

CASO DE ENSINO**NÃO ESTOU SOZINHA NO MERCADO. E AGORA COMO IREI SOBREVIVER? O CASO DO STUDIO DE BELEZA LETIZIA ORTIZ**

I'M NOT ALONE IN THE MARKET. NOW HOW WILL I SURVIVE? THE CASE OF STUDIO DE BELEZA LETÍZIA ORTIZ

Patrines Aparecida Franca Zonatto

Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí / Programa de Pós-graduação em Administração
Biguaçu, SC, Brasil
E-mail: patrineszonatto@gmail.com

Amanda Paterno Sbissa

Mestranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí / Programa de Pós-graduação em Administração
Biguaçu, SC, Brasil
E-mail: amandapaternosbissa@gmail.com

Gisele Mazon

Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí / Programa de Pós-graduação em Administração
Biguaçu, SC, Brasil
E-mail: gisamazon@gmail.com

Carlos Eduardo Carvalho

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC
Uberlândia, MG, Brasil
E-mail: carlosetuardo@unc.br

RESUMO

Este caso de ensino objetiva analisar estratégias de crescimento, e desenvolvimento para a sobrevivência do Studio de Beleza Letizia Ortiz diante a entrada de fortes concorrentes no mercado. A empresa está passando por um momento de grande preocupação diante no número de concorrentes que estão se instalando a sua volta. As dificuldades enfrentadas na fidelização das clientes, e a facilidade das clientes em buscar novos atrativos, experimentando outras opções nos concorrentes, se configuravam como uma grande ameaça para o Studio de Beleza Letizia Ortiz. Diante disso, qual estratégia deve ser adotada pela empresa para conseguir lidar com a entrada de fortes concorrentes? O caso possibilita ao professor explorar temas como ambiente competitivo, entrada de concorrentes e estratégias empresariais. Após análise da situação apresentada, os alunos são convidados a discutir sobre estratégias empresarias e ambientes competitivos, propondo soluções para a tomada de decisão. O caso é finalizado com notas de ensino e sugestões de aplicação em aula.

Palavras-chave: Estratégias Empresariais. Concorrentes. Ambiente Competitivo. Tomada de Decisão. Studio de Beleza.

Data de submissão: 9 de novembro de 2016.

ABSTRACT

This teaching case aims to analyze strategies for growth than development for the survival of Studio de Beleza Letizia Ortiz facing the entry of strong competitors in the market. The company is going through a time of great concern about the number of competitors who are surrounding it. Entry barriers for new competitors, difficulties encountered in the loyalty of customers, and the facility of customers seeking new attractions, experiencing other options on competitors, has been configured as a major threat to the Studio de Beleza Letizia Ortiz. Therefore, what strategy should be adopted by the company to cope with then try of strong competitors? The case enables the teacher to explore issues such as the competitive environment and business strategy. After examining the situation presented, students are invited to discuss business strategies and competitive environments, proposing solutions to decision making. The case is completed with teaching notes and application suggestions in class.

Keywords Competitive Strategy. Competitors. Competitive Environment. Decision-Making. Beauty Studio.

Data de aprovação: 16 de maio de 2017.

CONTEXTO DO CASO

Em 1984, começa uma história que nasceu da competência empreendedora da matriarca da família Ortiz, a dona Lili como era conhecida. Neste mesmo ano, Lili inaugurou em um bairro humilde da cidade de Florianópolis, em uma pequena sala ao lado da sua casa, um espaço para trabalhar como manicure, com o objetivo de oferecer ao público feminino do bairro um atendimento pessoal e diferenciado de manicure e pedicure.

Com o acelerado crescimento do número de clientes, Lili sentiu a necessidade e a oportunidade de ampliar os serviços oferecidos no seu pequeno salão. Lili apesar das dificuldades, teve a iniciativa de expandir seus negócios. Desta forma, movida pela necessidade e percepção da oportunidade que se apresentava decidiu fazer um curso de cabeleireira.

Mesmo sem ter concluído o curso de cabeleireira, Lili começou a atender as demandas do bairro cobrando um valor acessível. Sempre deixava claro para suas clientes, que ainda estava em processo de aprendizagem, que ainda estava realizando o curso, e que desta maneira as clientes poderiam retornar caso não gostassem de algum serviço realizado sem custo adicional.

A pequena sala onde Lili atendia seus clientes ganhou mais espaço, foi ampliada e toda reformada. Apesar de ainda pequena, com seus 10m², com a nova sala era possível oferecer um melhor espaço físico para as atividades. A estrutura inicial do pequeno salão de beleza, contava apenas com uma cadeira para corte de cabelo, uma pequena bancada com espelho, um lavatório e um conjunto de mesa/cadeira para manicure. Apesar de pequeno e simples o salão sempre disponibilizava para suas clientes um espaço com uma limpeza impecável, *café, água, revistas, e alguns brinquedos para as filhas das clientes que aproveitavam para brincar com as filhas da dona Lili, enquanto suas mães eram atendidas*. Foi assim que a jovem empreendedora conquistou e fidelizou suas primeiras clientes, tendo um espaço com muito bom humor, honestidade e principalmente um atendimento diferenciado.

Não demorou muito para as filas começarem a se formar, pois o público reconhecia o trabalho de Lili por seu profissionalismo e dedicação.

No entanto, apesar da recente expansão dos negócios, o valor que faturava com o pequeno salão ainda não era suficiente para o seu sustento e de suas três filhas Ana (onze anos), Letizia (nove anos) e Carolina (cinco anos). Em função disso, todo o valor arrecadado com os serviços do salão era gasto com comida para o sustento da família, inviabilizando a possibilidade de gerar renda suficiente para ser reinvestida no salão.

Após três anos trabalhando com o salão a inquietação impulsionava Lili a explorar outros caminhos. Diante desta situação Lili passou a refletir sobre a realidade e a necessidade de que precisava ampliar seus negócios, porém o local onde estava situado o salão não permitia cobrar mais caro pelos seus serviços.

A visão empreendedora somada à paixão pelo cuidado com a beleza e o clima de amizade que ela estabelecia com suas clientes fez Lili ter uma certeza: a expansão para outro lugar é possível.

A BUSCA POR NOVOS DESAFIOS

Dona Lili, que era apaixonada por serviços de beleza, passou a visitar outros salões, conversava com as pessoas, tentava descobrir o que funcionava e o que não funcionava nos salões que ela visitava. Foi então que surgiu a oportunidade de locação de um espaço em um bairro de classe média alta de Florianópolis. Essa etapa foi extremamente importante nos negócios de Lili, pois ela teve que avaliar o público alvo e identificar suas necessidades. As exigências das suas futuras clientes eram muito diferentes das que ela estava acostumada a atender em seu humilde bairro. Como era muito carismática, logo conheceu bem o público com o qual desejava trabalhar e buscou oferecer serviços bem direcionados.

Foi assim, que em 1989 inaugurava o “*Salão de beleza Lili*” com a missão de “oferecer serviços de beleza com qualidade, mantendo profissionais qualificados, seguindo normas de higiene, proporcionando satisfação e confiança as clientes”.

A estrutura básica do salão contava com uma área de 40m², sendo que o local possuía boas instalações elétricas e uma estrutura hidráulica capaz de suprir as necessidades. O ambiente era bem iluminado, com paredes e pisos claros laváveis o que transmitia a impressão de limpeza o que para Lili foi sempre foi um ponto muito importante. Além disso, o “*Salão de beleza Lili*” oferecia uma sala de espera bem decorada, com algumas cadeiras e disponibilizava café, água, biscoitos, balas, TV e música ambiente.

O salão oferecia serviços de coloração e corte de cabelos, alisamentos, escovas e penteados, serviço de manicure e pedicure, maquiagem, depilação, massagem relaxante, hidratação facial e corporal, dia especial para noivas, entre outros. O salão contava com a equipe de três funcionárias, sendo uma recepcionista e as demais profissionais da beleza que junto com Lili prestavam todos os serviços que o salão oferecia.

Rapidamente o salão se fortaleceu e formou uma clientela fiel, as clientes gostavam dos serviços e do clima de amizade que se estabelecia com as funcionárias. Contudo, após 6 anos no mercado, Lili enfrentou o primeiro grande desafio, a região onde estava localizado o salão foi atingido pela enchente de 1995, ocasionando a perda de toda a estrutura, equipamentos e estoques de produtos. Tudo foi atingido, ocasionando a perda total no salão.

DA DIFICULDADE VEIO A OPORTUNIDADE: A CRIAÇÃO DO STUDIO DE BELEZA LETIZIA ORTIZ.

Após a enchente de 1995 o salão da dona Lili estava destruído, todo o esforço de anos de trabalho e dedicação tinha sido levado pela enchente. Mas o espírito inovador e batalhador não permitiu que Lili se acomodasse.

Tomada por um grande otimismo e a certeza de que novas oportunidades surgem a todo o tempo, ela sabia que era hora de arriscar. E, apesar de possuir poucos recursos, não desistiu do seu sonho.

Foi assim, que Lili com o apoio de sua filha Letizia que estava com 18 anos na época, decidiu criar um novo empreendimento. Letizia cresceu vendo a mãe trabalhar no salão e herdou a paixão pelo cuidado com a beleza e espírito inovador. Apesar de saber com a prática, as técnicas de tratamento de cabelo, cortes e serviços de manicure, Letizia resolveu que era hora de se especializar. Planejou e realizou cursos técnicos, também participou de feiras e eventos em São Paulo e Rio de Janeiro para se aperfeiçoar e buscar novas tendências no mercado.

Além disso Letizia estudou o mercado e buscou conhecer o setor de beleza no Brasil. Na região de Florianópolis, região em que se instalaria no novo salão, ela identificou que, com a mudança do perfil das clientes, seria necessário a oferta de diferentes produtos e serviços no salão, que a diferenciasse dos demais da região. O salão também não poderia ser reaberto com as mesmas características do da sua mãe, precisaria ter mais espaço, os profissionais precisariam de qualificação, os produtos utilizados pelo salão deveriam ser marcas com qualidade e o preço dos serviços, no início, precisariam ser atrativos.

Em meados de 1996, mãe e filha reabrem o agora “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*” com uma missão ainda mais audaciosa “Realçar a beleza de suas clientes oferecendo serviços de alta qualidade, mantendo profissionais altamente qualificados, seguindo rigorosamente as normas de higiene, proporcionando momentos inesquecíveis de bem-estar e satisfação”.

A estrutura física do Studio de Beleza contava com uma área de mais de 80m², sendo dividido em ambientes bem iluminados, climatizado e decorado, de acordo com os serviços oferecidos. O cuidado com a limpeza que sempre foi importante, e continuava sendo. O Studio oferecia alguns mimos para as clientes como chá, café, água, biscoitos e balas.

Além da paixão pelo cuidado com a beleza, o profissionalismo que fazia com que as clientes confiassem nos serviços oferecidos pelo Studio. Mãe e filha conseguiram manter o clima de amizade com suas clientes o que fez o número de clientes fiéis aumentar a cada dia.

Com muito trabalho, e sempre se atualizando com cursos, feiras e eventos a empresa não parava de crescer e dona Lili se sentia feliz e realizada por tudo que tinha conseguido.

Além de Lili e Letizia, atuavam no “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*” doze profissionais e todas, ao serem contratadas, passavam por um treinamento rigoroso, para atender desde serviços oferecidos até o atendimento que era o grande diferencial da empresa. Letizia se preocupava muito em inovar, sempre muito dinâmica, não se cansava em buscar novidades de produtos e serviços, novas técnicas para cabelos, maquiagem, unhas e serviços de estética.

Localizado em um bairro nobre, mesmo com o surgimento de concorrentes, o “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*” se fortaleceu, tendo como diferencial o profissionalismo e o atendimento cordial. Contudo, a entrada desses concorrentes passou a ser a grande preocupação para Lili e Letizia.

ANÁLISE E DILEMA DO CASO

Durante toda sua vida Lili foi impulsionada a tomar importantes decisões, talvez à principal delas tenha sido tirar a empresa do bairro em que ela já estava com suas fiéis clientes consolidadas para ir para outra região. Com o apoio de sua filha Letizia, ela conseguiu fortalecer o “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*”. Mas, apesar de mãe e filha se dedicarem muito ao empreendimento, percebiam que cada vez mais estavam perdendo clientes com a entrada de fortes concorrentes que também se instalaram na região, buscando essa clientela.

Em abril de 2007, foi inaugurado um shopping, localizado a menos de 500 metros do “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*” e no shopping possuía um famoso salão de beleza, impactando diretamente o número de clientes de Lili e Letizia.

NÃO ESTOU SOZINHA NO MERCADO. E AGORA COMO IREI SOBREVIVER? O CASO DO STUDIO DE BELEZA LETIZIA ORTIZ

Além de outro concorrente que já existia na mesma rua, nos anos que se seguiram 2008 e 2009, outros dois grandes salões de beleza se instalaram a uma distância também inferior a 500 metros, aumentando ainda mais a instabilidade nos negócios do “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*”.

Quadro1: Comparativo entre os concorrentes

Crítérios	Salão A	Salão B	Crítérios	Salão A	Salão B
Distância do “Studio de Beleza Letizia Ortiz”	450 metros	300 metros	430 metros	190 metros	_____
Horário de Funcionamento	De terça a sábado das 9:00 as 20:00	De terça a sábado das 9:00 as 21:00	De segunda a segunda das 10:00 as 22:00	De terça a sábado das 9:00 as 19:00	De terça a sábado das 9:00 as 19:00
Selos de qualidade e reconhecimento	Possui	Não possui	Possui	Não possui	Não possui
Possui Convênios	Sim	Não	Sim	Não	Possui Convênios
Público Alvo	Classe A	Classe A	Classe A	Classe A e B	Classe A e B
Quantidade aproximada de clientes atendidas na semana	450 clientes	260 clientes	1.800 clientes	120 clientes	200 clientes
Quantidade de profissionais	11 profissionais	9 profissionais	48 profissionais	4 profissionais	6 profissionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a entrada desses concorrentes, apesar de Letizia buscar se atualizar em novas tendências para o mercado, e mesmo com o perfil empreendedor dela e de sua mãe elas careciam de formação quanto à gestão de seu empreendimento. Letizia notava ainda, que os salões que se instalaram como fortes concorrentes possuíam um elevado grau de profissionalismo no funcionamento, e pelo menos três dos principais concorrentes conseguiam atender muitas clientes, por possuir mais profissionais, contudo, seria difícil para o *Studio de Beleza Letizia Ortiz* contratar novas profissionais por uma questão de espaço físico.

Outra limitação do “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*” era o horário de funcionamento, que em comparação a alguns concorrentes ela acabava perdendo clientes.

As poucas barreiras de entrada de novos competidores, as dificuldades enfrentadas na fidelização das clientes e as facilidades das clientes em buscar novos atrativos, experimentando outras opções nos concorrentes, se configuravam como uma grande ameaça para o “*Studio de Beleza Letizia Ortiz*” que precisam aumentar e fidelizar suas clientes, para que com isso fosse possível a manutenção de suas atividades.

Mãe e filha sabem que precisam tomar uma decisão para lidar com as dificuldades apresentadas. Só na região da Grande Florianópolis, por exemplo, são aproximadamente 2.800 estabelecimentos que oferecem o serviço de cabeleireiros. Para acompanhar o crescimento do setor e continuar oferecendo um serviço de qualidade, e conseguir se estabilizar nesse mercado, a decisão precisaria ser tomada com urgência. E agora? Qual estratégia deve ser adotada pela empresa para conseguir se mandar competitiva neste mercado?

NOTAS DE ENSINO

Obtenção dos dados

As informações descritas no texto foram todas coletadas a partir de entrevistas junto às proprietárias da empresa. Trata-se de um caso baseado em uma história real, porém o nome da empresa e dos personagens citados no texto foram alterados para preservar a identidade do caso analisado.

Utilização recomendada

O caso de ensino foi elaborado para aplicação principalmente com alunos de graduação do curso de Administração (e cursos correlatos), preferencialmente nas disciplinas de administração estratégica, gestão empresarial, administração mercadológica. Espera-se que o aluno, por meio do caso, desenvolva um entendimento sobre estratégias empresariais e ambiente competitivo no contexto de pequenas empresas, sobre aplicação dos conceitos teóricos na prática administrativa.

Objetivos de Aprendizagem

O caso de ensino apresenta uma situação em que as gestoras devem tomar uma decisão importante para enfrentar a forte concorrência, desta forma pode-se destacar alguns objetivos de aprendizagem:

- a) Identificar quais as possibilidades de criação de estratégia empresariais no caso, e analisar possíveis soluções para o dilema;
- b) Discutir sobre os fatores que foram determinantes para a empresa crescer no curto prazo;
- c) Propiciar reflexões sobre situações que permitam aos alunos analisar conceitos necessários para a atuação em um ambiente competitivo;
- d) Debater sobre a situação das pequenas empresas, frente à entrada de concorrentes.

Sugestão de Plano de Ensino

Como sugestão para a compreensão e análise do caso pelo professor, para que se possa orientar a discussão em sala de aula, aconselham-se os seguintes passos:

- a) Leitura prévia: realizada pelo aluno antes da aula;
- b) Sugere-se análise e discussão dos alunos em grupos;
- c) Discussão orientada pelo professor com exposição de cada grupo;
- d) Fechamento da discussão do caso pelo professor.

A seguir apresentamos um conjunto de questões que podem ser usadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão:

1. Qual ou quais seriam as melhores estratégias empresariais a serem implantada sem curto prazo pela empresa diante desse ambiente competitivo?
2. Se você estivesse na situação das proprietárias da empresa que decisão você tomaria frente à pressão da concorrência?
3. Em sua opinião, a entrada de fortes concorrentes pode trazer dificuldades ou oportunidades? Explique por que.

ABORDAGENS TEÓRICAS RECOMENDADAS

Para auxiliar ao professor quando da aplicação deste caso, os autores sugerem algumas teorias de suporte, que poderão ser utilizadas durante o processo de aprendizagem. Serão, neste item, abordadas teorias de estratégia empresarial, ambiente competitivo, entrada de concorrentes.

Estratégia Empresarial

As organizações independentes do tamanho e da área de atuação precisam adotar estratégias para atingirem os objetivos, buscando planejar, coordenar e definir as ações que devem ser adotadas para sobrevivência no mercado. Para qualquer que seja a organização o planejamento estratégico é uma fundamental ferramenta para o apoio da tomada de decisão, pois dá suporte a análise do ambiente interno e externo (KOTLER, 2000).

O planejamento estratégico pode ser entendido com a função que determina a tomada de decisão levando em conta a análise do ambiente, visando o sucesso da empresa, em seu momento atual ou futuro (LOBATO, 2000). A respeito da tomada de decisão estratégica Drucker (1997) afirma que o planejamento não se refere a decisões futuras, mas sim a decisões que devem ser feitas no presente para impactam no futuro da organização. Já Mintzberg (2000) descreve cinco definições de estratégia que auxiliam a compreensão do tema:

1. A estratégia pode ser definida como um plano, um curso de ação, um conjunto de diretrizes.
2. A estratégia definida como pretexto reflete uma manobra específica com a finalidade de iludir a concorrência.
3. A definição da estratégia como padrão implica em uma sequência de ações integrantes, uma padronização de ações planejadas.
4. A disposição da organização em uma determinada localização no ambiente externo caracteriza a estratégia como posição. Neste caso passa a ser considerada a existência de vários competidores em um mesmo de um mesmo mercado de atuação.

5. A quinta definição vê a estratégia como perspectiva, olhando muito além do ambiente externo. Dessa forma, o ponto mais importante nessa definição é a “cabeça” do estrategista, que na sua percepção e compreensão define as ações que iram determinar as características da empresa.

Para Peter Drucker (1999, p. 42), a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois ela permite a empresa ser intencionalmente oportunista. Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 59), a estratégia empresarial é um processo organizacional constituído de duas etapas: **formulação** e **implementação**. No que diz respeito à formulação da estratégia são: estratégia de posicionamento, estratégia empreendedora e ideologia central. Na segunda etapa se refere a implementação da estratégia que ocorre a seleção das principais atividades empresariais promovidas pelos processos internos e pelas competências organizacionais

Ainda sobre decisões estratégicas argumenta Maximiano (2009) que as decisões estratégicas correspondem ao aproveitamento de oportunidades ou a solução de problemas. O autor afirma que o processo de tomar decisão inicia em uma situação de desafio em que exista um obstáculo, uma situação que precise ser corrigida ou ainda algum novo fato que necessite de uma ação.

Construção da Estratégia

Estratégia de Posicionamento

Esta está posicionada pelos estudos de Michael Porter (1999, p. 44): A chave do crescimento, e mesmo da sobrevivência organizacional, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários já estabelecidos ou novos e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos.

A estratégia de posicionamento se concentra em encontrar uma posição em que a empresa seja capaz de se defender contra as forças do ambiente ou de influenciá-las a seu favor. Por exemplo: O que torna o setor vulnerável aos entrantes? O que determina o poder de negociação dos clientes? Que barreiras podem ser construídas para evitar a entrada no setor de produtos substitutos?

Estratégias Genéricas

Para Porter (1999, p. 63), define que existem apenas três estratégias de posicionamento que podem ser aplicadas genericamente com benefícios às empresas, em todos os mercados e setores: (a) liderança no custo, (b) diferenciação e (c) enfoque. O setor Poder de negociação dos fornecedores Poder de negociação dos compradores Ameaças de produtos ou serviços substitutos Ameaças de novos entrantes Rivalidade entre os atuais concorrentes conforme demonstrado na figura 1 acima.

- **Liderança no custo** está relacionada em oferecer um produto ou serviço a baixo custo, não diminuindo a qualidade do produto ou serviço e outras áreas. A estratégia de baixo custo exige da empresa resultados operacionais que reduzam seus custos.

- **Diferenciação** pode ser uma alternativa à estratégia de baixo custo. Com a diferenciação, a empresa passa a se preocupar menos com os custos, tentando ser vista no setor como inovadora. A estratégia de diferenciação exige que a empresa desenvolva processo de frente, criando produtos e serviços inovadores no setor, lançando-os no mercado com alta velocidade.

- **Enfoque** está nas necessidades e exigências precisas de um mercado limitado. Esta estratégia desenvolve-se em torno de acertar muito bem um único foco. A empresa compete apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de atrair todos os compradores, busca servir a um único tipo de comprador. A estratégia de enfoque exige intimidade com o cliente, isto é, necessita de excelentes processos de gerenciamento do cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções específicas.

Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica

A técnica SWOT surgiu da tentativa de correção do planejamento corporativo, conhecido na época como planejamento estratégico malsucedido (CHIAVENATO, 2000). A matriz SWOT tem como objetivo analisar a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Através destas quatro variáveis, poderá fazer uma análise das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa está inserida. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo.

Segundo Andrade, *et al* (2008) a sigla S.W.O.T. deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a matriz SWOT tem como função cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada em uma empresa a partir da matriz SWOT é pode-se afirmar como uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p.32) [...] a análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) derivados da análise da situação que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo.

Na visão de Daychouw (2007) a análise SWOT é uma ferramenta empregada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Nesta mesma linha de pensamento, vem ao encontro do conceito de VALUE BASED MANAGEMENT (2007), destacando que é uma fantástica ferramenta para analisar as Forças e Fraquezas Internas de uma organização, e surgindo como decorrência as oportunidades e ameaças externas como demonstrado no Quadro 2.

Pode-se afirmar que a matriz SWOT é uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois através dela, as empresas conseguem fazer uma avaliação mais objetiva de quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, bem como, quais são suas oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo. O quadro 2 apresenta os fatores internos (Força e Fraqueza) e externos (Oportunidades e Ameaças) esquematizados da organização.

Quadro 2: apresenta os fatores internos *Força e Fraqueza* e externos *Oportunidade se Ameaças* esquematizados da organização.

		AJUDA	ATRAPALHA
ORIGEM DO FATOR	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Value Based Management (2011)

As **forças** são “Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p.151). Segundo Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características da organização, que podem influenciar de maneira positiva o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização

Já as **fraquezas** são consideradas deficiências que impedem a capacidade de desempenho superior da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007). De acordo com Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios.

Já as Oportunidades e as Ameaças são consideradas como fatores do ambiente externo de criação ou de destruição de valores, não controlados pela empresa. Estes valores podem ser fatores demográficos, políticos, sociais, legais e tecnológicos (VALUE BASED MANAGEMENT, 2016).

Para Martins (2007), **oportunidades** estão relacionados aos aspectos positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

As **Ameaças** são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007). Para Moraes (2008), as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

Uma organização deve tentar se adaptar ao ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta eficaz que auxilia muito para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência.

As Cinco Forças de Porter: Concorrentes, Entrantes, Substitutos, Compradores e Fornecedores

Para compor a teoria de ambiente competitivo e entrada de concorrentes abordaremos o modelo das **cinco forças de Porter**. O autor Michael Porter, no livro “*Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*” (**Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**) criou um modelo de análise mercadológica, muito conhecida como as “Cinco Forças de Porter”. São elas: Rivalidade entre os concorrentes; Ameaça de entrada de novas empresas (entrantes); Ameaça de produtos e serviços substitutos; Poder dos fornecedores; Poder dos compradores (clientes).

Este modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor, fatores que influenciam o mercado e que por sua vez afetam o comportamento de compra. O modelo tem como principais objetivos, entender o ambiente competitivo, e levantar ações estratégicas para se obter vantagens no mercado.

A discussão é fundamentada através de uma apresentação inicial resumida da proposta do modelo de Porter, no sentido da adoção de estratégias como ferramentas para obtenção de vantagem competitiva em um dado mercado. As Cinco Forças são definidas através de um panorama teórico permitindo um entendimento preliminar do foco neste caso para ensino.

Força 1: Rivalidade entre Concorrentes

Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Nesta dimensão, deve ser considerada a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Os concorrentes diretos são aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado em que a organização está inserida. A rivalidade entre os concorrentes pode ser evidenciada pela disputa por posições que envolvam preço, propaganda, a introdução de um novo produto, o aumento da oferta de serviços ao consumidor, em um determinado mercado.

Força 2: Barreiras à Entrada de Concorrentes

É necessário observar as atividades desenvolvidas pelas empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes (de novos concorrentes) depende das barreiras existentes contra sua entrada no mercado, além do poder de reação das organizações já constituídas no mesmo ambiente (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Estas barreiras são entendidas como os fatores que impossibilitam o aparecimento de novas empresas, para concorrerem em determinado setor/ambiente. Algumas das principais barreiras são: Economia de Escala; Capital Necessário; Acesso aos canais de distribuição. A ameaça de um novo concorrente é alta quando as economias de escala são baixas, quando a diferenciação de produto é pequena, quando capital necessário é baixo, quando os custos de troca são baixos, quando os controles dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado são pequenos ou quando o acesso às matérias-primas das empresas que existem no mercado é pequeno;

Força 3: Poder de Barganha dos Compradores

Esta força pode ser entendida como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas. Esta força competitiva está relacionada com o poder de decisão de quem compra sobre os atributos do produto, principalmente quanto vinculada a preço e qualidade. Compreende-se com isso que, os compradores têm poderes quando: As compras são realizadas em grandes proporções; Os produtos a serem comprados são padronizados e sem diferenciação; quando existir forte possibilidade dos clientes comprarem as empresas fornecedoras; Os compradores têm bom conhecimento dos custos e da estrutura das empresas vendedoras. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

Força 4: Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. As condições que tornam esses fornecedores fortes são similares às que tornam os compradores fortes. Os fornecedores têm forte poder de barganha quando: há poucas empresas fornecedoras no mercado; os produtos são exclusivos e o custo para trocar de fornecedor é muito alto. Cabe a empresa identificar a atual relação dela com seus principais fornecedores.

Força 5: Ameaça de Produtos ou bens Substitutos

São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, que sua empresa oferece, mas atendem à mesma necessidade dos clientes. É prudente avaliar este tipo de produto. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos oferecidos pelo mercado, a ameaça que oferece é ainda maior. Os produtos substitutos são perigosos quando estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço ou quando produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade.

Para complementar, o Quadro 3 resume os principais determinantes que caracterizam as Cinco Forças Competitivas de Michael Porter. Nos tópicos apontados no Quadro 3 percebe-se em detalhes as variáveis referentes às Cinco Forças de Porter. Cabe ressaltar que, para a qualidade de um trabalho de planejamento utilizando este modelo, e conseguir esse nível de detalhamento das informações é necessário ter um bom conhecimento do mercado que está sendo analisado.

Quadro 3 - Determinantes das Forças Competitivas de Porter

Força competitiva	Determinantes
Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a insumos • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho relativo de preço dos concorrentes • Custos de mudança • Propensão do comprador a mudar
Poder de barganha dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança • Diferenciação de insumos • Concentração de fornecedores • Presença de insumos substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração 'para frente' ou 'para trás' • Custo em relação às compras totais do setor
Poder de barganha dos Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de compradores • Volume de compradores • Custos de mudança • Informação dos compradores • Lucros dos compradores • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço/ compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração 'para frente' do fornecedor versus ameaça de integração 'para trás' da empresa • Impacto sobre qualidade/desempenho
Rivalidade interna da indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Fonte: Adaptado de Barney (2001)

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. C.; OLIVEIRA, V. M.; MOTA, H. C.; DE MOURA, E. Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAYCHOUW, M. Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DRUCKER, P. Sociedade Pós Capitalista. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. Estratégias de Marketing. 3. edição. São Paulo: Thomson, 2005.
- KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOBATO, D. M. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Editoração Ed Ltda. 2000.
- LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C.; RODRIGUES, M. A. Estratégias de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARTINS, M. A. P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; DE ALMEIDA, J. R. Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Editora E-papers, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 3 ed. São Paulo: Compacta, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORAIS, M. A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje! Disponível em <http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>. Acesso em 30 abril. 2016.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- REZENDE, D. A. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- SERRA, F.; A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. Administração Estratégica: conceito, roteiros práticos e casos. Rio de Janeiro. Reichmann Affonso Editores, 2004.
- THOMPSON, J. M. T.; STEWART, H. B. Nonlinear dynamics and chaos. John Wiley & Sons, 2002.
- VALUE BASED MANAGEMENT. Management Methods. Site <http://www.valuebasedmanagement.net>. Acesso 30/04/2016.