

Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura

Cláudio Antonio Rojo, Dr.
Eder Reli do Couto

Resumo

O presente artigo refere-se a um diagnóstico estratégico realizado na empresa familiar Maximu's Atelier, que atua no ramo de alta costura social e rigor; com a aplicação integrada das 5 forças de Porter e das análises SWOT (*streghts, weaknesses, opportunities e threats*) e BSC (*balanced scorecard*), a partir dos seus gestores. Identificou-se, através deste diagnóstico, que existem fatores relevantes a serem considerados em um planejamento estratégico pela empresa, os quais tangem as variáveis contempladas pela ferramenta de análise estratégica de Porter, SWOT e BSC. Desta forma objetivou-se identificar as divergências de percepção existentes, proporcionar conhecimento e esclarecimento das realidades interna e externa da empresa aos seus gestores para assim ser possível um planejamento estratégico mais assertivo focado na neutralização e/ou aperfeiçoamento de suas fraquezas; e na manutenção ou melhoria de suas forças, com propósito de auferir diferencial competitivo à empresa.

Palavras-chave: Planejamento; diagnóstico; análises; decisões; estratégia.

1 Introdução

Ao perceber o mercado em que se está inserido como um ambiente competitivo, no qual se deve buscar meios que proporcionem a consecução assertiva dos objetivos e que facilitem a visualização da realidade atual e a conseqüência futura de ações presentes, vê-se a necessidade de planejar, processo este que unido a uma estratégia competitiva, torna-se o meio adequado para empresa atingir seu objetivo final e manter-se num ambiente de competição estratégica.

Em Henderson (*apud* STERNE e STALK, 1998) observa-se que a competição estratégica é um fenômeno relativamente novo para negócios, porém, não é algo novo para a humanidade; este tipo de competição pode bem ter impacto sobre a produtividade dos negócios, tal como a revolução industrial teve impacto sobre a produtividade individual. A competição estratégica tem como intrínsecos alguns elementos básicos, tais como: a habilidade para entender a interação competitiva como um complemento do sistema dinâmico que inclui a interrelação dos competidores, clientes, recursos entre eles os financeiros e as pessoas.

A habilidade para usar o entendimento citado acima, para predizer as conseqüências de uma dada intervenção no sistema e no efeito desta no equilíbrio dinâmico, trata de outro elemento básico apresentado pelo autor, que prossegue expondo a avaliação da gama de recursos que podem ser alocados para diferentes usos e propósitos no presente; a habilidade para predizer com suficiente precisão e confiança o risco e o retorno para justificar a aplicação dos recursos e a prontidão para deliberadamente agir e executar as ordens.

Segundo Rojo (2006) planejamento estratégico é um processo iniciado no topo da estrutura hierárquica organizacional, visa através do planejamento e da coordenação da execução dos planos, alcançar os objetivos estratégicos; é importante frisar que o planejamento estratégico mesmo sendo um processo *top-of-down* deve integrar os demais níveis tático e operacional. O planejamento que envolve estratégias é consonante com o sistema aberto, pois pode ser reelaborado ou modificado no decorrer da execução de suas etapas, conforme o ambiente exigir.

Para ser possível efetuar um planejamento estratégico, adequado e assertivo, é necessário proceder à execução de suas fases. Oliveira (2004) define diagnóstico estratégico como a primeira fase de um processo de planejamento estratégico, fase esta que foi abordada neste artigo. O diagnóstico estratégico compreende o levantamento, a auditoria, a análise e a verificação das realidades interna e externa da organização; desta forma determina-se como a organização está, com base na identificação da visão e missão, da análise externa do ambiente direto e indireto; da análise interna e da análise dos concorrentes.

Em conformidade com o já exposto objetivou-se neste trabalho realizar um diagnóstico estratégico utilizando-se como ferramenta de apoio e análise as cinco forças de Porter, ferramenta a qual abrange variáveis que englobam os poderes de uma organização no ambiente em que esta inserida; a análise SWOT que tem por finalidade identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa e a análise BSC a qual trata de uma ferramenta de análise estratégica, que visa demonstrar qual área carece de estratégias para balancear as estratégias da empresa; para tanto considera fatores internos e externos desta organização; e a partir deste levantamento e análise tem-se a finalidade de fornecer, para a empresa em questão, os fatores com os quais a mesma pode contemplar em uma formulação de planejamento estratégico.

2 Referencial Teórico

2.1 Estratégia organizacional

A visão de estratégia pode ser entendida segundo Wood (*apud* STEINER, 1997), quando era chefe executivo do Sears, Roebuck and Company que afirmou serem os ne-



gócios como uma guerra em qualquer perspectiva, onde tem-se grandes estratégias corretas, algumas táticas erradas, e ainda assim pode-se obter sucesso no empreendimento. Porter (2004) afirma que cada empresa inserida em um ambiente competitivo possui de forma implícita ou explícita uma estratégia competitiva, a qual pode estar dispersa em cada departamento que compõe a empresa, não refletindo a soma das estratégias desses departamentos na melhor estratégia global.

Bobrow (1998), afirma que estratégias são meios para se alcançar o objetivo final que se decide atingir, sendo necessárias em todos os aspectos e em todos os níveis de ações. Portanto, precisam ser desenvolvidas para todas as metas e objetivos que se planeja implementar. As estratégias devem passar de práticas inconscientes para práticas conscientes, devendo-se para tanto observar todos os aspectos do processo de forma consciente, planejar com máximo de informação sobre o ambiente onde se irá operar e ter perfeito entendimento dos recursos aproveitáveis disponíveis para executar as metas e objetivos.

Tendo em vista o apresentado, pode-se concluir que estratégia organizacional trata de elaborar de forma consciente e explícita os melhores meios para se chegar aos fins desejados, a estratégia visa tornar a organização focada num objetivo, ou propósito final, e desta forma centrada torná-la mais competitiva no mercado em que esta inserida, valendo-se para isso de variáveis cognitivas e habilidades do escopo organizacional, tal qual de recursos materiais, informações seguras e precisas e considerações sobre os riscos de tal ação; desta forma tornando-a pró-ativa e estabelecendo como esta organização competirá no ambiente em que esta.

Sabendo-se, portanto, do que se trata a estratégia organizacional, é importante conhecer seus componentes como o planejamento estratégico, que é primeiro passo para se ter uma estratégia organizacional tão eficiente quanto eficaz.

2.2 Planejamento estratégico

Segundo Drucker (*apud* OLIVEIRA, 2004) planejamento constitui em conhecer as implicações futuras de decisões presentes e não somente refere-se a decisões futuras. Para se fazer conhecer tais implicações futuras é necessário executar um planejamento visando estabelecer estratégias para ação, Oliveira (2004) afirma que planejamento estratégico trata-se de um processo contínuo que consiste em estabelecer meios de agir segundo as condições constantes na realidade da empresa, sobre as variáveis e fatores do ambiente.

O processo de planejamento por ser parte integrante do processo administrativo, que segundo Fayol (*apud* CHIAVENATO, 2003) envolve, prever ou planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar; é fundamental para toda e qualquer organização, e tem por finalidade definir sua direção nas próximas ações a serem adotadas.

O planejamento estratégico trata-se de um processo que está associado ao resto do processo gerencial e também as funções gerenciais como, organização, direção, motivação e controle, e é de responsabilidade de todos os

níveis organizacionais, diferenciando-se conforme o nível e conforme a organização; deve incluir em sua formulação dados base sobre performances passadas, situação corrente e sobre o futuro, facilitando desta forma a identificação das alternativas de ação (STEINER, 1997). Planejamento estratégico vai além de tentativas para tomar decisões futuras, pois decisões são tomadas somente no presente e uma vez definidas pode ter irreversíveis conseqüências, prossegue o autor.

Em Porter (2004) vê-se que planejamento estratégico visa proporcionar benefícios significativos ao tornar explícito o processo de estratégia, de forma a alinhar, coordenar e dirigir o conjunto de metas. A formulação do planejamento deve considerar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores pessoais e as expectativas da sociedade, sendo estas variáveis os limites do que a empresa pode realizar com sucesso.

Observa-se em Sena (2002), que o planejamento estratégico em uma micro ou pequena empresa pode ser um processo menos difícil devido a flexibilidade da mesma para competir num mercado, e adaptar-se a ele, esta flexibilidade pode estar embasada em alguns fatores comportamentais que Steiner (1997) apresenta como sendo três espécies de comportamento benéficos para o planejamento estratégico, sendo eles: **canal de comunicação**, pois deve haver, entre todos os níveis, comunicação sobre os objetivos, estratégias e detalhes dos planos operacionais; **treinamento gerencial**, já que o sistema de planejamento estratégico é um processo de treinamento decisório; **senso de participação**, contemplando as pessoas na organização em todos os níveis que estão interessados em participar no processo decisório. Desta forma, encontram oportunidades de serem criativas, porém devem-se adaptar suas opiniões ao processo organizacional de planejamento.

Desta forma conclui-se que no processo de planejamento estratégico existem variáveis intervenientes, que podem ser internas ou externas a organização; que influenciam em sua elaboração e posterior execução. O processo de planejamento estratégico trata-se algo essencial para a assertiva continuação das atividades de uma organização, visto isso deve-se dar início ao processo de planejamento para tanto existem algumas etapas a serem seguidas, abordar-se-á no tópico seguinte uma delas, o diagnóstico estratégico, que trata-se da primeira etapa, onde busca-se informações e levantam-se dados.

2.3 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico consiste na primeira fase de um planejamento estratégico, onde se determina como está a organização. Oliveira (1997) apresenta uma metodologia baseada em um roteiro de elaboração e implementação do planejamento estratégico para empresas, o qual resume-se em quatro fases: diagnóstico estratégico dos ambientes interno e externo; missão da empresa e determinação de objetivos; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação. A real necessidade e amplitude, segundo o autor, deverá ser determinada no momento em que já se conheça o ambiente onde a empresa está inserida e em seguida pela determinação da missão, que dará a resposta à questão crucial que envolve qual é o negócio da empresa, e assim

propiciar o estabelecimento de objetivos, onde as ações deverão ser monitoradas para serem alcançadas.

A maioria das empresas não se preocupa com a questão estratégica, só percebem o problema quando há pressões internas e influências externas, sendo assim nenhuma empresa pode considerar-se imune as contingências do ambiente, e para amenizar os impactos dessas faz-se necessário planejar; decisão a qual tem como ponto de partida o diagnóstico da situação. O diagnóstico estratégico deve ter algumas características básicas tais como, considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes; identificar as ameaças do mesmo a fim de evitá-las e as oportunidades a fim de usufruí-las; conhecer seus pontos fortes e fracos e agir de forma integrada, contínua e sistêmica (OLIVIERA, 2004).

De acordo com Lopes (1984) a análise interna tem por finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Para se fazer esta análise deve-se adotar como critério de comparação as outras empresas concorrentes que compõem o mercado, sejam elas concorrentes diretas ou potenciais concorrentes. Fazem parte desta análise critérios como, estrutura da organização, comportamento organizacional, direcionamento e foco da organização.

Já no que tange a análise externa, prossegue o autor, esta tem por objetivo verificar e apresentar as oportunidades e ameaças para empresa no contexto o qual ela esta inserida, sendo que primeiramente deve-se buscar conhecer todos os fatores externos controláveis e assim somá-los aos incontroláveis, nesta análise devem-se considerar fatores como concorrentes diretos e potenciais, contingências governamentais e econômicas entre outras, ao se efetuar uma análise externa precisa pode-se minimizar os impactos das variáveis incontroláveis.

Conclui-se, pois, que tais componentes são de grande valia desde que realizado seu levantamento de forma fidedigna e precisa, pois assim ter-se-á traçado um panorama da organização. Tendo em vista que os componentes de diagnóstico estratégico tem como base a análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, envolvendo o ambiente interno e externo da organização pode citar como uma ferramenta para fazer tal análise trata-se da análise SWOT (*streghts, weaknesses, opportunities e threats*), a qual engloba tais variáveis, porém antes ir-se-á fazer uma explanação sobre a análise na perspectiva das cinco forças de Porter, a qual a qual engloba variáveis referentes aos mercado e trata também de uma ferramenta de diagnóstico estratégico para análise ambiental e pode servir como base para a análise SWOT.

2.3.1 As Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter consiste em uma ferramenta estratégica de análise ambiental, há de se ressaltar que seu foco esta mais voltado aos mercados industriais porém devido a seu caráter genérico pode-se utilizar também nos demais mercados, sendo que no presente trabalho pode-se adotar ambos os focos, por se tratar de uma empresa no ramo de industria e comercio.

Segundo Porter (2004), para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que esta inserida. As estratégias formuladas pelas empresas sofrem grandes influencia do meio industrial o qual por vezes é detentor dos recursos materiais dos quais as empresas necessitam, e por sua vez as indústrias tal qual as demais empresas sofrem influencia de forças externas. Determina-se o grau de concorrência em uma indústria, entende-se aqui como indústria um ambiente de concorrência de empresas; através do conjunto das cinco forças competitivas básicas. São estas forças que determinam o potencial lucrativo de tal indústria, são elas: ameaças de novos entrantes, empresas novas que entram no mercado e trazem nova capacidade e vem dividir o mercado com demais concorrentes.

E existem também as forças que compreendem a rivalidade entre os concorrentes existentes: vista como disputa por posição, normalmente vinculada a concorrência de preços, publicidade, inovações. Produtos substitutos: estes reduzem os retornos potenciais de um mercado estipulando os limites de negociação de preço e quantidade com os compradores; poder de negociação dos compradores ou clientes: estes competem com as empresas e com os mercados nos quais estão inseridas, através da negociação por preços baixos, melhor qualidade ou maior gama de produtos ou serviços, o que pode comprometer a rentabilidade do setor. E, por fim, poder de negociação dos fornecedores: estes têm seu poder centrado tanto na negociação de preço, o qual podem ameaçar elevar ocasionando num aumento de custos e por vezes na diminuição margem de lucro da empresa, também os fornecedores pode fazer pressão sobre o quesito qualidade de bens e serviços fornecidos (PORTER, 2004).

Prossegue o autor afirmando que a intenção de um planejamento estratégico e por conseqüência de uma estratégia competitiva para uma empresa em seu mercado ou setor é encontrar o melhor posicionamento dentro deste de forma a poder se defender contra estas cinco forças ou influenciá-las a seu favor, o fator que determina este melhor posicionamento em certos casos pode ser uma pesquisa mais aprofundada para analisar as fontes de cada força, esta prática pode tornar aparente os pontos forte e fracos da empresa, expondo também as potencialidades e ameaças existentes, assim sendo ao descobrir tais fatores, torna-se mais assertivo o posicionamento devido ao conhecimento do ambiente.

2.3.2 O método SWOT

O método SWOT que tem por significado de suas siglas, traduzindo do inglês para o português, *streghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças); segundo Ghemawat (*apud* ROJO, 2006) o método SWOT consiste numa análise a partir dos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades; os quais são a própria tradução do termo em inglês SWOT; da situação da empresa no que se refere a saber se sua estratégia adotada esta em conformidade com as necessidades de um ambiente competitivo.

Para Bobrow (1998), a análise SWOT consiste na melhor ferramenta de análise interna e externa do ambiente em

que a organização opera, possibilitando a organização conhecer sua situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo. Para executar a análise SWOT, pode-se seguir uma *checklist* que estabelece tópicos a serem considerados tais como: forças e fraquezas financeiras; forças e fraquezas de pessoal; produção e produtividade; marketing e vendas; para todas estas tópicos deve-se saber se estão alinhados com a visão e missão da organização, para assim proceder a análise SWOT.

Portanto, pode-se concluir que o método SWOT é importante e trata-se de uma análise com foco mais qualitativo que avalia a situação da organização no seu contexto interno e externo, vê-se então que é importante além do método SWOT utilizar uma ferramenta quantitativa para se ter parâmetros subjetivos e objetivos da realidade a qual a organização se encontra, então pode-se citar o BSC como uma ferramenta que auxilia nesta análise.

2.3.4 *Balanced scorecard* – BSC

As organizações estão, com a evolução do mercado, migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias, concentrando-se em ativos intangíveis, pois estes estão se tornando a principal fonte de vantagem competitiva, a qual esta baseada no conhecimento e nas estratégias criadoras de valor, ambas as quais estão necessitadas de ferramentas que descrevam tais ativos (KAPLAN e NORTON, 2000). Com base nestes fatores prosseguem os autores afirmando que o *Balanced Scorecard* envolve mensurações do desempenho financeiro completando com a mensuração de outros vetores, sendo que ambos devem emanar da visão e da estratégia da organização, a abordagem do *balanced scorecard* visa criar organizações focadas na estratégia.

Johnson e Kaplan (*apud* WERNKE *et al*; 2006) em concordância afirmam que os indicadores devem se basear na estratégia da organização e deve incluir parâmetros de sucesso a serem utilizados pela mesma. Costa (*apud* WERNKE *et al*; 2006) comenta que os tempos atuais de elevada competição realmente exigem a consideração de variáveis financeiras e não-financeiras na elaboração de planejamento, e o *balanced scorecard* trata-se de um relatório único que contém tais variáveis como medidas de desempenho, que indicam como a estratégia da organização será cumprida, porém seu foco esta centrado no desdobramento da estratégia, tratando-se de um sistema de suporte a decisão.

Kaplan e Norton (*apud* SENA, 2002) afirmam que as organizações introduzem novas estratégias e processos operacionais inovadores, porém utilizam para medição dos resultados, indicadores financeiros de curto prazo utilizados há tempos, torna-se desta forma necessário para as organizações descrever e medir as estratégias através de um sistema de medição de desempenho eficiente para assim poder implementar tais estratégias. O *Balanced Scorecard* visa oferecer informações aos gerentes e executivos de forma a estes poderem avaliar até que ponto a empresa gera valor para os clientes atuais e futuros, além de oferecer informações sobre como aperfeiçoar as capacidades internas e

os investimentos em pessoal, sistemas e procedimentos; desta forma buscando otimizar o desempenho financeiro futuro da organização, baseando-se em quatro perspectivas sendo elas: a financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Tanto para Miranda *et al.* (*apud* WERNKE *et al*; 2006) como para Schiemann e Lingle (*apud* WERNKE *et al*; 2006) além dos quatro indicadores apresentados por Robert Kaplan e David Norton haveria a necessidade da inclusão da “Perspectiva do Fornecedor” no BSC, porém considera-se que Robert Kaplan e David Norton afirmam que esta perspectiva deve ser considerada na perspectiva dos processos internos do negocio.

No que tange as limitações do BSC Udpa (*apud* WERNKE *et al*; 2006) menciona os seguintes pontos: os gestores são obrigados a optar por variáveis chaves por vezes conflitantes, devido a estas serem medidas genéricas; a falta no BSC de correlação entre eficiência e eficácia; falta de abordagem mais especifica referente as atividades dos concorrentes e *benchmarks*; e falta de abordagem do BSC sobre o aspecto do impacto de fatores incontrolláveis que se apresentam no ambiente empresarial.

Conclui-se, pois, que o *Balanced Scorecard* apesar das controvérsias, configura-se como uma útil ferramenta de apoio a estratégias organizacionais, pois engloba indicadores financeiros e não-financeiros e visa torná-los mensuráveis quantitativamente, complementando assim qualquer outra ferramenta de planejamento estratégico qualitativo, a análise BSC desta forma dá suporte a tomada assertiva de decisões, mas para tanto também é necessário conhecer o mercado no qual a organização esta inserida.

3 Desenvolvimento do trabalho/pesquisa/análises

3.1 Metodologia

Este trabalho foi de caráter aplicado e descritivo sob a perspectiva de seus objetivos segundo Best (*apud* MARCONI, 1990). Quanto ao procedimento de coleta de dados, tanto para Gil (1991) quanto para Santos (2002) define-se esta pesquisa como de levantamento, sendo que para Santos (2002) classifica-se também segundo as fontes de dados este estudo como de campo, devido a observação direta do pesquisador, objetivando coleta de dados *in natura*.

O estudo foi realizado na Maximu's Atelier e a população pesquisada foi composta por 3 pessoas sendo elas os responsáveis pela administração da organização incluindo sua sócia-administradora. Buscou-se identificar através das análises integradas das 5 forças de Porter, SWOT e BSC como tais gestores vêem a organização, qual o nível de conhecimento deles no que se refere ao ambiente interno e externo da empresa, tal qual verificar a discrepância da visão dos mesmos e também verificar o nível de proximidade de alguns fatores argüidos com a realidade da empresa. Para proceder às análises utilizou-se, com o objetivo de estabelecer uma equidade, a atribuição de pesos iguais a cada fator pesquisado.

Questionários	A	B	C=A/B	D	E=CxD	F= E/Ax100	G	H=CxG	I= H/Ax100	J	K=CxJ	L= K/Ax100
	Peso por questionário	Nível médio de pontos possíveis por questionário	Peso por ponto	Entrevistado 1			Entrevistado 2			Entrevistado 3		
				Total Pontos	Peso Quest.	Peso (%)	Total Pontos	Peso Quest.	Peso (%)	Total Pontos	Peso Quest.	Peso (%)
Dificuldades à entrada de concorrentes	12,5	33	0,379	22	8,333	66,67	31	11,74	93,94	30	11,36	90,91
Rivalidade entre as empresas do ramo	12,5	24	0,521	21	10,938	87,50	26	13,54	108,33	23	11,98	95,83
Poder de negociação do cliente	12,5	36	0,347	30	10,417	83,33	37	12,85	102,78	34	11,81	94,44
Poder de negociação do fornecedor	12,5	21	0,595	18	10,714	85,71	23	13,69	109,52	16	9,52	76,19
Ameaça de produtos substitutos	12,5	12	1,042	11	11,458	91,67	9	9,38	75,00	14	14,58	116,67
Análise sob a perspectiva de processos internos	12,5	45	0,278	48	13,333	106,67	56	15,56	124,44	32	8,89	71,11
Análise sob a perspectiva financeira	12,5	39	0,321	45	14,423	115,38	60	19,23	153,85	29	9,29	74,36
Análise sob a perspectiva do ensinamento e aprendizagem	12,5	30	0,417	27	11,250	90,00	42	17,50	140,00	32	13,33	106,67
Total	100	240		222	90,87		284	113,48		210	90,77	

Tabela 1 – Mensuração de dados para análise das 5 forças de Porter
Fonte: Questionário aplicado (2007)

O procedimento adotado foi dividir por rodadas a aplicação dos questionários. Na primeira rodada foi feito o levantamento da missão, visão e estratégias atuais da empresa, buscando unificar as opiniões através de consenso para efetuar o diagnóstico estratégico, a segunda e terceira rodadas foram executadas de forma simultânea onde utilizou-se os questionários para efetuar o levantamento de dados que serviram para basilar as análises das 5 forças de Porter, SWOT e BSC. Todos os questionários das segunda e terceira rodada, exceto o último foram elaborados com escala de Likert. As 5 forças de Porter, foram executadas adotando-se como base o total das respostas e comparando-se com a média máxima possível a ser atingida em cada fator. Durante a aplicação e elaboração da análise SWOT foi utilizado também o método de observação direta pelo pesquisador, para posterior inferências quanto aos dados coletados no que se refere às sugestões e recomendações a serem propostas, ressaltando-se que tal ferramenta de análise estratégica tem caráter qualitativo e, portanto subjetivo. Através do BSC buscou-se identificar sob quais perspectivas a empresa encontra-se deficiente e relacionar este resultado com as estratégias apresentadas na primeira rodada.

O coorte foi transversal em 2007, sem considerar a evolução dos dados no tempo, sendo os dados coletados na primeira rodada no intervalo de tempo que compreende 02 de julho a 07 de julho de 2007. Na segunda e terceira rodadas os dados foram coletados no intervalo de tempo que

compreende 10 de setembro de 2007 a 15 de setembro de 2007, sendo os quatro primeiros questionários aplicados de 10 de setembro a 12 de setembro e os últimos quatro questionários aplicados de 13 de setembro a 15 de setembro de 2007.

3.2 Resultado da pesquisa

3.2.1 Resultado sobre a perspectiva das 5 forças de Porter dos fatores pesquisados

A presente tabela que segue trata do resultado e mensuração através de atribuição de pesos, obtida através dos questionamentos das 5 forças de Porter integradas com mais três questionários referentes a outras perspectivas internas. Desta forma busca-se realizar uma análise integrada das perspectivas, de maneira geral, desconsiderando a análise individual dos fatores argüidos em cada questionário.

Para uma melhor visualização das diferenças de cada entrevistado sob cada perspectiva pesquisada, apresenta-se o gráfico a seguir, que também objetiva demonstrar as perspectivas passíveis de esforços estratégicos.

Adotando-se o gráfico como base para análise, percebe-se que há maior proximidade de opiniões dos três entrevistados no que se refere às perspectivas de rivalidade entre as empresas do ramo, poder de negociação do cliente, poder de negociação do fornecedor e dificuldade a entrada de concor-

Gráfico de análise de pontuação por questionário - sob a visão de cada gestor

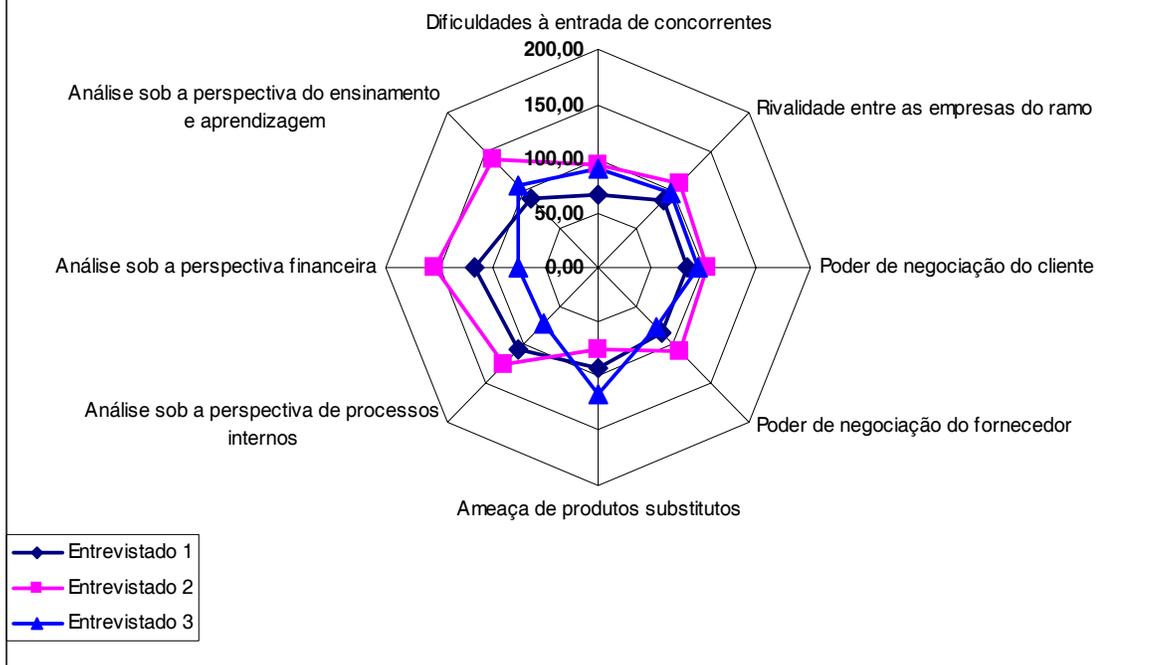


Gráfico 1 - Mensuração de dados para análise das 5 forças de Porter

Fonte: Questionário aplicado (2007)

rentes, ou seja, em sua maioria referente ao ambiente externo a organização; em contrapartida as maiores divergências encontram-se nas perspectivas referentes ao ensinamento e aprendizagem, a perspectiva financeira, perspectiva de processos internos e ameaça de produtos substitutos, com exceção desta última os demais referem-se ao ambiente interno da organização. Conclui-se também que há para o entrevistado 2, no geral, maior proximidade das perspectivas pesquisadas com a realidade da empresa.

3.2.2 Resultado referente a análise SWOT dos fatores pesquisados

A análise SWOT será demonstrada através de um quadro, onde serão elencados os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, identificadas através dos questionários aplicados e através da observação do pesquisador.

3.2.3 Resultado referente a análise BSC dos fatores pesquisados

A análise *Balanced Scorecard* foi realizada com objetivo de verificar as perspectivas com necessidades de melhoria pela empresa, tal qual as divergências das opiniões de cada entrevistado, esta análise tem caráter objetivo onde busca-se mensurar as respostas e analisá-las através da atribuição de pesos, desta forma identifica-se a importância de cada perspectiva no âmbito geral da empresa. A tabela a seguir apresenta os pesos atribuídos por cada entrevistado, segundo

sua opinião, a cada perspectiva integrante do *balanced scorecard*, tais respostas foram obtidas através do questionário.

3.3 Análise dos dados

3.2.3 Resultado referente a análise BSC dos fatores pesquisados

A análise *Balanced Scorecard* foi realizada com objetivo de verificar as perspectivas com necessidades de melhoria pela empresa, tal qual as divergências das opiniões de cada entrevistado, esta análise tem caráter objetivo onde busca-se mensurar

as respostas e analisá-las através da atribuição de pesos, desta forma identifica-se a importância de cada perspectiva no âmbito geral da empresa. A tabela a seguir apresenta os pesos atribuídos por cada entrevistado, segundo sua opinião, a cada perspectiva integrante do *balanced scorecard*, tais respostas foram obtidas através do questionário.

Com base no exposto acima adota-se os dados obtidos nos questionários referentes a cada perspectiva, e apresenta-se a TABELA 3 onde é demonstrada, após realizada a mensuração dos dados, a relação entre as respostas de cada entrevistado com as médias dos pesos por eles atribuídos às perspectivas; comparando a porcentagem que cada um obteve sob cada perspectiva do BSC pesquisada.

É possível através da TABELA 3 perceber as divergências existentes entre as percepções de cada gestor da empresa em questão, e para ser melhor visualizado apresenta-se o gráfico a seguir, o qual tem por objetivo demonstrar mais claramente as discrepâncias entre tais visões e identificar quais perspectivas podem ser passíveis em um planejamento estratégico.

3.3.1 Análise sobre a perspectiva das 5 forças de Porter dos fatores pesquisados

Pode-se considerar, baseando-se na TABELA 1, que ao referir-se a dificuldade à entrada de concorrentes, ocorre uma discrepância visível, principalmente, entre as visões dos entrevistados 2 e 3, comparando com a visão do entre-

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento da necessidade de investimento na gestão de RH; - Promoção de políticas de desenvolvimento de talentos e profissionais dentro da empresa; - Foco na exclusividade do produto, marketing de luxo; - Diversidade de produtos disponíveis ao cliente; - Espaço físico singular, comparando-se com a concorrência, e condizente com as exigências para um marketing de luxo; - Possui Atelier próprio; - Possui Revista própria para divulgação de produtos e serviços seus e de parceiros afins ao ramo de casamento. - A empresa representa um importante cliente para os fornecedores e conta com a preferência de alguns; - Representa uma força da empresa o poder de negociação do fornecedor, pois tem poder para tanto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de clareza de Missão e Visão; - Estratégias divergentes entre os gestores; - Discrepâncias de conhecimento do ambiente interno e externo da empresa por parte dos gestores da empresa; - Falta de políticas e normas claras para gestão RH, - Falta de controles financeiros básicos para gestão financeira; - Falta de foco em investimentos de MKT; - Falta de padronização dos processos internos; - Desconhecimento de alguns vendedores dos processos da empresa - Falta de aplicação do Marketing pós venda. - Os benefícios auferidos pelo produto ao cliente, estão pouco claros para os mesmos; - Representa uma fraqueza da empresa o poder de negociação do cliente.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - O setor de formaturas está em crescimento e está parcialmente inexplorado; - Consumidor esta exigindo mais qualidade no serviço e no produto; - O setor de maneira geral guia-se através das práticas da empresa em questão; - Focar a agregação de valor ao produto para auferir status a seus clientes; - Transformar a marca em uma grife, - As políticas econômicas atuais estão proporcionando acréscimo a renda do trabalhador; - Investir em profissionais internos a empresa, para aprender sobre corte e costura de roupas sociais. - Possui força ou neutralidade quanto a barreiras à entrada de concorrentes; - Possui neutralidade quanto a rivalidade entre empresas do ramo; - Representa uma força da empresa os fatores apresentados no questionário referente a ameaça de produtos substitutos; - Realizar eventos sociais, como bailes, etc., que estimulem a demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de vida do produto é curto; - Variedade grande de produtos substitutos; - Baixo preço de produtos substitutos; - Facilidade de entrada de concorrentes, ou seja, inexistência de barreiras; - Expansão da concorrência; - Matérias-primas de qualidade e exclusivas encontram-se centralizadas em determinados fornecedores; - O produto comercializado não trata-se de um bem vital para seu cliente. - Clientes estão exigindo preços mais competitivos, o que gera disputa entre empresas; - Os custos fixos de tal atividade são altos; - Dificuldade para encontrar profissionais qualificados em funções de produção, como corte e costura de roupas sociais; - Os concorrentes fazem alianças estratégicas com empresas de formatura.

Quadro 1 – Análise SWOT

Fonte: Questionário aplicado e observação do pesquisador realizada em (2007)

vistado 1, que obteve uma percentagem de 66,67% a qual representa o nível proximidade com a realidade da empresa na percepção deste, enquanto que os entrevistados 2 e 3 obtiveram uma percentagem de 93,94% e 90,91%, respectivamente. Pode-se concluir que baseando-se nas 5 forças de Porter, este trata de uma força da empresa, com a tendência de ser um ponto neutro, pois ambos os entrevistados atingiram nota inferior a média, sendo que dois deles possuem notas próximas da média. Referente à rivalidade entre as empresas do ramo, há diferenças de igual maneira entre as opiniões dos entrevistados 2 e 3, quando comparados com o entrevistado 1. Sendo que o entrevistado 2 obteve uma percentagem de 108,33%, já o entrevistado 3 obteve uma por-

centagem de 95,83%, enquanto que o entrevistado 1 obteve uma porcentagem de 87,50%. Infere-se com base nas 5 forças de Porter, que esta trata de um ponto neutro, porém com a tendência de se tornar uma fraqueza, segundo a opinião de pelo menos dois dos entrevistados, um dos quais obteve nota superior a média e outro atingiu nota próximo a média.

No que tange o poder de negociação do cliente, esta perspectiva, de forma semelhante às anteriores, percebe-se discrepância principalmente entre as visões dos entrevistados 2 e 3 comparando-as com a do entrevistado 1 que obteve uma percentagem total nesta perspectiva de 83,33%, en-

Respostas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Média Ponderada
	%	%	%	%
Perspectiva do cliente	25	30	25	26,67
Perspectiva financeira	25	25	25	25,00
Perspectiva do ensinamento e aprendizagem	25	20	25	23,33
Perspectiva dos processos internos	25	25	25	25,00
Total	100	100	100	100,00

TABELA 2 - Pesos estipulados para perspectiva BSC por entrevistado
 Fonte: Questionário aplicado (2007)

Respostas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
	%	%	%
Perspectiva do cliente	18,67	15,56	16,89
Perspectiva financeira	17,31	23,08	11,15
Perspectiva do ensinamento e aprendizagem	12,60	19,60	14,93
Perspectiva dos processos internos	16,36	17,05	13,18
Total	64,94	75,28	56,16

TABELA 3 - Dados para Análise BSC
 Fonte: Questionário aplicado (2007)

o que se refere ao poder de negociação do fornecedor esta rata de uma força da empresa, pois para pelo menos dois dos entrevistados o nível de proximidade das firmativas apresentadas, encontra-se abaixo da média o que indica distância e tais ameaças.

Segundo a perspectiva da ameaça de produtos substitutos, o entrevistado 3 atingiu uma percentagem de 116,67%, comparando-se com as percentagens dos entrevistados 1 e 2, os quais atingiram uma percentagem de 91,67% e 75,00%, respectivamente,

quanto os entrevistados 2 e 3 obtiveram uma percentagem total de 102,78% e 94,44% respectivamente. Com base nas 5 forças de Porter conclui-se que esta trata de uma fraqueza da empresa, sendo que para dois dos entrevistados o nível de proximidade com a realidade da empresa esta acima da média, incorrendo numa ameaça à mesma. Segundo a perspectiva do poder de negociação do fornecedor, há proximidade maior entre as ópticas dos entrevistados 1 e 3, os quais atingiram uma percentagem de 85,71% e 76,19%, respectivamente, comparando-se com a percentagem atingida pelo entrevistado 2 que foi de 109,52%. Sob a análise das 5 forças de Porter

pode-se perceber que há, no que tange esta perspectiva, maior proximidade entre as opiniões dos entrevistados 1 e 2, sendo que a discrepância maior está na comparação de ambos com o entrevistado 3. Baseando-se nas 5 forças de

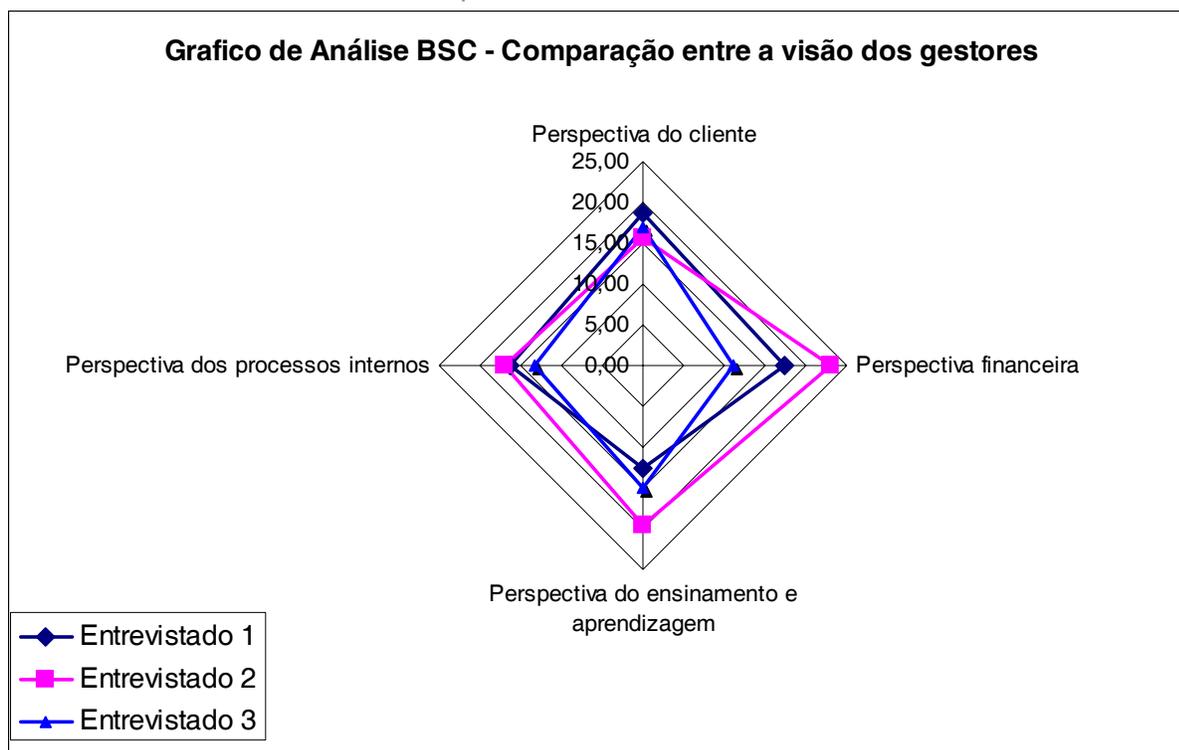


Gráfico 2 – Análise BSC - comparação entre a visão dos gestores
 Fonte: questionário aplicado (2007)

Porter esta trata-se de uma força da empresa, porém com a tendência de ser um ponto neutro, pois dentre os três entrevistados, dois atingiram nível inferior à média, e, um atingiu nota com nível superior à média, porém a nota de um dos três entrevistados ficou em nível a média, mas está próxima de tal média o que indica proximidade a se tornar um ponto neutro.

Com base nos dados expostos na TABELA 1 no que tange as perspectivas de processos internos e perspectiva financeira segundo o entrevistado 2, este em porcentagem atingiu nível acima da média para cada perspectiva sendo 124,44% para perspectiva de processos internos e de 153,85% para perspectiva financeira. Da mesma forma o entrevistado 1 no que compete a perspectiva de processos internos obteve uma porcentagem de 106,67% e a perspectiva financeira obteve uma porcentagem de 115,38%. Já o entrevistado 3 obteve para perspectiva de processos internos 71,11% e para perspectiva financeira 74,36%. Em relação as 5 forças de Porter, adotando-se nestes casos seus conceitos básicos de força, fraqueza ou neutralidade, pode concluir que tanto sob a perspectiva de processos internos como sob a perspectiva financeira estas tratam, com base puramente nos resultados; de forças da empresa, porém com tendência a tornar-se uma fraqueza devido a discrepância no que se refere ao conhecimento de cada sobre estas perspectivas.

Quanto à perspectiva referente ao ensinamento e aprendizagem, para o entrevistado 1 a perspectiva em questão obteve porcentagem de 90,00%, para o entrevistado 3 a porcentagem foi de 106,66%, já para o entrevistado 2 o nível em porcentagem foi de 140,00%, com base nisto conclui-se, segundo as cinco forças de Porter, que esta trata-se de uma força da empresa, com possibilidade de tornar-se um ponto neutro, pois um dos entrevistados obteve pontuação abaixo do nível médio, e outro obteve pontuação próxima da média.

De forma geral percebe-se que há entre os entrevistados 1 e 3 maior convergência de opiniões e de visão sobre as perspectivas em geral, sendo que na somatória geral dos pesos por questionário, o entrevistado 1 obteve 90,87 pontos e o entrevistado 3 obteve 90,77, já o entrevistado 2 obteve 113,48 pontos. Pode-se concluir que para ambos os entrevistados existe um nível de proximidade significativo das perspectivas e seus fatores argüidos, com a realidade da empresa, principalmente para o entrevistado 2; porém com algumas divergências individuais, mesmo assim tais perspectivas podem ser consideradas com relevantes em um planejamento estratégico.

Desta forma, pode-se inferir que as perspectivas mais relevantes a serem consideradas em um planejamento estratégico seriam, as referentes à ameaça de produtos substitutos, perspectiva do ensinamento e aprendizagem, perspectiva financeira e perspectiva dos processos internos. Neste caso define-se entre as 7 perspectivas analisadas que a empresa possui em seu ambiente interno e externo 5 forças, 2 com tendência a tornar-se um ponto neutro e 2 com tendência a tornar-se fraquezas; 1 fraqueza e 1 ponto neutro, este com tendência a tornar-se uma fraqueza. A seguir será realizada com base nos dados até então levantados, a análise SWOT, a qual

tem caráter subjetivo e tem com objetivo identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa.

3.3.2 Análise dos dados referentes ao SWOT

Com base no exposto do QUADRO 1, verifica-se que tanto no macro como no micro ambiente, ou seja, no ambiente interno e externo da empresa existem fatores que podem ser considerados como relevantes a um planejamento estratégico pela empresa, com atenção especial a ser atribuída aos pontos fracos da empresa, um deles a comunicação interna; e à suas ameaças, os quais baseados em um planejamento adequado poder vir a configurar-se como pontos fortes e oportunidades futuras. Alguns dos fatores apresentados acima tiveram como base as respostas dos questionários aplicados o que determina também uma proximidade com a realidade da empresa. No que se refere aos pontos fortes e oportunidades, percebe-se que a empresa pode abordá-los também em um planejamento com objetivo de manter e/ou melhorar os pontos fortes e aproveitar as oportunidades que se apresentam, de forma a possibilitar a empresa uma vantagem competitiva maior, pode-se citar aqui correto posicionamento estratégico da empresa, e a possibilidade de adotar estratégias que visem torná-la uma grife de moda.

A seguir será realizada a análise BSC, a qual tem foco mais objetivo e de igual maneira teve como base os dados obtidos nos questionários.

3.3.3 Análise dos dados referentes ao BSC

Conclui-se que, de maneira geral, cada perspectiva representa aos entrevistados importância igual para uma análise da empresa, com uma pequena variação entre a perspectiva do cliente e a perspectiva do ensinamento e aprendizagem. Considerar-se para análises posteriores a média ponderada de cada perspectiva, sendo que a perspectiva do cliente obteve média de 26,67%, a perspectiva financeira obteve média de 25,00%, a perspectiva do ensinamento e aprendizagem obteve média de 23,33% e a perspectiva dos processos internos obteve média de 25,00%, desta forma pode-se concluir que dentre as quatro a que tem maior importância trata-se da perspectiva do cliente, seguida pelas perspectivas do ensinamento e aprendizagem e financeira e por último a perspectiva dos processos internos.

Considera-se, com base em tais dados, que para o entrevistado 2 a soma das quatro perspectivas pesquisadas está em nível próximo ao ótimo da realidade da empresa, pois este entrevistado obteve uma porcentagem total de 75,28%, pode-se caracterizar esta então como uma visão otimista do estado da empresa, porém com necessidades de esforços estratégicos em determinados setores; já segundo a porcentagem total do entrevistado 1 que foi de 64,94% pode-se concluir que há fatores que necessitam de mais esforços estratégicos.

Para o entrevistado 3, o qual obteve uma porcentagem total de 56,16%, pode-se concluir, devido o seu percentual total estar pouco acima da metade; que a empresa carece de esforços estratégicos em todas as perspectivas, principalmente na perspectiva financeira; a qual para os entrevistados 1 e 2 estava próxima de um nível ótimo.

Concluí-se, com base no GRÁFICO 2, que há entre os gestores visível divergência de opiniões sobre a situação real da empresa sob as perspectivas apresentadas na análise BSC, pode-se inferir também que todas são perspectivas com carência de estratégias e que devem ser consideradas em um planejamento estratégico, sejam elas por discrepâncias nas visões e portanto carente de esclarecimento ou por estarem abaixo do nível ótimo, estipulado pelos entrevistados.

4 Considerações finais

Este estudo visou proporcionar esclarecimento e entendimento sobre quais fatores podem ser considerados como relevantes para um planejamento estratégico, tais como os questionamentos sobre a dificuldade da entrada de concorrentes, a rivalidade entre empresas do ramo, o poder de negociação do cliente, o poder de negociação dos fornecedores; a ameaça de produtos substitutos, os fatores referentes às perspectivas de processos internos, perspectiva financeira e perspectiva do ensinamento e aprendizagem. Baseando-se de forma integrada no conceito das 5 forças de Porter e nas análises SWOT e BSC, buscou-se abranger as realidades macro e micro ambientais da empresa. Para realizar um diagnóstico estratégico na empresa Maximu's Atelier, foi necessário descrever os componentes de um diagnóstico estratégico, tal como de um planejamento estratégico, das análises SWOT e BSC e das cinco forças de Porter, as quais delinearão o estudo e serviram de forma integrada como base para identificar quais fatores são relevantes para elaboração de estratégias para empresa Maximu's Atelier.

Neste estudo, também, pôde-se identificar a necessidade da elaboração da visão e da missão da empresa que apresenta-se como sugestão serem: missão: atender a sociedade com ética, excelência e responsabilidade contínuas, proporcionando segurança e transparência, sendo a casa para a agradável realização dos sonhos de estar e sentir-se bem vestido. Visão: crescer sustentavelmente, sendo a referência e a melhor empresa do segmento de moda festa.

Da mesma forma torna-se necessário otimizar os meios de comunicação interna. Pois um canal de comunicação mais assertivo possibilita que conhecimento seja socializado, de forma a fazer que de tácito tal se torne explícito, proporcionando assim melhor entendimento da realidade da empresa, principalmente à seus gestores, fator esse que pode ser obtido realizando um diagnóstico estratégico, com devida periodicidade, o que proporciona um planejamento estratégico mais assertivo e por consequência a consecução efetiva dos objetivos afins da empresa.

Planejamento estratégico este que pode ter como mediador das estratégias a análise BSC neste estudo apresentada, a qual tem por objetivo facilitar o acompanhamento e o alinhamento das estratégias propostas em um planejamento, que auferir a empresa diferencial competitivo significativo.

Considerando que o questionamento neste estudo levantado pode fazer parte da realidade de outras organizações, as diretrizes gerais do estudo também podem ser aplicadas nas mesmas, de forma a auxiliar tais organizações, pois, de fato, a maioria das organizações, principalmente as familiares, necessita conhecer quais fatores são relevantes a

um planejamento estratégico. Vê-se, então, que o estudo é abrangente e importante. Além disso, o estudo em questão serve de preparação para estudos posteriores, fornecendo base para desenvolvimento de projetos e aplicação dos mesmos, de forma mais ampla, pode-se afirmar então que há relevância no diagnóstico estratégico para a pequena e média empresa.

Referências

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOBROW, Edwin E. **10 Minute Guide To Planning**. New York : Alpha Books, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento estratégico e empresarial**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1984.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 11.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROJO, Cláudio Antonio. **Planejamento estratégico**. Cascavel : ASSOESTE, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SENA, Reginaldo Vasconcelos. **Uma revisão de literatura sobre as dificuldades de implementação e uso do balanced scorecard em micro e pequenas empresas**. Revista da faculdade de ciências administrativas de Curvelo/faculdade de ciências administrativas de Curvelo. Belo Horizonte. v.1, n.1, p.39-70, anual, 2002.

STEINER, George Albert. **Strategic Planning**: What Every Manager Must Know. New York: Free Press Paperbacks, 1997.

STERNE, Carl W. e STALK, George. **Perspectives On Strategy From The Boston Consulting Group**. United States of America : John Wiley & Sons, Inc., 1998.

WERNKE, Rodney et al. **Balanced Scorecard**: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. Business Review. Porto Alegre, n.1, p.83-96, 1º semestre, 2006.