

ELABORAÇÃO DE UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: o estudo de caso da Brilho e Cia.

Luiz Rodrigo Cunha Moura¹
Nina Rosa da Silveira Cunha²
Herbert Bergoa³
Luiz Eduardo Leite de Moura⁴
Ruthe Rebello Pires⁵

RESUMO

O Planejamento Estratégico é importante para a competitividade das organizações face ao ambiente competitivo no qual a maioria delas se encontra, bem como em função de um ambiente externo instável. Este trabalho tem por objetivo principal realizar o diagnóstico estratégico da empresa Brilho e Cia. Para tal foram elaboradas a Matriz SWOT, a Matriz BCG e feita uma análise das forças competitivas relativas ao setor onde atua. Além disso, são descritos os principais conceitos e componentes teóricos da Matriz SWOT, BCG e do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. Esta é uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas em nível de diretoria da Brilho e Cia. Como conclusão, verificou-se que a situação estratégica da empresa é razoável, apesar de algumas fraquezas e ameaças com as quais convive, apresentar um *portfólio* um pouco desbalanceado e com uma atratividade do setor considerada média - o poder de barganha dos fornecedores é baixo, o poder de barganha dos clientes é de baixo para médio, a rivalidade no setor é média e as ameaças de novos entrantes e produtos substitutos são altas. Por conseguinte, foi possível elaborar diversas sugestões com o intuito de diminuir as fraquezas apresentadas pela empresa que porventura comprometam o aproveitamento das oportunidades existentes no mercado, combinando-os com os pontos fortes, além de ações para diminuir as ameaças e o poder de barganha relacionados as cinco forças competitivas de Porter.

Palavras-Chave: Administração Estratégica. Diagnóstico Estratégico. Ferramentas Estratégicas. Microempresa.

¹Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, e-mail: luizrcmoura@gmail.com

²Doutora em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa, e-mail: ninarosa@ufv.br

³Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UMA-MG, e-mail: herbertburgoa@gmail.com

⁴Mestre em Administração pela FEAD-MG, e-mail: prof.lelmoura@outlook.com

⁵Doutoranda em Engenharia Metalúrgica e de Materiais, e-mail: ruthepires@uol.com.br

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o termo “estratégia” sempre esteve ligado à guerra e a interpretações militares. Este fato ocorreu desde a antiga Grécia até os dias atuais. Somente a partir da Revolução Industrial ocorrida ao final do segundo milênio é que a mesma ganhou uma conotação relativa ao mundo dos negócios (GHEMAWAT, 2001). Segundo Ansoff (1990), o interesse pela estratégia empresarial surgiu na segunda metade da década de 50 do século passado. Na verdade, a primeira metade do século XX foi marcada pelo grande e contínuo crescimento dos mercados mundiais, o que justifica o pequeno interesse por este assunto. Todavia, na segunda metade do século XX observou-se o grande crescimento do número de concorrentes na maioria dos mercados, a saturação destes últimos, a tecnologia que tornou diversas indústrias obsoletas e possibilitou novas atividades, influência da sociedade – tanto por parte dos consumidores quanto dos governos – por novas práticas organizacionais e ainda, a nova configuração da concorrência nos mercados internacionais. Hoje, percebe-se que a influência desses fatores se torna a cada dia que passa mais presente junto às organizações.

Em seu trabalho “O Que é Estratégia?”, Porter (1996) define o conceito de estratégia o qual consiste em escolher e desenvolver um conjunto de atividades para proporcionar um valor único para os clientes. Outro ponto ressaltado pelo autor diz respeito à visão torpe - que existe entre os estudiosos – entre estratégia e eficácia operacional. Na verdade, está última apresenta ferramentas e técnicas gerenciais importantes para as empresas, mas isto não significa que elas possam ocupar o lugar da estratégia. Eficácia operacional significa utilizar melhor os recursos disponíveis em termos de tecnologia, habilidade, técnica gerencial e insumos de terceiros. Entretanto, apesar da eficiência operacional proporcionar uma rentabilidade superior para as empresas, a mesma não é suficiente para garantir a longo prazo a vantagem competitiva das organizações sobre os seus concorrentes. Isto se deve basicamente à rápida proliferação das técnicas gerenciais e das novas tecnologias entre as empresas, notadamente através de consultorias externas. Além disso, Porter (1996) descreve que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas e não mutuamente excludentes. A primeira delas é o posicionamento baseado na variedade que baseia-se na produção de um subconjunto dos produtos de um setor. Assim, é capaz de atender a uma ampla gama de clientes, mas para a maioria corresponderá apenas a um subconjunto das suas necessidades. O segundo critério é o posicionamento baseado nas atividades, no qual busca-se atender à maioria das necessidades de um grupo de clientes. Tem-se um segmento de clientes com

necessidades diferenciadas e cria-se um conjunto de atividades sob medida para satisfazê-las melhor. O terceiro critério (posicionamento baseado no acesso) é descrito como a segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso (geografia, tamanho, etc.). As estratégias genéricas anteriormente definidas por Porter – custos menores, diferenciação e foco –, continuam úteis para se realizar análises mais simples e preliminares.

Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), - criticando Porter (1996) - colocam que a eficácia operacional deve ser considerada como um tipo de estratégia e de que esta é capaz de produzir grandes mudanças na administração estratégica da empresa. Além disso, descrevem que a estratégia está presente em tudo aquilo que uma empresa faz. Assim, enquanto Porter considera que as empresas japonesas somente têm eficácia operacional, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem isso como estratégia competitiva.

De acordo com Porter (1997), a posição que uma empresa ocupa em um segmento é responsável por dois terços do desempenho da mesma, enquanto que a estrutura da indústria na qual a organização compete é a responsável por um terço do seu desempenho.

Em relação à estratégia, o diagnóstico estratégico é uma das suas principais atividades. Diversos instrumentos como a Matriz SWOT, a Matriz BCG, o Modelo da Atratividade da Indústria de Porter são utilizados para a realização do diagnóstico estratégico. Apesar de muitos desses instrumentos já serem conhecidos há mais de 30 anos, muitos estudos recentes se atêm à aplicação dos mesmos, tanto em artigos, quanto em trabalhos de mestrado e/ou doutorado, Xu (2014), Brooks et al. (2014), Habib (2013), Chuertniek et al. (2013), Wazir et al. (2013), Dalberto e Gonçalves (2011), Rodrigues (2007), Constabile (2007), Salamacha (2005) e Schwarz (2005).

A justificativa teórica para a realização deste trabalho está relacionada ao fato de que a empresa estudada é uma microempresa e o uso do diagnóstico estratégico está mais presente em grandes empresas. Por conseguinte, estudos relacionados a microempresas podem contribuir para preencher a lacuna do conhecimento acerca da aplicação do diagnóstico estratégico para este tipo de empresa. Além disso, em termos práticos, os resultados podem ser úteis para outras microempresas, notadamente aquelas pertencentes ao mesmo setor da empresa estudada. Por fim, a partir do diagnóstico estratégico, a empresa em questão possui melhores condições de competitividade frente ao mercado em que se encontra.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este é um estudo de caso, onde a empresa investigada é a Brilho e Cia. O objetivo - por meio desse estudo - é o de elaborar um diagnóstico estratégico dessa organização. A partir deste diagnóstico é possível para a direção da empresa, escolher posições competitivas e tomar decisões estratégicas acerca de produtos, mercados e concorrentes. Além disso, têm-se como objetivos específicos:

- Desenvolvimento da Matriz SWOT da Brilho e Cia.
- Elaboração da Matriz BCG da Brilho e Cia.
- Análise da atratividade do setor no qual a empresa atua.
- Propor sugestões para a melhoria da situação estratégica atual da Brilho e Cia.

Este trabalho tem o seguinte problema: qual é a situação estratégica atual da Brilho & Cia?

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A MATRIZ SWOT

A matriz SWOT teve sua origem na década de 60. Nesse período, os estudiosos em administração começaram a analisar as empresas em termos da combinação entre as suas forças e fraquezas - fatores internos - com as oportunidades e ameaças (riscos) que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura representou um grande avanço para aqueles estrategistas que se preocupavam com a análise ambiental e com as vantagens competitivas que as empresas poderiam criar sobre os seus concorrentes. O seu ponto central era de que os recursos e competências existentes da organização tinham de ser coerentes com as oportunidades e ameaças existentes fora da empresa (GUEMAWAT, 2001). Segundo Ansoff (1990), a análise SWOT é um dos primeiros passos para a formulação das estratégias de uma empresa. De acordo Peter e Certo (1993), para se entender a situação global da organização é necessária a realização da análise dos fatores internos e externos, os quais são decompostos em oportunidade/ameaças e forças/fraquezas. Nesse caso, a empresa tem condições de identificar as questões vitais - e a importância e influência de cada uma delas - e a partir daí formular a sua estratégia. Para Ansoff (1990), a matriz SWOT tem duas finalidades principais: ela é capaz de identificar deficiências da organização - as quais deverão ser

corrigidas – e pontos fortes os quais deverão ser desenvolvidos pela empresa buscando oportunidades no ambiente externo.

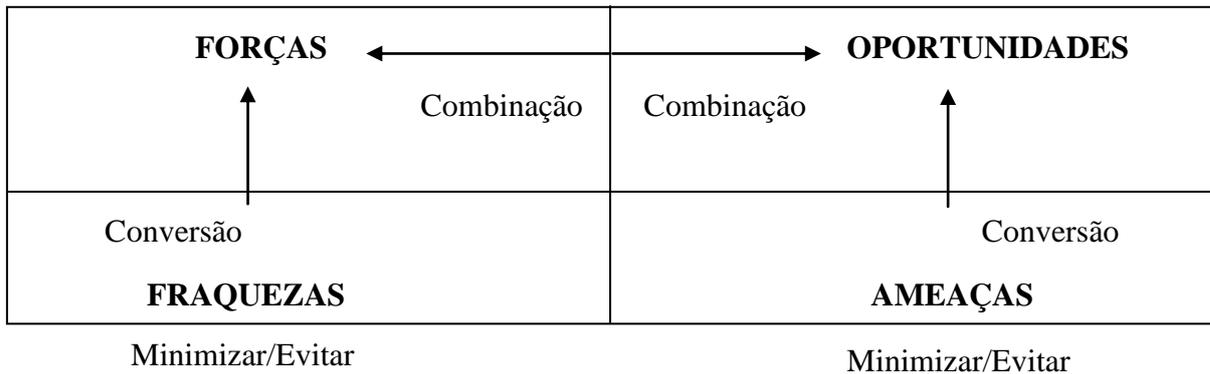
De acordo com Ferrell et al. (2000), os principais benefícios da utilização da matriz SWOT são o seu baixo custo, pois a sua utilização é simples, o que faz com que o estrategista necessite apenas de uma visão abrangente da organização e da indústria onde ela atua, o que a torna bastante flexível, sem a necessidade de complexos sistemas de informações e a matriz SWOT promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (gerentes seniores, gerentes de linha, supervisores, diretoria e etc.).

Os principais pontos fortes a serem considerados na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, patentes, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), gestão administrativa, eficácia operacional, competências distintivas, imagem junto ao mercado, economia de escala, custo baixo, entre outros.

Os pontos fracos mais importantes pertinentes na análise interna são os recursos da empresa (tecnologia, pessoal, financeiros, acesso aos mercados e afins), baixa lucratividade, custos altos, administração falha (falta de controle, planejamento e execução), imagem ruim no mercado, problemas operacionais, falta de experiência, instalações obsoletas, entre outros.

As principais oportunidades a serem consideradas na análise externa são a possibilidade de entrar em novos mercados, integração vertical, alianças com outras empresas, crescimento do mercado, abertura de novos mercados estrangeiros, aumento da linha de produtos, ações do governo, competição fraca na indústria onde atua, pouco poder de barganha por parte dos clientes ou dos fornecedores, entre outros.

Os principais riscos a serem considerados na análise externa são a possibilidade da entrada de novos concorrentes na indústria, crescimento mais lento do mercado ou até mesmo recessão, ações governamentais, aumento da concorrência na indústria e adoção de novas estratégias por parte dos concorrentes, mudança do comportamento do consumidor, mudanças demográficas, grande poder de barganha dos clientes ou dos fornecedores, entre outros (CERTO; PETER, 1993; FERRELL *et al.*, 2000).

Figura 1 – Matriz SWOT

Fonte: Ferrell et al. (2000, p.71)

A figura acima representa uma matriz SWOT formada por quatro células, as quais devem ser analisadas pelo estrategista. O objetivo é o de aproveitar as oportunidades para a empresa, em conjunto com as suas forças. Por outro lado, se as fraquezas ou ameaças não puderem ser transformadas em oportunidades ou pontos fortes, as mesmas devem ser evitadas ou pelo menos, minimizadas. Para realizar essa análise o estrategista não pode desconsiderar que cada um dos elementos que compõem cada uma das quatro células (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) possui uma importância distinta um dos outros. Isto significa, por exemplo, que nem todos os elementos que compõem oportunidades são igualmente importantes entre si.

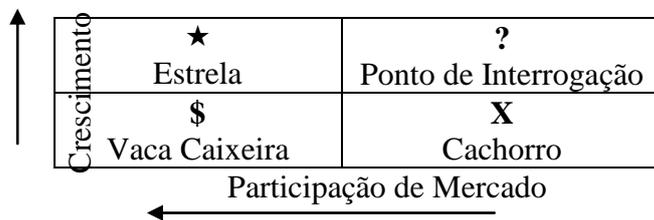
3.2 ANÁLISE DE PORTFÓLIO

No início dos anos 70, o Boston Consulting Group criou uma nova ferramenta para apoiar a administração estratégica: a matriz de crescimento-participação, mais conhecida como matriz BCG, a qual representou o primeiro modelo de análise de *portfólio* (GUEMAWAT, 2001). De acordo com Stern e Stalk Jr (2002) o sucesso de uma organização depende da administração do seu *portfólio*, no qual existem produtos com diferentes taxas de crescimento e participação de mercados diferentes. Assim, produtos com altas taxas de crescimento necessitam de muito caixa, enquanto que os produtos que estão em mercados com baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. A composição do *portfólio* é uma função do mix entre os diversos fluxos de caixa. Isso está de acordo com as explicações de Certo e Peter (1993) segundo os quais, esta abordagem baseia-se na composição da carteira de produtos onde alguns devem gerar caixa para que outros possam se desenvolver e tornarem-se lucrativos. Para Stern e Stalk Jr:

quatro regras determinam o fluxo de caixa de um produto:

- As margens e o caixa gerados são uma função da participação de mercado. Essa é uma questão de observação comum, explicada pelo efeito da curva de experiência.
- O crescimento requer caixa para financiar o aumento de ativos. O caixa adicional necessário para manter a participação de mercado é função das taxas de crescimento.
- Uma alta participação de mercado deve ser própria ou comprada. Comprar participação de mercado requer aumento adicional de investimento.
- Nenhum mercado de produtos pode crescer indefinidamente. A remuneração pelo crescimento deve vir quando o crescimento desacelera, ou nunca ocorrerá. O retorno é caixa que não pode ser reinvestido naquele produto. (STERN; STALK JR, 2002, p.64)

Figura 2 - Matriz BCG



Fonte: Stern e Stalk Jr (2002:66)

As vacas leiteiras são definidas como aqueles produtos que apresentam uma alta participação de mercado e crescimento lento. Assim, são capazes de gerar muito caixa, o qual deve ser utilizado para manter a sua posição atual de mercado e o excesso de ser investido nos produtos classificados como estrelas e pontos de interrogação.

Os cachorros são definidos como aqueles produtos que apresentam uma baixa participação de mercado e crescimento lento. São produtos que devem somente receber investimento para manter a sua participação de mercado. Se houver excesso, o mesmo deve ser reinvestido nos produtos classificados como estrelas e pontos de interrogação. Todos os produtos do *portfólio* de uma empresa tornam-se vacas leiteiras ou cachorros. Na verdade, esta classificação está relacionada com o nível de participação de mercado que o produto alcança antes que o crescimento deste mercado comece a cair.

Os pontos de interrogação são definidos como aqueles produtos que apresentam pouca participação de mercado e alto crescimento. Assim, precisam de muito caixa para poderem aumentar a sua participação em um mercado de grande crescimento, e não geram sozinhos caixa suficiente e por isso recebem investimento com o caixa gerado por outros produtos, em geral as vacas leiteiras. Se alcançarem esse objetivo, no futuro se tornarão as vacas leiteiras da empresa, caso contrário, se transformarão em cachorros.

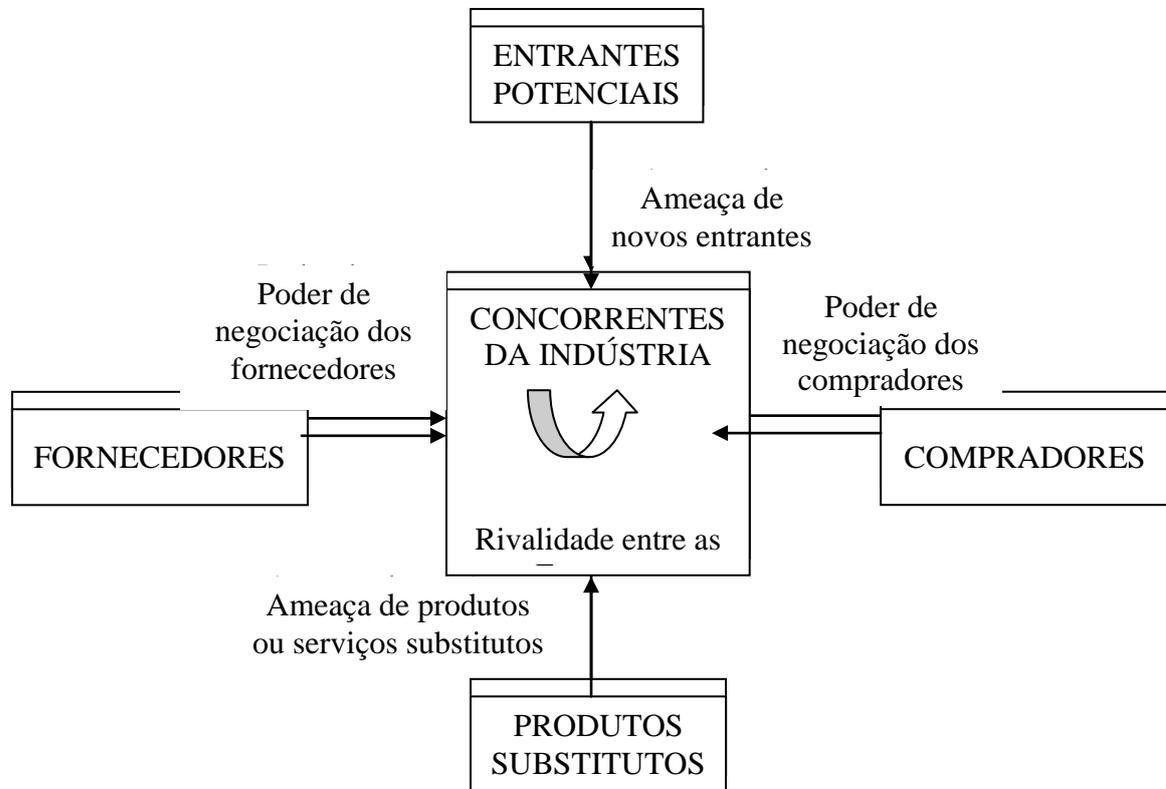
As estrelas são definidas como aqueles produtos que apresentam uma grande participação de mercado em mercados de grande crescimento. Em geral, precisam de muito caixa para manter a sua liderança e apesar de apresentarem lucros, necessitam de investimentos adicionais para manter e/ou ampliar a sua posição. Futuramente, quando o crescimento do mercado diminuir, as necessidades de caixa também diminuirão e elas provavelmente se tornarão vacas leiteiras, gerando excesso de caixa para ser reinvestido em outros produtos do *portfólio* da empresa. (STERN; STALK JR, 2002)

Para Kotler e Armstrong (1999) a partir da classificação do *portfólio*, a empresa deve definir qual o papel estratégico que cada um dos seus produtos irá desempenhar no futuro. A maioria dos produtos apresenta um ciclo de vida e por isso mudam de posição na matriz BCG. Para Guemawat (2001) a utilização estratégica da matriz BCG deve se pautar em alcançar o equilíbrio entre os diversos componentes do *portfólio* de produtos da empresa, no qual as vacas leiteiras devem ter capacidade de investir o suficiente para garantir o crescimento e lucros futuros através dos produtos representados pelas estrelas e pontos de interrogação.

3.3 ANÁLISE ESTRUTURAL DAS INDÚSTRIAS – O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Para Porter (1997), somente uma empresa que possui vantagens competitivas – as quais devem ser constantemente aprimoradas - são capazes de alcançar um desempenho superior aos dos seus concorrentes. Este autor coloca que a identificação dos pontos fortes e fracos, bem como competências básicas não são suficientes para tal. A análise estrutural da indústria é fundamental para escolha estratégica por parte das organizações. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 1986, p.22). O principal componente do meio ambiente são as indústrias nas quais a empresa compete, o qual vai influenciar fortemente as possibilidades estratégicas possíveis, bem como as regras de competição. Além disso, Ghemawat (2001) descreve que a estrutura do setor na qual a empresa opera, influi significativamente o seu desempenho econômico. Segundo Porter (1986), para se analisar as indústrias nas quais a empresa compete, é necessário considerar as cinco forças competitivas básicas apresentadas na figura abaixo:

Figura 3 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986, p.23)

PORTER (1986) explica ainda que cada uma das forças influencia de forma diferente, indústrias distintas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Ocorre quando os concorrentes em um setor procuram melhorar a sua posição e os outros competidores reagem às investidas destes concorrentes. Isto pode gerar um efeito de ação e reação em cadeia por toda a indústria, o que pode comprometer a sua rentabilidade, principalmente se a competição envolver uma guerra de preços entre os participantes. Segundo Ghemawat (2001), esta força auxilia a identificar até que ponto a concorrência entre os participantes de um setor pode minar a lucratividade do mesmo. Porter (1986) descreve que a intensidade da rivalidade de uma indústria é grande quando os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados, o crescimento da indústria é lento, os custos fixos ou de armazenamento são altos, existe ausência de diferenciação entre os produtos das empresas de forma que os clientes se tornam sensíveis a preços, a capacidade é aumentada em grandes incrementos, os Concorrentes divergentes não conseguem se entender sobre “as regras do jogo”, as empresas possuem grandes interesses estratégicos na indústria em questão e ainda,

quando as barreiras de saídas são elevadas e não permitem que as empresas mais fracas abandonem a indústria.

A ameaça de novos entrantes na indústria é ruim para os participantes atuais, pois, aumenta a capacidade instalada, traz novos recursos sem contar ainda o desejo de ganhar mercado. Esse conceito é válido também quando existe a entrada de um novo competidor através de aquisições de empresas que já concorrem no setor. As principais barreiras de entrada são as economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes da escala e política governamental. Se as barreiras de entrada e as reações dos concorrentes forem grandes, então a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2001).

Os produtos substitutos limitam os preços que podem ser praticados pelas empresas do setor. Isto significa que afetam a rentabilidade de toda a indústria, pois podem substituir os produtos atuais quando a demanda aumenta ou quando as empresas do setor aumentam o seu preço. As empresas devem estar atentas principalmente a aqueles produtos que são fabricados por empresas com altos lucros ou que possuem a tendência de melhora na sua relação custo-benefício em relação aos produtos fabricados pela empresa e que oferecem os mesmos benefícios aos clientes (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2001).

O poder de barganha dos compradores prejudica a rentabilidade da indústria, pois procuram melhorar a relação custo-benefício através da diminuição de preços ou do aumento dos benefícios recebidos através dos produtos (maior qualidade, serviços adicionais, novas características técnicas, etc.). Porter (1986) explica que o poder de barganha dos compradores é grande quando os compradores adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, os produtos oferecidos pela indústria são padronizados ou possuem pouca diferenciação, os custos para mudar de fornecedor são grandes para os compradores, os lucros do comprador são pequenos, o que aumenta a sua sensibilidade a preços, os compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador e ainda, quando o comprador tem total informação sobre a demanda da indústria, preços dos concorrentes e etc.

Da mesma forma que ocorre com o poder de barganha dos compradores, fornecedores poderosos podem diminuir a relação custo-benefício da indústria ao aumentar o preço dos seus produtos ou diminuir os benefícios proporcionados pelos mesmos (diminuição da qualidade, produtos mais simples, etc.). Porter (1986) preconiza que o poder de barganha dos

fornecedores é grande quando existem poucos fornecedores e o setor é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, não existem outros produtos substitutos, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, os custos para mudar de comprador são grandes para os fornecedores, o produto dos fornecedores é importante para a qualidade dos produtos do comprador e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A partir da análise de como cada uma das forças influencia a atratividade da indústria, Porter (1986) descreve as abordagens possíveis para se criar uma estratégia competitiva:

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (PORTER, 1986, p. 45)

Além disto, o ponto principal da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da indústria na qual ela atua, de modo que ela possa influenciar essas forças e defender-se quando necessário. Para que isto ocorra, é necessário analisar as origens de cada força.

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa foca um estudo de caso realizado na Brilho e Cia. Para tal, foi feita uma entrevista com o proprietário da empresa, além de pesquisa documental para coleta de informações. De acordo com Bruyne (1991), o estudo de caso é um método de investigação que através da coleta de numerosas e detalhadas informações, visa a aprender a totalidade de uma situação, utilizando-se de diferentes técnicas de coletas de informações – entrevistas, observações, documentos, etc. O estudo de caso é frequentemente de natureza qualitativa e geralmente descreve situações, apresenta problemas e ilustra teorias, mas sem gerá-las.

Em relação às entrevistas, elas ocorrem com o encontro de duas pessoas, portanto é uma conversa realizada face-a-face, em que uma destas obtém as informações que deseja da outra pessoa, através de uma conversa de natureza profissional e de forma metódica (MARCONI; LAKATOS, 1985). Para Andrade (1997), a entrevista tem algumas vantagens sobre outras técnicas, devido ao fato de que pode ser utilizada com pessoas de todos os

segmentos sociais. O entrevistador pode esclarecer e tirar dúvidas do entrevistado acerca das perguntas propostas, pode-se observar gestos, atitudes e reações do entrevistado.

O roteiro de entrevista levou em consideração os aspectos teóricos presentes na formação das matrizes SWOT e BCG, bem como para a análise da atratividade do setor desenvolvida por Porter (1986). Assim, aspectos como pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades, atuação dos concorrentes, crescimento e participação de mercado dos seus produtos, entre tantos outros foram considerados no roteiro de entrevista e na busca documental para a realização do diagnóstico estratégico. Nesse caso, o referencial teórico foi de fundamental importância para subsidiar as questões e assuntos que devem ser levantados e discutidos para a análise da situação estratégica atual da Brilho & Cia.

A amostragem utilizada é classificada como uma amostragem por julgamento, onde a escolha do elemento para ser entrevistado é feita de forma proposital, de acordo com a sua capacidade de oferecer informações pertinentes à pesquisa. Segundo Malhotra (1996), a amostragem por julgamento é uma amostragem não probabilística, em que a seleção das unidades amostrais é baseada no julgamento do pesquisador, em função de alguns parâmetros. O pesquisador escolhe os elementos acreditando que sejam representativos ou apropriados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A Brilho e Cia. é uma empresa fundada em 2007. A sua criação ocorreu após a mudança de foco dos negócios por parte dos seus proprietários e realizaram uma integração vertical, entrando também no setor de varejo, após 25 anos atuando no setor de desenvolvimento de bijuterias e jóias para o atacado. Contudo, a empresa continua fornecendo bijuterias e acessórios para todo o Brasil por meio de grandes redes como a C&A, Riachuelo e Ághata. Além desses produtos, a Brilho e Cia também comercializa outros tipos de acessórios – cintos, bolsas, carteiras, etc. - e roupas em sua própria loja. O público-alvo da empresa são mulheres na faixa etária dos 35 aos 50 anos que valorizam a elegância e o charme que esses produtos representam, além de marcas reconhecidas.

Em relação aos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças). A partir dessa análise é possível a elaboração da matriz SWOT.

Quadro 1 – Análise da matriz SWOT

Análise das variáveis ambientais – SWOT		
	Forças	Fraquezas
Internas	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente moderno e atrativo aos olhos do cliente. - Grande variedade do mix de produtos, qualidade e marcas comercializadas. - Localização condizente com o público-alvo da empresa. - Verticalização que permite maior controle sobre a produção e vendas, bem como diferenciais e facilidades para os seus clientes varejistas. - A forma de pagamento se faz um diferencial diante seus concorrentes. - Ambiente agradável da loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Custos fixos altos, principalmente em função da sua localização. - Gestão inadequada do marketing, principalmente em relação à formação de preços, comunicação, posicionamento, pesquisa de marketing e marketing de relacionamento. - Pouca experiência das vendedoras da loja.
	Oportunidades	Ameaças
Externas	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do mercado de moda e luxo no Brasil nos últimos tempos. - Grande fluxo de pessoas nos horários de pico. - Aceitação pelo público-alvo de convênios com as empresas ou associações de funcionários onde trabalham. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de muitos concorrentes que em determinadas épocas criam “guerra de preços” e aumenta o poder de comparação dos clientes. - Crise econômica a qual afeta o poder de compra do consumidor, aliado ao tipo de produtos comercializados pela empresa. - Instabilidade do mercado de moda.

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fortes, o mais importante é a grande variedade de bijuterias e bolsas, que são os itens do mix de produtos que apresentam as maiores vendas, e que também possuem o maior impacto na rentabilidade da empresa – apesar das roupas permitirem uma maior margem de lucro por unidade - e são um diferencial da empresa de acordo com os seus clientes. Além disso, a qualidade dos produtos comercializados em conjunto com as marcas – valorizadas e que detém *status* perante o seu público-alvo - disponíveis, também são outro diferencial da Brilho e Cia.

A localização da empresa é muito pertinente com o seu público-alvo, pois, está instalada em uma região onde existem muitas empresas públicas e privadas nas quais os seus funcionários têm um alto poder aquisitivo.

Outro ponto forte é a forma de pagamento, o que contribui para o aumento do poder de compra dos seus clientes. É possível parcelar as comprar em até 4 vezes sem juros. Além disso, a Brilho e Cia. aceita todos os cartões de crédito e possui acesso a consultas ao Serviço

de Proteção ao Crédito (SPC), o que contribui para a diminuição da inadimplência, principalmente em relação aos cheques.

Apesar da alta variedade do mix de produtos oferecidos, a empresa possui um estoque mínimo, o que facilita o capital de giro da empresa. Isso é possível porque parte do que é vendido, também é fabricado pela empresa, o que facilita esse processo, não demandando comprar em grandes quantidades, como muito dos seus concorrentes, para obter poder de barganha e produtos mais baratos. Além disso, é mais fácil planejar e coordenar o processo de fabricação e venda por meio da demanda, em virtude de que parte do que é produzido já tem um cliente cativo e garantido que é a própria loja. Para os produtos que a empresa não fabrica, em geral a compra ocorre mensalmente em outra metrópole brasileira.

Como a empresa é fornecedora de produtos para outras lojas, alguns produtos são devolvidos em função da baixa procura por parte dos clientes. A Brilho e Cia. também atua no varejo, e portanto, é mais fácil para ela aceitar a devolução e troca de produtos, os quais são vendidos posteriormente em sua loja, o que contribui também para a variedade do seu mix de produtos. Como são produtos não perecíveis - apesar de atuar no setor de moda o qual muda constantemente -, os mesmos podem ser vendidos a posteriormente sem nenhum tipo de problema. Contudo, esse processo é evitado ao máximo a partir do acompanhamento das tendências de moda e de acessórios realizado constantemente pela empresa.

Por último, mas não menos importante, a Brilho e Cia procura constantemente atualizar e manter o ambiente da sua loja moderno e atrativo aos olhos do cliente. Isso pode ser feito a partir dos resultados dos acompanhamentos já citados, como também por meio da análise da concorrência.

O ponto fraco apresentado pela empresa que mais afeta a sua rentabilidade é o alto valor dos seus custos fixos, principalmente aqueles relacionados com o ponto da empresa, tais como aluguel e o Imposto Territorial Urbano – IPTU.

Outro ponto fraco refere-se à gestão de marketing da empresa, a qual não possui ainda um plano de divulgação da loja e dos seus produtos, bem como ações de fidelização em relação aos seus clientes. Cabe ressaltar que grande parte das compras das suas consumidoras ocorre de forma impulsiva e sem planejamento, além das datas normais do calendário. Ressalta-se ainda a grande frequência com as quais o público-alvo compra os produtos, o que indica que pequenas melhorias nos percentuais de fidelização dos seus clientes devem provocar bons impactos financeiros para a empresa. Além disso, no tipo de negócio da Brilho

Luiz Rodrigo Cunha Moura, Nina Rosa da Silveira Cunha, Herbert Bergoa, Luiz Eduardo Leite de Moura, Ruthe Rebello Pires

e Cia, a propaganda boca-a-boca e as indicações dos clientes são muito importantes. Assim, a empresa ainda não conseguiu aproveitar todo o potencial de compra dos seus clientes atuais.

Ainda em relação ao marketing, os principais meios de comunicação da empresa são a vitrine e folhetos distribuídos perto da loja. Outra medida adotada foi a criação de convênios com grandes empresas que estão sediadas perto da loja.

Foi observado que os preços praticados pela Brilho e Cia são maiores em comparação com os seus concorrentes diretos, o que pode prejudicar um pouco as vendas quando o consumidor torna-se mais sensível ao preço, principalmente em períodos de crise financeira.

É importante ainda ressaltar a pouca experiência na área de mercado e vendas dos funcionários da empresa. Isso pode ser considerado um ponto fraco em virtude de problemas e erros durante o processo de venda e, conseqüentemente, gerando perda de vendas para a Brilho e Cia.

As oportunidades podem ser descritas basicamente em termos mercado. Primeiramente a cidade onde está localizada a empresa é um dos pólos de moda no Brasil onde estão instalados vários fabricantes. Além disso, o Brasil atualmente registra um grande crescimento do mercado de moda e acessórios – principalmente bijuterias de luxo – nos dias atuais.

Outro fator a ser considerado é o grande fluxo de pessoas que passa pela loja, principalmente no horário de almoço e em função do horário de verão – quando esse está implantado -, quando as pessoas demoram mais a ir para casa em função da sensação de que o dia ainda não acabou.

Existe ainda, o que já é feito de forma incipiente na empresa, a criação de convênios, pois, os consumidores são muito receptivos a esse tipo de facilidade de compra.

Em relação às ameaças, verifica-se que existem muitos concorrentes que vendem o mesmo – ou pelo menos em parte – o mesmo mix de produtos que a Brilho e Cia, os quais em algumas ocasiões recorrem a grandes promoções, gerando até mesmo uma guerra de preços. Possui um grande concorrente que é vizinho à loja, o que colabora para que os consumidores tenham maiores opções de escolha, bem como possibilidade de comparar os preços, os produtos, o atendimento, entre outros.

A crise econômica que afeta o poder de compra da população é uma grande ameaça, basicamente em função de que os produtos comercializados pela empresa não são considerados itens de primeira necessidade, apresentando grande demanda elástica, podendo ser classificados até mesmo, por alguns, como supérfluos. Assim, as empresas – como a

Brilho e Cia - que trabalham com essas categorias de produtos são as primeiras a sofrerem queda em suas vendas.

Além disso, o mercado de moda é um mercado muito instável, sendo necessário sempre criar novos produtos de acordo com as tendências que o mercado acredita que irá fazer sucesso na próxima estação do ano. Assim, em determinadas situações alguns produtos - principalmente roupas - precisam ser vendidos, mesmo com pequena margem de lucro em função da sua obsolescência em relação ao valor que os consumidores lhe atribuem.

A análise dos concorrentes ocorre de forma ainda bastante precária, a qual se atém basicamente aos preços cobrados pelos mesmos. É necessário que outros itens como atendimento, localização, mix de produtos e afins sejam analisados para possíveis adaptações por parte da Brilho e Cia.

Em relação à análise do *portfólio* de produtos e serviços da Brilho e Cia., foi construída a Matriz BCG representada abaixo:

Quadro 2 – Matriz BCG

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto Crescimento	(*** <i>Produtos Estrela</i> ***) Bijuterias Roupas	(*** <i>Produtos Ponto de Interrogação</i> ***) Não há produtos
Crescimento Lento	(*** <i>Produtos Vaca Caixeira</i> ***) Não há produtos	(*** <i>Produtos Abacaxi ou Cachorro</i> ***) Acessórios

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Matriz BCG exibida acima, é possível observar porque a Brilho e Cia. possui algumas restrições orçamentárias para realizar determinados investimentos, pois, ela não possui um produto “vaca caixeira”, a qual pode fornecer capital para o investimento em outras linhas de produtos, os quais estão localizados em mercados que possuem alto crescimento, o que demanda grandes investimentos financeiros.

Também se pode verificar que a sua principal linha de produtos são as bijuterias, seguido pela linha de roupas. Em relação aos concorrentes próximos da loja, ela é cerca de 300% maior do que o seu principal concorrente, ou seja, a empresa é 3 vezes maior do que o seu maior concorrente. Em relação às roupas, a Brilho e Cia possui cerca de 80% da fatia de mercado do seu maior concorrente, ou seja, quase do mesmo tamanho do seu maior concorrente. Os acessórios apresentam pequena participação e baixo crescimento de mercado.

Outro modelo analisado nessa pesquisa é o Modelo das Cinco Forças Competitivas, o qual é resumido abaixo:

- Ameaça de Novos Entrantes -> Alta.
- Rivalidade no Setor -> Média.
- Poder de Barganha dos Compradores -> Média para Baixa.
- Poder de Barganha dos Fornecedores -> Baixa.
- Ameaça de Produtos Substitutos -> Alta.

Em relação à ameaça de novos entrantes, ela pode ser considerada alta. As barreiras de entrada são muito frágeis. A diferenciação do produto não é tão grande, não existem proteções de patentes ou do governo, o sistema de logística ou distribuição pode ser feito sem grandes problemas, os custos fixos são razoáveis, não é um setor que usa tão intensivamente o capital e etc. As únicas barreiras de entrada presentes são relativas ao custo que pode ser considerado elevado em virtude da localização da loja e o poder das marcas, as quais algumas clientes não abrem mão. Outro ponto a ser considerado é que esse tipo de produto pode ser altamente personalizado de acordo com o desejo dos clientes, ou seja, não é uma *commodity*, o que contribui para a diferenciação dos diversos produtos.

O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado baixo. Isso se deve principalmente em função do alto número de fornecedores disponíveis, os quais não possuem um produto tão específico – exceto aqueles relacionados à marca – o que contribui para diminuir o seu poder de barganha. Além disso, a própria empresa fabrica parte do seu mix de produtos, o que diminui ainda mais o poder de barganha dos fornecedores. O custo de mudança de fornecedores é baixo, assim como a concentração dos fornecedores. A existência de produtos substitutos também colabora para essa situação.

Por outro lado, o poder de barganha dos compradores pode ser classificado como de médio para baixo. Alguns compram em grande quantidade, e sempre barganham melhor preço ou qualidade, o que acarreta guerras de preços entre os participantes do setor, prejudicando a rentabilidade de todos. Além disso, a troca de fornecedor não gera custos extras e a diferenciação do produto está presente em um pequeno número de clientes que prezam mais a personalização, em conjunto com a possibilidade de produtos substitutos. Tudo isso aumenta o poder de barganha dos clientes. Todavia, assim como ocorre na análise do poder de barganha dos fornecedores, em relação aos clientes, pode-se considerar ainda que o seu poder de barganha diminui em função do grande número de clientes, os compradores muitas vezes

Luiz Rodrigo Cunha Moura, Nina Rosa da Silveira Cunha, Herbert Bergoa, Luiz Eduardo Leite de Moura, Ruthe Rebello Pires

não possuem um nível ótimo de informação em função do seu pouco tempo para coletá-las, pouca capacidade de integração para trás, entre outras.

A ameaça de produtos substitutos pode ser considerada alta. Em relação a produtos de moda, as marcas podem mudar, assim como o material utilizado e o tipo de acessório que está mais em moda. Portanto, a possibilidade de mudanças ocorre – em algumas vezes essa possibilidade torna-se real -, em toda troca de estação. Já existiram novelas temáticas que abordam a cultura de diversos países como Marrocos (“O Clone”), EUA (“América”) e Índia (“Caminho das Índias”), a moda em relação aos acessórios sofre grandes mudanças. Em contrapartida, alterações nos custos ou preços, a propensão do consumidor em trocar de produtos e o desempenho dos produtos substitutos não parecem ser tão fortes, exceto quando ligados à moda. Além disso, a Brilho e Cia trabalha com uma ampla linha de bijuterias e acessórios, além da fabricação própria e do grande número de fornecedores.

Por fim, fez-se a classificação do nível de rivalidade entre as empresas que atuam no mesmo setor da Brilho e Cia. Nesse caso, esse indicador pode ser classificado como médio. Isso ocorre principalmente por causa da grande rivalidade entre as empresas que competem nesse setor, onde em determinadas situações ocorrem guerras de preços entre os participantes e com o lançamento contínuo de novos produtos. Outro fato que colabora para o aumento da rivalidade é o grande número de empresas que atuam no setor, fator esse agravado pelas poucas barreiras de entrada existentes. Por outro lado, o alto crescimento do mercado de roupas e bijuterias, aliado ao fato de que o custo fixo é razoável, o que implica na não necessidade imediata da venda dos produtos, bem como a não existência de excesso de capacidade, e ainda o fato de que em algumas situações a marca pode diferenciar o produto, ajudam a minimizar um pouco a rivalidade nesse setor.

Por conseguinte, a análise é a de que a atratividade do setor onde a Brilho e Cia. atua pode ser considerada regular.

6 CONCLUSÃO

O diagnóstico estratégico indica que a situação estratégica da Brilho e Cia é boa, apesar de apresentar alguns problemas que devem ser sanados e ações que devem ser elaboradas e operacionalizadas. Isso se deve – em princípio – em função da Matriz SWOT e da consequente aproveitamento das oportunidades em função dos pontos fortes e fracos, e da Matriz BCG, a qual apresenta um *portfólio* desbalanceado de produtos, e ainda dos resultados razoáveis da Análise da Atratividade da Indústria de Porter.

Algumas sugestões são descritas abaixo, com o intuito de combinar as oportunidades existentes no mercado com os pontos fortes apresentados pela empresa, bem como minimizar os pontos fracos e as ameaças presentes no ambiente de negócios da Brilho e Cia e que podem atrapalhar no aproveitamento das oportunidades:

- Melhorar a comunicação de marketing, estimulando a propaganda boca-a-boca por parte dos clientes e meios de divulgação locais, e, a criação de uma *homepage*.
- Além de estimular a propaganda boca-a-boca, segmentação de clientes e análise do valor de cada segmento, devem ser usados para a criação de atividades de marketing de relacionamento. Pode-se criar classificações de clientes por nível de compra e descontos promocionais, brindes, revistas, maquiagens, entre outros para essas clientes
- Procurar diminuir os custos, notadamente aqueles relacionados à localização. Além disso, pode-se tentar melhorar as operações e identificar melhorias que levem a economias significativas a longo prazo.
- Investir mais pesadamente nas bolsas e roupas, as quais apresentam alto nível de crescimento. Além disso, como o mix de produtos não se sobrepõe, as clientes podem fazer compras complementares.
- Criar critérios e métricas para a avaliação dos funcionários. Identificar as principais falhas e oferecer treinamento e qualificação para os mesmos.
- Melhorar o relacionamento com os fornecedores, por meio de trocas mais constantes de produtos que tem pouca saída da loja. Nesse caso, aumenta-se a variedade e a possibilidade de se comercializar produtos inovadores em termos de moda de forma a diminuir o custo e ser operacionalmente mais fácil.
- Identificar novas tendências por meio da monitoração constante e pesquisa do mercado de luxo de acessórios, bijuterias e roupas relacionado ao público-alvo da empresa. Esse processo irá gerar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes diretos em função da melhor adequação do mix de produtos. Isso poderá ser feito por meio da Internet, análise de programas de televisão, visita a outras lojas em cidades diferentes, visita aos concorrentes diretos, etc.
- A criação e o investimento em uma marca própria, com o intuito de procurar diferenciar os seus produtos devem ser realizados. Nesse caso, é possível construir barreiras de entrada, bem como se proteger da rivalidade dos concorrentes, mesmo que de forma incipiente.

A análise geral da situação estratégica da Brilho e Cia pode ser considerada razoável. Obviamente, os itens anteriores levantados como problemas ou deficiências devem ser abordados de forma a minimizar possíveis vulnerabilidades futuras. Verifica-se que muitas ameaças e oportunidades são comuns a muitas empresas brasileiras que atuam no mercado de auto-estima, luxo, e moda, mesmo em setores distintos.

STRATEGIC DIAGNOSTICS PREPARATION: the case study of Brilho e Co.

ABSTRACT

Strategic planning is important for organizations competitiveness face the competitive environment in which most of them are in, as well as due to an unstable external environment. The main objective of this work is to make a firm diagnosis of strategic Brilho e Co. For such were prepared SWOT Matrix, BCG Matrix and made an analysis of the competitive forces on the sector in which it operates. Furthermore, we describe the main concepts and theoretical components of the SWOT Matrix, BCG and the Porter Five Competitive Forces Model. This is a qualitative research conducted through semi-structured at the board level of Briljo e Co. In conclusion interviews, it was found that the company strategic position is reasonable, despite some weaknesses and threats with which it coexists, present a slightly unbalanced and an attractiveness of the sector considered average portfolio - the suppliers bargaining power is low, the customers bargaining power is low to medium, the industry rivalry is average and the new entrants threat and substitutes are high. It was therefore possible to draw several suggestions in order to reduce the company weaknesses that may compromise the use of the existing opportunities in the market, combining them with the strengths, as well as actions to reduce threats and bargaining power related to Porter's five competitive forces.

Key Words: Strategic Management. Strategic Diagnostics. Strategic tools. Small Firms.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANSOFF, Igor A **Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BROOKS, G.; HEFFNER, A.; HENDERSON, D. A SWOT Analysis of Competitive Knowledge From Social Media For A Small Start-Up Business. **Review of Business Information Systems**, v. 18, n.1, p. 23-34, 2014.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CERTO, Samuel C.; PETER, John P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHUERTNIEK, T.; SOUZA, A. M. DE; SOUZA, M. A. DE; CHUERTNIEK, J. A. Diagnóstico Interno em uma Microempresa Visando à Melhoria de sua Gestão. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 11, n. 2, 2013.

COSTABILE, L. T. **Desenvolvimento de um Plano Estratégico em uma Instituição de Ensino Superior**. 2007. 124 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

DALBETO, L. do C.; GONÇALVES, M. A contribuição do diagnóstico para traçar a estratégia da empresa – Estudo de caso de uma empresa de confecção. **Projética Revista Científica de Design**, v. 2, n. 2, p. 22-46, 2011.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an applied orientation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, Nov/Dec 1996.

PORTER, M. E. Os Caminhos da Lucratividade. **HSM**, v.1, n.1, p. 88-94, 1997.

RODRIGUES, G. S. de G. **Rentabilidade e Estratégias no Setor Aéreo Comercial Brasileiro: uma análise segundo o modelo de Porter**. 2007. 132 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação Em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SALAMACHA, L. M. **Desenvolvimento de Inovações Tecnológicas na Pequena Empresa Brasileira Pelo Uso Intuitivo de Metodologias de Gestão Estratégica: o caso sat paraná**. 2005. 161 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Univ. Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa.

SCHWARZ, L. **Análise das Estratégias Adotadas em Empresas Hoteleiras no Centro de Florianópolis**. 2005. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STERN, C. W.; STALK JR, G. **Estratégia em Perspectiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Luiz Rodrigo Cunha Moura, Nina Rosa da Silveira Cunha, Herbert Bergoa, Luiz Eduardo Leite de Moura, Ruthe Rebello Pires

XU, G. SWOT-based Analysis of Development Strategy of Shandong Accounting Firms. **3rd International Conference on Science and Social Research (ICSSR 2014)**. Durban, p. 1110-1114, jun. 2014.

WAZIR, M. S.; SHAIKH, B. T.; AHMED, A. National program for family planning and primary health care Pakistan: a SWOT analysis. **Reproductive Health**, v. 60, n.10, 2013.

ZAKERI, H.; HABIB, F. Ecotourism Development Strategy in Hormoz Island using SWOT Model. **American Journal of Scientific Research**, n. 89, p. 38-47, 2013.