueza no momento em que esta característica acarreta em custos e falta de controle para a Empresa X. Quanto menos padronizada a empresa for, maior será seu custo.
- b) **Foco total no cliente**
No momento em que a empresa volta-se totalmente para o cliente, ela deixa de enxergar para dentro de si, onde as áreas de apoio (Back Office) acabam ficando em segundo plano.
- c) **Estrutura de Back Office em fase de estruturação**
A empresa apresenta uma área de Back Office que está se estruturando de maneira mais adequada se comparada à área comercial.
- d) **Processos Meios em desenvolvimento**
Alguns dos processos meios da empresa são manuais. A margem de erro tende a aumentar neste tipo de situação
- e) **Sistema próprio de gestão de rede e cliente com algumas limitações**
A versão atual dos sistemas que controlam as transações dos clientes na rede é desenvolvida pela própria empresa e não está parametrizada para auditorias e contabilizações mais elaboradas
- f) **Inadimplência e Impontualidade por parte dos clientes**
A inadimplência e impontualidade tende a afetar a situação econômico-financeira de qualquer companhia
- g) **Baixa Rentabilidade**
A empresa por estar numa fase de expansão e conquista de novos parceiros possui uma baixa rentabilidade ocasionada pelo fechamento de contratos com taxas mais tímidas.

h) Decisão descentralizada

A estrutura hierárquica possui dois presidentes comerciais, dois diretores comerciais um diretor de tecnologia, um diretor superintendente de tecnologia, um diretor administrativo-financeiro, um diretor de relações com o mercado público e um diretor de marketing. Os diretores comerciais e o diretor de marketing respondem aos dois presidentes comerciais, o diretor administrativo-financeiro e o de tecnologia respondem diretamente ao acionista majoritário, o diretor de relações com o mercado público responde aos presidentes comerciais e o diretor superintendente de tecnologia responde ao diretor de tecnologia. Este tende a aumentar a complexidade no processo de tomada de decisão

i) Vínculo Econômico e Estratégico do próprio Grupo Econômico

As principais decisões estratégicas são centralizadas no acionista principal que não atua diretamente na empresa. Como a empresa não dispõe de um planejamento estratégico formal, a disseminação e implantação das estratégias tende a apresentar maior dificuldade.

j) Controles em processo de melhoria

A empresa apresenta alguns controles em processo de melhoria, que no momento ainda podem oferecer algum tipo de riscos e perdas nos processos meios e fins.

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E AÇÕES

4.1.2 Objetivos

a) Aumentar a participação no segmento Frotas

Aumentar a participação no segmento Frotas é um objetivo que vem sendo atingindo nos últimos dois anos com a reestruturação da área comercial. Aumentando a participação neste segmento, a Empresa X consegue aumentar o desempenho como um todo, visto ser o principal produto da companhia e o segmento que oferece maior retorno quando comparado à divisão Benefícios.

b) Aumentar a participação no segmento Benefícios

Por determinação do acionista majoritário, este é o foco principal da companhia, partindo do princípio que permanece deficitário e muito atrás do segmento Frotas no que se diz respeito à estruturação de produto e gestão comercial. É um segmento que pode ser facilmente impulsionado com a implantação do PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador).

c) Expandir os ramos de atuação

A empresa pretende ampliar seu ramo de atuação passando a oferecer outros serviços como o Cartão Vale Gás, o PAT, Cartão Viagem entre outros produtos que estão em fase de desenvolvimento e testes.

d) Consolidar a empresa e produtos

Depois de nove anos, a companhia conseguiu atingir um patamar de grande empresa, tende a permanecer crescendo, no entanto não com a mesma velocidade atual. Sendo assim, o próximo passo é consolidar a companhia de forma que consiga perdurar de forma sustentável, desenvolvendo e aperfeiçoando ainda mais seus produtos.

e) Rentabilizar a empresa

Alinhado ao processo de consolidação da empresa e produtos, o objetivo é rentabilizar empresa e produtos através de ações específicas de aumento de rentabilidade e gestão estratégica de custos. No momento em que a empresa não experimenta uma velocidade tão elevada de crescimento, a sua estrutura comercial pode ser facilmente reduzida e as equipes de apoio serem em parte, substituídas por sistemas de gestão integrados.

4.1.3 Ações

a) Segregar a empresa por segmento de negócios

A segregação da empresa em duas linhas de negócios é uma estratégia adotada pelo acionista principal que visualiza dois negócios distintos merecedores de uma gestão totalmente diferenciada. Através desta ação, espera-se obter maiores resultados em médio e longo prazo.

b) Otimizar o monitoramento do desempenho de vendas

Atualmente a empresa conta com uma área de Business Intelligence que atende às áreas comerciais Frotas e Benefícios. A idéia é reduzir a quantidade de relatórios desenvolvidos ao mínimo necessário. Pretende-se manter poucos relatórios que consigam retratar com fidelidade o desempenho das vendas.

c) Ampliar investimentos nas áreas de Marketing e TI

O foco é ampliar a estratégia de marketing para uma divulgação institucional. Paralelo a isto, outra área que deve receber investimentos é a de TI, responsável pelo funcionamento da empresa. Ao contrário de outros segmentos onde a TI é uma área de apoio que fornece informações, no caso da Empresa X esta área é considerada operacional, uma vez que os produtos são virtuais e esta área processa a operação.

d) Aumentar o percentual de ativação dos cartões Benefícios

Descobriu-se recentemente que muitos dos cartões Benefícios vendidos não são ativados, não aumentando o faturamento, apenas os custos. Desta forma, ao invés de apenas focar no aumento de faturamento através das vendas, a Empresa X pretende voltar-se para a base de cartões existentes estimulando a ativação através do consumo. Esta ação acaba rentabilizando a carteira com um custo menor e maior tempo de resposta.

e) Implementar controles eficazes

Esta ação deve ocorrer de forma alinhada com as demais ações para que o todo obtenha sucesso. De nada adianta implementar melhorias se não são controladas ou mesmo medidas. Neste contexto a empresa pretende adquirir em médio prazo um sistema de gestão integrado (ERP).

Matrizes para coleta de dados:

SWOT		Oportunidades					Ameaças					Pres.	Objetivos Estratégicos				
		OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	AM1	AM2	AM3	AM4	AM5		OBJ1	OBJ2	OBJ3	OBJ4	OBJ5
Forças	FO1	0,6	0,6	1,0	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,9	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0
	FO2	0,8	0,2	0,3	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	0,7	0,9	0,9	0,7	0,4	0,1
	FO3	0,8	0,8	0,5	0,6	0,3	0,9	0,5	0,6	0,3	0,5	0,7	0,9	0,9	0,6	0,5	0,1
	FO4	0,7	0,8	0,7	0,8	0,5	0,5	0,7	0,5	0,6	0,4	0,8	1,0	1,0	0,9	0,5	0,3
	FO5	0,8	0,9	0,2	0,6	0,4	0,8	0,7	0,6	0,6	0,4	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,4
	FO6	0,2	0,2	0,5	0,6	0,3	0,7	0,9	0,8	0,6	0,7	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,2
	FO7	0,7	0,4	0,7	0,8	0,4	0,8	0,8	0,7	0,8	0,4	0,9	0,4	0,4	0,4	0,2	0,5
	FO8	0,6	0,2	0,3	0,3	0,6	0,6	0,7	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6	0,6	0,7	0,8	0,6
	FO9	0,9	0,8	0,4	0,7	0,5	1,0	0,8	0,5	0,2	0,1	1,0	0,9	0,9	1,0	0,6	0,0
	FO10	0,8	0,7	0,9	1,0	0,7	0,8	0,8	0,6	1,0	0,7	0,8	0,6	0,6	1,0	0,3	0,0
Fraquezas	FR1	0,6	0,6	1,0	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,9	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0
	FR2	0,8	0,2	0,3	0,6	0,5	0,5	0,6	0,5	0,4	0,5	0,7	0,9	0,9	0,7	0,4	0,1
	FR3	0,6	0,4	0,2	0,2	0,6	0,6	0,6	0,3	0,2	0,6	0,7	0,2	0,2	0,2	0,0	0,3
	FR4	0,4	0,4	0,4	0,2	0,6	0,8	0,7	0,7	0,4	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	1,0	1,0
	FR5	0,7	0,6	0,3	0,2	0,7	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	0,1	0,1	0,3	0,1	0,3
	FR6	0,6	0,2	0,4	0,2	0,7	0,6	0,3	1,0	0,3	0,8	0,6	0,2	0,2	0,3	0,8	0,9
	FR7	0,6	0,7	0,4	0,4	0,9	0,6	0,6	0,9	0,6	0,9	0,9	0,6	0,4	0,8	0,4	0,0
	FR8	0,7	0,3	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6	0,1	0,1	0,0	0,2	0,2
	FR9	0,7	0,4	0,4	0,4	0,5	0,7	0,8	0,3	0,2	0,6	0,8	0,5	0,5	0,5	0,3	0,2
	FR10	0,4	0,4	0,6	0,3	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	0,8	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0
Presença		0,9	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4	0,3	0,2	0,5	----	----	----	----	----	
Objet Estrat	OBJ1	1,0	0,8	0,8	0,9	0,6	0,3	0,0	0,4	0,4	1,0	----	1,0	0,2	0,6	0,7	0,9
	OBJ2	1,0	0,8	0,8	0,9	0,6	0,3	0,0	0,4	0,4	1,0	----	0,2	1,0	0,7	0,3	0,1
	OBJ3	1,0	0,8	0,8	0,9	0,6	0,3	0,0	0,4	0,4	1,0	----	0,6	0,6	1,0	0,3	0,5
	OBJ4	0,5	0,2	0,4	0,7	0,3	0,6	0,2	0,1	0,1	0,2	----	0,2	0,2	0,2	1,0	0,9
	OBJ5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	----	0,8	0,2	0,5	1,0	1,0
Ações	AC1	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	0,8	0,8	0,8	0,2	0,0
	AC2	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	1,0	1,0	0,8	0,7	0,6
	AC3	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	0,9	0,9	1,0	0,3	0,0
	AC4	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	0,2	0,9	0,2	0,9	0,5
	AC5	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0

Figura 3 – Matrizes para coleta de dados
Fonte: Autor

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Elementos do Ambiente

Conforme os resultados gerados pelo sistema inteligente baseado em fundamentos de fuzzy logic, a prioridade em relação ao ambiente é explorar o potencial do mercado de cartões, uma vez que este elemento obteve maior representatividade na Lógica Fuzzy (0,7187). A empresa também deve aproveitar a baixa flexibilidade do seu principal concorrente, embora o mesmo figure como a maior ameaça em virtude do seu porte internacional e capacidade de agredir o mercado.

Adotar a estratégia de focar no potencial do mercado em paralelo a estratégia de valorizar a flexibilidade é uma ótima alternativa, pois ataca novamente o ponto fraco do seu concorrente que possui uma estrutura complexa redutora da sua flexibilidade.

As parcerias estratégicas, embora não tenham aparecido em primeiro lugar na pontuação da Lógica Fuzzy, devem ser consideradas para combater o efeito do aumento da concorrência, que neste caso se mostra como a segunda maior ameaça à organização.

Os elementos voltados às finanças no contexto ambiental apresentaram menor relevância se comparados às estratégias de marketing como participação de mercado e impacto da concorrência. No entanto, acabam ganhando força quando a análise se volta para dentro da organização, tema abordado na próxima etapa.

4.2.2 Elementos da Organização

Novamente, a questão da flexibilidade da empresa aparece como uma força mesmo quando a análise se volta para dentro da organização. O desenvolvimento de novos produtos e a flexibilidade da companhia são suas duas maiores forças. Na terceira posição aparece a questão da obtenção de recursos junto ao próprio Grupo Econômico, favorecendo o processo de inovação destacado pela principal força. Elementos voltados à perspectiva dos clientes confirmam-se sob a forma de desenvolvimento de produtos de características inovadora. A empresa é referência em inovação, o que justifica ser líder de mercado através de vários dos seus produtos.

Por outro lado, a alta flexibilidade chama a atenção aparecendo como a segunda maior força ao mesmo tempo em que figura como a maior fraqueza. Aparentemente isto pode parecer contraditório, mas é justificado pela ótica da análise. Em relação ao avanço da empresa e capacidade de conquistar novos clientes que trarão faturamento, esta característica é totalmente positiva. Por outro lado, considerando a complexidade provocada à empresa em gerir ações flexíveis, este elemento passa a ser uma fraqueza que impacta diretamente na padronização de processos e conseqüente aumento nos custos e redução da rentabilidade. Em casos extremos pode complicar inclusive o processo comercial passando a não desenvolver um know-how exclusivo por não dispor de soluções padronizadas.

A baixa rentabilidade resultante do terceiro item é um risco calculado que o acionista se dispôs a assumir e manter no momento em que definiu a macro estratégia vinculada à meta X de faturamento, capaz de gerar receitas superiores aos custos. Como a empresa é jovem, controles ineficientes ainda não apresentam risco. Porém, com aumento do faturamento, este item tende a aumentar sua relevância passando a ser um elemento determinante à competitividade da empresa.

4.2.3 Elementos Estratégicos

Com base nos resultados obtidos pelo sistema, a expansão dos ramos de atuação deve ser priorizada pelos dirigentes da Empresa X. Este resultado é muito coerente com os resultados informados nos dois capítulos anteriores uma vez que apontam o potencial que a empresa tem em desenvolver soluções inovadoras e flexíveis alinhadas ao objetivo de expansão. Quando a empresa expande seus ramos de atuação, ela passa a desenvolver uma arma de combate à concorrência e isto necessita conhecimento e recursos financeiros. Conhecimento a empresa tem além de a sua expansão ser referência no ramo em

que atua. Por outro lado, o item financeiro é facilmente suprido pela capacidade econômico-financeiro do Grupo controlador da organização em questão.

Outro ponto que chama muito a atenção é o fato de o aumento da participação no segmento frotas apresentar maior importância conforme resultados do sistema. Isto é justificado no momento em que os produtos que compõem o segmento Frotas são muito mais rentáveis que os produtos do segmento benefícios que ainda exige fortes investimentos.

Rentabilizar e consolidar a empresa ainda não são prioridade, conforme os resultados do sistema fuzzy. A empresa pretende organizar-se internamente depois de atingir a meta de volume faturado estabelecida pelo acionista majoritário. Enquanto a meta não é atingida, o foco continua no crescimento desenfreado, mesmo que apresente fortes ameaças ao sucesso e solidez da companhia.

Por outro lado, embora a empresa prefira aumento de faturamento ao invés de rentabilidade, ou mesmo os dois elementos alinhados, o implemento de controles eficazes deve ser estabelecido. Uma vez que foi assumida uma estratégia arrojada de crescimento que oferece sérios riscos à organização, esta melhoria nos controles se torna imprescindível para a gestão que opera no limite do risco. Nada poderia ser diferente com a segunda ação a ser priorizada que trata também de controle, só que desta vez, voltados à área comercial responsável por atingir a meta de faturamento.

Um ponto de alerta é o aumento do percentual de ativação de cartões benefícios que não ficou em primeiro lugar. Hoje a empresa está voltada para esta ação que, segundo o sistema fuzzy, apresenta menor relevância se comparada à implementação de controles eficazes. Este item é automaticamente sanado e atendido no momento em que são implementados estes controles eficazes, pois os mesmos contemplam o monitoramento do percentual de ativação dos cartões benefícios.

Segregar a empresa por segmento de negócios não apresentou tanta relevância, pois esta ação, em parte, já é uma realidade na prática embora as estrutura físicas e de gestão de Back Office permaneçam compartilhadas e uma única constituição social.

5 CONCLUSÃO

As constantes mudanças no ambiente competitivo fazem com que as empresas procurem novas alternativas de gestão capazes de mantê-las competitivas em cenários adversos. Neste trabalho ficou claro que a empresa defronta-se com um ambiente de grande competição, mas que por outro lado possui um potencial de sobra para lidar com todos os obstáculos. É uma empresa jovem que vem recebendo forte investimento e pretende se tornar líder absoluta no ramo em que atua. Tendo essa meta como um lema, é de extrema importância que os gestores tomem as decisões de forma estruturada, oferecendo o menor risco e impacto possível à companhia.

Por ser uma empresa inovadora nata e altamente flexível, o cuidado com a formulação e desdobramentos da estratégia deve ser ainda maior. Qualquer erro a nível estratégico pode representar danos irreparáveis à organização, que de certa forma está no mercado há pouco tempo. Não existe uma fórmula pronta para administrar e tomar decisões numa empresa. O que se adapta facilmente em uma organização, pode não funcionar tão bem em outra. Para complementar,

existe ainda o fator de mutação constante no ambiente que se torna mais uma variável na análise como um todo. Empresas que tiveram sucesso durante anos, podem de uma hora para outra perder seu espaço no mercado, assim como empresas menores que até então não apresentam perigo, podem virar o jogo e se tornarem líderes de mercado. De forma direta ou indireta, a estratégia permeia estes dois tipos de acontecimentos.

Num cenário dinâmico e cada vez mais competitivo, é muito arriscado e nada recomendado adotar uma solução genérica para tomada de decisões que contemple de forma muito rudimentar as análises básicas necessárias para formulação das estratégias de uma organização. Este trabalho não se limitou aos temas estratégia e planejamento, mas sim uma ampliação e complementação destes temas fundamentados na Lógica Difusa, que vem demonstrando-se cada vez mais útil e eficiente em diversos níveis de uma organização.

Embora relativamente novo, o sistema modelado é extremamente útil à gestão estratégica que ao analisar os dados através da lógica fuzzy, consegue apresentá-los quantitativamente, demonstrando-os num grau de importância ou veracidade. Desta forma, com base na análise obtida pelo sistema proposto, é possível que os gestores direcionem melhor as atividades da organização, permitindo realizar um planejamento baseado em informações consistentes que tragam de fato o valor agregado à organização.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Il: Irwin, 1971.

ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1977.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica - planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ESPIN, Rafael; VANTI, Adolfo Alberto. *Administración Lógica: Um estudio de caso em empresa de comercio exterior*. **Revista Base**, São Leopoldo-RS, RS, Brasil, Ago 1(3), pp 4-22, 2005.

FUZZY LOGIC. Disponível em <<http://www.geocities.com/logicas2000/Fuzzy.htm>>. Acesso em: 14 de abril de 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, N; BERRY, W. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ZADEH, L. A. *Fuzzy Sets*. **Information and Control**. v. 8, p. 338-353, 1965.