

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – ESTUDO DE CASO

Turma:	Gestão Estratégica de TI – Turma 03 – FGV Centro
Alunos:	Alexander Inácio Avelino Ferreira Gomes Filho Bruno Borsato Carlos Felipe Castilho Sandro Veras Thiago Matossian
Caso estudado	RAIN Bird

Seu grupo é o corpo executivo da empresa selecionada, com real interesse em obter vantagem competitiva, ampliando suas perspectivas de mercado, obtendo maior agilidade e qualidade no atendimento ao consumidor e reduzindo seus custos operacionais.

À luz do ambiente competitivo, você deve desenvolver um planejamento estratégico para a organização apresentada no Caso distribuído, de acordo com os modelos anexos, visando obter real vantagem competitiva.

FASE 0 - FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

1 NEGÓCIO: Baseado no Caso distribuído e nos conceitos apresentados na disciplina, defina o Negócio da organização, tanto sob a visão estreita como sob a visão estratégica.

Visão Míope: Venda de sistemas de irrigação

Visão Estratégica: Natureza e Bem-estar.

2 MISSÃO: Baseado no Caso distribuído e nos conceitos apresentados na disciplina, desenvolva um enunciado de Missão que se alinhe com a organização analisada.

Desenvolver, produzir e Disponibilizar soluções inovadoras e sustentáveis de jardinagem para o mercado consumidor seguindo as melhores práticas de gestão de recursos ambientais.

3 VISÃO: Baseado no Caso distribuído e nos conceitos apresentados na disciplina, desenvolva um enunciado de Visão que se alinhe com a organização analisada.

Consolidar-se como produtor de sistemas de irrigação de maior receita no mercado americano até 2017 e ter no mínimo 5% do mercado europeu no mesmo período.

FASE 1 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (Matriz OT)

4 MODELO P.E.S.T. :

Baseado no modelo apresentado na disciplina, identifique e coloque na **Matriz OT**, tres Ameaças (T) e tres Oportunidades (O) realcionadas com o MACRO-AMBIENTE.

5 ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA (AEI) :

Utilizando-se do modelo de análise de Porter apresentado na disciplina, avalie as Forças Competitivas do segmento de negócio da organização, indicando o seu nível:

Fornecedores:

- 1) Poder de Barganha: Alto(), Médio-Alto(), Médio (), Médio-Baixo (X), Baixo ()
- 2) Poder de Barganha: Alto(), Médio Alto(), Médio (), Médio Baixo (X), Baixo ()

Compradores:

- 1) Poder de Barganha: Alto(), Médio-Alto(), Médio (X), Médio-Baixo (), Baixo ()
- 2) Poder de Barganha: Alto(X), Médio-Alto(), Médio (), Médio-Baixo (), Baixo ()

Rivalidade: Alta(), Média-Alta(X), Média (), Média-Baixa (), Baixa ()

Produtos Substitutos: Ameaça: Alta(), Média (), Baixa (X)

Barreiras de Entrada p/ Novos Entrantes: Altas(X), Médio-Altas(), Médias (), Médio-Baixas (), Baixas ()

Baseado nas constatações acima, identifique e coloque na **Matriz OT** mais três Ameaças e três Oportunidades, relacionadas, agora, com o MICRO-AMBIENTE.

ENTIDADES (Constituintes)	QUEM SÃO (identificar os principais tipos)	Análise dos itens que influenciam as Forças Competitivas	Avaliação S= Sim N = Não
FORNECEDORES	Segmentos (Classes) de Fornecedores 1. <u>Material Plástico</u> 2. <u>Componentes Eletroeletrônicos</u>	<i>Os itens abaixo, quando existentes, aumentam o Poder de Barganha dos Fornecedores</i> Há uma forte Diferenciação nestes Componentes ? _____ O Custo de Mudança para outro fornecedor é alto? _____ Existe falta de Produtos Substitutos? _____ Existem poucos fornecedores ? _____ Sua compras tem baixa importância para o fornecedor ? _____ Estas compras tem alto impacto no seu custo? _____ Há uma forte Diferenciação nestes Componentes ? _____ O Custo de Mudança para outro fornecedor é alto? _____ Existe falta de Produtos Substitutos? _____ Existem poucos fornecedores ? _____ Sua compras tem baixa importância para o fornecedor ? _____ Estas compras tem alto impacto no seu custo? _____	(N) (N) (S) (N) (S) (N) (N) (N) (S) (N) (S) (N)
COMPRADORES	Segmentos de Compradores (quando aplicável) p.ex: Pessoas Físicas x Jurídicas ou Empresas Públicas x Privadas 1. <u>Consumidor Final</u>	<i>Os itens abaixo, quando existentes, aumentam o Poder de Barganha dos Compradores</i> • Existem poucos Compradores? _____ • O Comprador tem alto volume de compras? _____ • O custo de mudança p/ os compradores é baixo? _____ • O Comprador tem possibilidades de verticalização? (*) _____ • O seu produto/serviço tem baixo custo em relação ao total das compras do Comprador? _____ • Os Produtos/ Serviços são pouco diferenciados? _____	1 2 (N) (S) (N) (S) (S) (S) (S) (N) (S) (S) (N) (N)

	2. <u>Atacadistas</u> (Canais)	<ul style="list-style-type: none"> O impacto na lucratividade dos Compradores é baixo? Há facilidade de Produtos Substitutos? _____ 	(S) (S) (N) (S)
ENTIDADES (Constituintes)	QUEM SÃO (identificar os principais tipos)	Análise dos itens que influenciam as Forças Competitivas	Avaliação S= Sim N = Não
COMPETIDORES	<ul style="list-style-type: none"> Americanas (FIS Outdoor, Micro Rain, Irrigro); Indiana (Jain) Chinesa (Baoding Huayu IS) Europeia (Hubel) 	<p><i>Os itens abaixo, quando existentes, aumentam o Nível da Rivalidade no segmento de Indústria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Há competidores iguais em porte? _____ Existe um líder em Custo? _____ A Indústria cresce lentamente? _____ Há pouca diferenciação dos Produtos/ Serviços? _____ Os custos fixos são altos? _____ Existem Barreiras de Saída elevadas? (**) _____ O aumento da capacidade precisa ser feito em incrementos elevados? (***) _____ 	(S) (S) (S) (S) (N) (N) (N)
PRODUTOS/ SERVIÇOS SUBSTITUTOS	Substitutos potenciais <ul style="list-style-type: none"> <u>Regador</u> <u>Mangueira</u> 	<p><i>Os itens abaixo, quando existentes, diminuem a ameaça dos Produtos Substitutos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Há baixa disponibilidade dos Prod. Substitutos? _____ A qualidade relativa dos Produtos Substitutos é baixa? _____ O custo de Mudança para os compradores é alto? _____ Há baixa disponibilidade dos Prod. Substitutos? _____ A qualidade relativa dos Produtos Substitutos é baixa? _____ O custo de Mudança para os compradores é alto? _____ 	(N) (S) (S) (N) (S) (S)
NOVOS ENTRANTES		<p><i>Os itens abaixo definem requisitos para iniciar-se um negócio nesta Indústria. Quando existentes, criam ou aumentam as Barreiras de Entrada para os Novos Entrantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> É preciso Economia de Escala? _____ É grande a importância de patentes? _____ A Marca é um fator importante para o negócio? _____ É alto o custo de mudança para um novo fornecedor? _____ É grande a necessidade de Capital para a instalação? _____ Há desvantagens de Custo como as abaixo? <ul style="list-style-type: none"> Há necessidade de uma Curva de Aprendizado? _____ O acesso a Matérias Primas é difícil? _____ São usadas Tecnologias Proprietárias? _____ A Política Governamental influencia a indústria? _____ A rentabilidade da Indústria é pequena? _____ 	(S) (S) (S) (N) (S) (S) (N) (S) (S) (S)

ORGÃOS REGULADORES	Relação dos órgãos mais importantes	Itens que aumentam o nível de regulamentação	
	1. <u>US Environmental Protection Agency</u> 2. <u>Energy Department</u> 3. <u>Internal Revenue Service (IRS)</u> 4. _____	<ul style="list-style-type: none"> • É alta a regulamentação da .Indústria / Fornecedores?_ • São feitas muitas exigências de Informação na operação? • Existem restrições para a Importação? _____ • As taxas de Juros / Câmbio impactam o negócio? _____ 	(N) (N) (S) (S)

(*) O comprador pode assumir a sua atividade (fazer o que você faz para ele?)

(**) É difícil fechar o negócio devido a passivos/ encargos que são exigidos das empresas para isso?

(***) Para aumentar a produção / operação é necessário fazê-lo em larga escala (percentagem elevada)?

MATRIZ OT

<p>OPORTUNIDADES Da Matriz PEST: O1 a O3</p> <p>O1 – Maior consciência ambiental da sociedade aumentará a venda de produtos que desperdicem menos os recursos naturais.</p> <p>O2 – Reduções de Impostos para empresas sócio responsáveis reduzirão os impostos a que estamos submetidos consequentemente aumentam a margem de lucro da empresa.</p> <p>O3 – Desvalorização do dólar frente a moedas estrangeiras facilitará as exportações dos EUA para outros países.</p> <p>Da Análise Estrutural da Indústria: O4 a O6</p> <p>O4 – Diminuição do custo da matéria-prima com uma melhor negociação com o fornecedor.</p> <p>O5 – Aumento da qualidade da matéria-prima através de uma melhor negociação com o fornecedor</p> <p>O6 – Aumento da margem de lucro com o consumidor final, pois o poder de barganha dele é pequeno.</p>	<p>AMEAÇAS Da Matriz PEST: T1 a T3</p> <p>T1 – Restrição do uso d'água o que pode reduzir o número de pessoas interessadas em ter um campo ou jardim e consequentemente diminuir o número de vendas. Ex.: Water Law – Emirados Árabes, Colorado State Water Law, Loi sur l'efficacité énergétique d'Ottawaa, preocupação com uso de água durante as Olimpíadas de 2008</p> <p>T2 – Crise global reduzindo a quantidade e disposição econômica de consumidores o que poderá diminuir o interesse dos consumidores em ter campos ou jardins.</p> <p>T3 – Barreiras tarifárias impostas pelo governo dos EUA frente à importação de componentes eletrônicos base para nossos produtos provenientes de mercados emergentes. Isso aumenta o custo de produção.</p> <p>Da Análise Estrutural da Indústria: T4 a T6</p> <p>T4 – Atacadista (canal) possuem poder de barganha elevado e podem tentar diminuir a margem de lucro.</p> <p>T5 – Atacadista (canal) pode desistir de vender produtos de sistemas de irrigação.</p> <p>T6 – Competidores provenientes da Índia e China com preços mais baixos iniciarem uma guerra de preços o que reduziria a margem de lucro.</p>
--	---

MATRIZ SW

<p>FORÇAS (S1 a S6)</p> <p>S1 - P&D forte, reconhecida, porém pouco explorada - Muitos produtos elaborados pela P&D estão pouco explorados, porém possuem muita aceitação dos consumidores.</p> <p>S2 – Existência de Linha de Produtos Ecológica - Já possuímos uma linha de produtos muito ecológica, inovadora e pouco explorada pelo marketing.</p> <p>S3 – Muitos acessos ao Portal Homewoners - O nosso portal Homewoners dedicado a consumidores domésticos que distribui dicas e como fazer em jardinagem possui 1.000 page views / dia.</p> <p>S4 – Projeto de reaproveitamento de plástico – A unidade de P&D preparou ano passado um projeto para implantação de novos processos de fabricação que fará que a Rain Bird reutilize 80% do plástico hoje desperdiçado.</p> <p>S5 – Tempo de entrega de produtos comprados no site – O nosso tempo de entrega em produtos comprados através do site e entregues através da UPS direto para o consumidor final é de no máximo 2 (dois) dias.</p> <p>S6 – Alta quantidade de produtos patenteados - A Rain Bird possui patentes em mais de 4.000 produtos ligados à jardinagem.</p>	<p>FRAQUEZAS (W1 a W6)</p> <p>W1 – Estoque de plástico elevado - Nosso estoque de plástico para fabricação de irrigadores é muito alto, nos últimos dois anos esse material ficou no mínimo 30% acima do ponto de reposição.</p> <p>W2 – Alta taxa de devolução de um produto considerado estrela (matriz BCG) no mercado - O WR2 Wireless Rain / Freeze Sensor está com uma taxa de devolução altíssima de 35%.</p> <p>W3 – Entrega errática e atrasada para atacadistas - Excessivas reclamações dos clientes atacadistas (canais) devido à demora de entrega de produtos acabados feita pela nossa logística interna.</p> <p>W4 – Manuais complexos e peças soltas - Muitas reclamações quanto à falta de clareza dos manuais e quantidade de “peças soltas” para montagem da linha de irrigadores por gotejamento.</p> <p>W5 – Alta dependência de produtos matéria-prima eletroeletrônica chinesa – 70% dos produtos eletroeletrônicos necessários para fabricações de componentes eletrônicos são provenientes de diversos fabricantes, porém todos chineses.</p> <p>W6 – Setor contábil atrasado e ineficiente – Houve muito pouca renovação em toda unidade contábil da empresa. O CFO ocupa o mesmo cargo há 25 anos, o funcionário mais novo está lá há 10 anos e o último curso feito por aquela unidade data de 1999.</p>
--	--

FASE 2 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (Matriz SW)

6. FORÇAS E FRAQUEZAS (Strenghts & Weaknesses)

Identifique (numerando-as, F1,...F6; FR1,...FR6), seis Forças e seis Fraquezas da organização e colocando-as na **Matriz SW**. Siga, para isso, o Modelo de Cadeia de Valor adequado ao seu tipo de negócio (Produção ou Serviços), assinalando, do lado esquerdo, as atividades consideradas como **Forças (Pontos Fortes)**, devido às suas características superiores de eficácia ou eficiência, em termos absolutos ou relativos (em relação à concorrência). Do lado direito, por sua vez, assinale as atividades classificadas como **Fraquezas (Pontos Fracos)**, devido às suas características inferiores de eficácia ou eficiência, em termos absolutos ou relativos (em relação à concorrência).

CADEIA DE VALOR

Modelo Indústria de Serviços

PONTOS FORTES (FORÇAS/ Strengths)	PONTOS FRACOS (FRAQUEZAS/ Weaknesses)
Atividades Principais: Preparação dos Serviços <ul style="list-style-type: none"> Promoção dos Serviços Marketing Desenv.Oportunidades Procedimentos Serviços Preparar e Manter Equipamentos Recebimento Materiais Execução dos Serviços <ul style="list-style-type: none"> Execução (Fornecimento) dos Serviços Tratamento de Exceções Resolução de Problemas Suporte aos Serviços <ul style="list-style-type: none"> Reconciliação de Contas Acompanhamento/ Documentação dos Serviços 	Atividades Principais: Preparação dos Serviços <ul style="list-style-type: none"> Promoção dos Serviços Marketing Desenv.Oportunidades Procedimentos Serviços Preparar e Manter Equipamentos Recebimento Materiais Execução dos Serviços <ul style="list-style-type: none"> Execução (Fornecimento) dos Serviços Tratamento de Exceções Resolução de Problemas Suporte aos Serviços <ul style="list-style-type: none"> Reconciliação de Contas Acompanhamento/ Documentação dos Serviços
Atividades de Suporte: Administração Central <ul style="list-style-type: none"> Direções Estratégicas Alocação de Recursos Gerência Financeira Contabilidade Assuntos Legais Relações Externas Gerência de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Treinamento Avaliação Promoção Recrutamento Seleção Colocação Pesquisa & Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> Análise de Mercados Planej. e Desenv. de Serviços Tecnologia da Informação Planej. e Desenv. de Facilidades Suprimentos <ul style="list-style-type: none"> Obtenção de Facilidades Aquisição de Equipamentos Materiais e Suprimentos Contratação de Serviços Externos	Atividades de Suporte: Administração Central <ul style="list-style-type: none"> Direções Estratégicas Alocação de Recursos Gerência Financeira Contabilidade Assuntos Legais Relações Externas Gerência de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> Treinamento Avaliação Promoção Recrutamento Seleção Colocação Pesquisa & Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> Análise de Mercados Planej. e Desenv. de Serviços Tecnologia da Informação Planej. e Desenv. de Facilidades Suprimentos <ul style="list-style-type: none"> Obtenção de Facilidades Aquisição de Equipamentos Materiais e Suprimentos Contratação de Serviços Externos

CADEIA DE VALOR
Modelo Indústria de Produção

PONTOS FORTES (FORÇAS)	PONTOS FRACOS (FRAQUEZAS)
<p>Atividades Principais: LOGÍSTICA DE ENTRADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recebimento • Armazenamento • Manuseio de Materiais • Almoxarifado • Controle de Estoques • Devoluções <p>OPERAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformação de Insumos em Produtos Acabados <p>LOGÍSTICA DE SAÍDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição do Produto Acabado <p>MARKETING E VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivação e Facilitação dos Clientes para a Aquisição do Produto <p>SERVIÇOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter e melhorar o valor do Produto após a venda 	<p>Atividades Principais: LOGÍSTICA DE ENTRADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recebimento • Armazenamento • Manuseio de Materiais • Almoxarifado • Controle de Estoques • Devoluções <p>OPERAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformação de Insumos em Produtos Acabados <p>LOGÍSTICA DE SAÍDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição do Produto Acabado <p>MARKETING E VENDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivação e Facilitação dos Clientes para a Aquisição do Produto <p>SERVIÇOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter e melhorar o valor do Produto após a venda
<p>Atividades de Suporte: ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Finanças • Gerência Financeira • Gerência de Qualidade • Contabilidade • Assuntos Legais • Relações Externas <p>Gerência de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Seleção • Treinamento • Avaliação • Promoção <p>Pesquisa & Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geração de Know-how, procedimentos e tecnologias necessárias para cada atividade de Cadeia de Valor <p>Suprimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de Matéria Prima, suprimentos e outros itens de consumo, bem como Ativo Fixo 	<p>Atividades de Suporte: ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Finanças • Gerência Financeira • Gerência de Qualidade • Contabilidade • Assuntos Legais • Relações Externas <p>Gerência de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento • Seleção • Treinamento • Avaliação • Promoção <p>Pesquisa & Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geração de Know-how, procedimentos e tecnologias necessárias para cada atividade de Cadeia de Valor <p>Suprimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de Matéria Prima, suprimentos e outros itens de consumo, bem como Ativo Fixo •

FASE 3 - ANÁLISE SWOT/ TOWS

7 - Finalize a **Matriz SWOT**, seguindo a metodologia **TOWS** apresentada na disciplina, analisando a capacidade da organização minimizar as Ameaças, aproveitar ou usar as Oportunidades do Ambiente (da **Matriz OT**), usando as Forças e reduzir ou superar as Fraquezas identificadas na **Matriz SW**.

Desenvolva duas estratégias por quadrante	OPORTUNIDADES O1: Maior consciência ambiental da sociedade. O2: Reduções de Impostos para empresas sócio responsáveis. O3: Desvalorização do dólar frente a moedas estrangeiras. O4: Diminuição do custo da matéria-prima. O5: Aumento da qualidade da matéria-prima. O6: Aumento da margem de lucro com o consumidor final.	AMEAÇAS A1: Restrições no uso d'água. A2: Crise global reduzindo a quantidade e disposição econômica de consumidores A3: Barreiras tarifárias impostas pelo governo dos EUA frente à importação de componentes eletrônicos A4: Atacadistas possuem poder de barganha elevado. A5: Atacadista pode desistir de vender produtos de sistemas de irrigação. A6: Competidores provenientes da Índia e China com preços mais baixos.
FORÇAS F1: Linha de produtos reconhecida pelos clientes, porém pouco explorada pelo marketing. F2: Existência de linha de produtos ecológica. F3: Muitos acessos ao Portal Homewoners. F4: Projeto de reaproveitamento de plástico. F5: Rápida Entrega feita pela UPS de Produtos comprados site. F6: Alta Quantidade de Produtos patenteados.	Estratégias SO: Usando Forças para aproveitar Oportunidades 1 – Aumentar o marketing sobre produtos ecológicos e inovadores já existentes na empresa devido à maior consciência ambiental dos nossos consumidores (F1, F2 + O1). 2 – Desenvolver e patentear novos produtos sócios responsáveis no intuito de obter reduções de impostos (F6 + O2).	Estratégias ST: Usando Forças para minimizar efeitos das Ameaças 3 – Fazer campanhas de marketing divulgando as vantagens dos produtos da linha ecológica face os produtos dos concorrentes, a fim de ganhar mercado e mitigar perda de mercado por restrições no uso de d'água (F1, F2 + A1). 4 – Implantar sistema de vendas online no Portal, aumentando o número de potenciais compradores (F3 + A2).
FRAQUEZAS FR1: Estoque de plástico elevado. FR2: Alta taxa de devolução do produto estrela no mercado. FR3: Entrega errática e atrasada para atacadistas. FR4: Manuais complexos e peças soltas. FR5: Alta dependência de produtos matéria-prima eletroeletrônica chinesa. FR6: Setor contábil atrasado e ineficiente.	Estratégias WO: Usando Oportunidades para superar Fraquezas 5 – Negociar com novos fornecedores não chineses a fim de torná-los tão ou mais atrativos do que os chineses, diminuindo a dependência destes últimos (O4 + FR5). 6 – Alocar investimentos, oriundos da desoneração dos custos de produção e do aumento das margens, para treinar e revitalizar o setor contábil (O4, O6 + FR6).	Estratégias WT: Estratégias defensivas para reduzir Fraquezas e minimizar efeitos das Ameaças 7 – Fazer parceria com a UPS para logística de entrega com os atacadistas (FR3 + A5). 8 – Negociar e firmar parcerias com novos fornecedores internos (FR5 + A3).

FASE 4 – PLANO DE AÇÃO

8 - Descreva as oito estratégias definidas no passo anterior no Plano de Ação abaixo, definindo os prazos e responsáveis

- Aqui se define O QUE precisa ser feito. Os Projetos definirão o COMO deve ser feito.

#	Estratégia	Tipo (SO, ST, WO, WT)	Prazo : Curto, Médio, Longo. # meses, # anos	Responsável. (CEO, CFO, COO, CIO, etc.)
1)	Aumentar o marketing sobre produtos ecológicos e inovadores já existentes na empresa devido à maior consciência ambiental dos nossos consumidores.	SO	Curto	CMO
2)	Desenvolver e patentear novos produtos sócios responsáveis no intuito de obter reduções de impostos	SO	Médio	CTO
3)	Fazer campanhas de marketing divulgando as vantagens dos produtos da linha ecológica face os produtos dos concorrentes, a fim de ganhar mercado e mitigar perda de mercado por restrições no uso de d'água.	ST	Curto	CMO
4)	Implantar sistema de vendas online no Portal, aumentando o número de potenciais compradores.	ST	Médio	CIO
5)	Negociar com novos fornecedores não chineses a fim de torná-los mais atrativos do que os chineses, diminuindo a dependência destes últimos.	WO	Médio	CFO
6)	Alocar investimentos, oriundos da desoneração dos custos de produção e do aumento das margens, para treinar e revitalizar o setor contábil.	WO	Médio	CEO
7)	Fazer parceria com a UPS para logística de entrega com os atacadistas.	WT	Curto	CEO
8)	Negociar e firmar parcerias com novos fornecedores internos.	WT	Médio	CFO

9 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Analise e identifique o posicionamento estratégico atual adotado pela organização e defina se o mesmo deve ser mantido ou alterado em função da análise estratégica realizada.

A : ATUAL , S : SUGERIDO

ESCOPO DE MERCADO	Lider em Custo	Coordenação	Diferenciação
AMPLO			A S
NICHO			