

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO**
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTUDO DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT E DO
HOSHIN KANRI EM UMA EMPRESA DO SETOR
FONOGRÁFICO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO
POR

Eugênia Cornils Monteiro

Orientadora: Prof^ª. Denise Dumke de Medeiros, *Docteur*

RECIFE, JUNHO 2009

M775e Monteiro, Eugênia Cornils

Estudo de aplicação da análise SWOT e do Hoshin Kanri em uma empresa do setor fonográfico / Eugênia Cornils Monteiro. – Recife: O Autor, 2009.
vii, 38 f.; il., figs., tabs.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Curso de Engenharia de Produção, 2009.

Inclui Referências Bibliográficas.

1. Engenharia de Produção. 2. Planejamento Estratégico. 3. Análise SWOT. 4. Hoshin Kanri. I. Título.

UFPE

658.5

BCTG/2008-112

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro de todos a minha mãe, que sempre me apoiou e deu condições para estudar, a Deus que me deu saúde e determinação, ao meu marido que teve respeito pela minha opção de me dedicar à graduação, a minha filha que se tornou o maior motivo para eu seguir em frente. A minha irmã Dinha, meu cunhado Lucas e meu sobrinho Leon que são motivos de alegrias na minha vida.

Agradeço também a minha Orientadora que sempre foi generosa comigo e durante todo o curso de Engenharia de Produção me apoiou e me deu oportunidades de crescimento.

Gostaria também de agradecer a todos os meus professores da graduação que sempre estiveram disponíveis para transmitir seus conhecimentos e retirar minhas dúvidas.

RESUMO

Uma forma de estabelecer quais caminhos uma empresa deve seguir é a realização de seu planejamento estratégico. Essa prática tem sido muito utilizada para manter as organizações competitivas. O presente trabalho se fundamenta na análise *SWOT*, como meio de dar início ao planejamento estratégico de uma empresa do setor fonográfico. Posteriormente, foram utilizadas variáveis e seus cruzamentos, para desenvolver estratégias que auxiliassem na utilização da ferramenta de planejamento *Hoshin Kanri*. Os resultados atingidos, foram além de proporcionar conhecimento sobre o ambiente no qual a empresa se encontra inserida, sobre as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também possibilitou o surgimento de estratégias para criar diferenciação, proteger a empresa, modificar o meio que está inserida, bem como realizar modificações internas.

Palavras-chaves: planejamento estratégico, análise *SWOT* e *Hoshin Kanri*

SUMÁRIO

RESUMO.....	v
SUMÁRIO.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Justificativa.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.4 Metodologia.....	2
1.5 Organização do Trabalho.....	3
Base Conceitual.....	4
1.6 Planejamento Estratégico.....	4
1.7 Análise SWOT.....	5
1.8 Hoshin Kanri.....	8
1.9 Considerações.....	9
ESTUDO DE CASO – APLICAÇÃO PRÁTICA.....	10
1.10 Fluxograma de realização do estudo de caso.....	10
1.11 Apresentação da Empresa.....	11
1.12 Levantamento das variáveis.....	11
1.13 Reuniões com o Primeiro Grupo.....	12
Forças priorizadas pelo primeiro grupo.....	13
Fraquezas priorizadas pelo primeiro grupo.....	14
Reuniões com o Segundo Grupo.....	16
Seleção de um Grupo Único de Variáveis.....	21
1.14 Levantamento das ameaças e oportunidades.....	24
1.15 Cruzamento entre variáveis.....	26
Cruzamento entre forças e oportunidades.....	26

Cruzamento entre fraquezas e oportunidades.....	29
Cruzamento entre forças e ameaças.....	31
Cruzamento entre ameaças e fraquezas.....	32
<u>1.16 Estratégias.....</u>	<u>33</u>
<u>1.17 Considerações sobre os benefícios para a Organização.....</u>	<u>34</u>
CONCLUSÃO.....	36
<u>1.18 Benefícios para o autor.....</u>	<u>36</u>
<u>1.19 Limitações.....</u>	<u>37</u>
<u>1.20 Sugestões para Trabalhos Futuros.....</u>	<u>37</u>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Variáveis da análise SWOT.....	7
Fonte: Adaptado de Oliveira (2005).....	7
.....	10
Figura 3.1: Etapas da realização do estudo de caso.....	10
Fonte: A autora (2009).....	10
.....	26
Figura 3.2: Cruzamento entre forças e oportunidades.....	26
Fonte: A Autora(2009).....	26
.....	29
Figura 3.3: Cruzamento entre fraquezas e oportunidades.....	29
Fonte: A Autora(2009).....	29
.....	31
Figura 3.4: Cruzamento entre forças e ameaças.....	31
Fonte: A Autora(2009).....	31
.....	32
Figura 3.5: Cruzamento entre ameaças e fraquezas.....	32
Fonte: A Autora(2009).....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Forças priorizadas pelo primeiro grupo.....	13
Fonte: A Autora (2009).....	13
Tabela 3.2: Forças priorizadas pelo primeiro grupo.....	14
Fonte: A Autora (2009).....	15
Tabela 3.3: Tabela de avaliação das variáveis levantadas pelo segundo grupo.....	17
Tabela 3.4: Tabela de avaliação das variáveis levantadas pelo segundo grupo.....	17
Tabela 3.5: Tabela das principais forças levantadas pelo segundo grupo.....	19
Tabela 3.6: Tabela das principais fraquezas levantadas pelo segundo grupo.....	20
Tabela 3.7: Tabela das principais forças levantadas pelos dois grupos.....	22
Tabela 3.8: Tabela pela qual foi realizada a seleção das principais fraquezas na Organização.....	23
Tabela 3.9: Tabela pela qual foi realizada a seleção das principais forças e fraquezas na Organização.....	24
Tabela 3.10: Ameaças e oportunidades selecionadas.....	24

INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

De acordo com Müller (2003), o Planejamento Estratégico não deseja prever o futuro, procura sim traçar objetivos viáveis e propor meio de alcançá-los, uma vez que a busca não é adivinhar o que irá ocorrer, mas evitar ser surpreendido pelas incertezas do amanhã.

Segundo Kotler (1998), O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que procura manter alinhados os objetivos, os recursos da organização e as oportunidades do mercado que se encontra em constante mudança.

O Planejamento Estratégico pode utilizar diferentes metodologias de aplicação, dentre elas o *Hoshin Kanri*, ferramenta utilizada neste trabalho, que procura orientar a organização, para trabalhar com metas, tanto a longo prazo como também com as rotina dos processos diários (AKAO, 1997).

Outra ferramenta utilizada neste Trabalho é a estrutura SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunitites and Threats*), que, de acordo com Ghemawat (2000) e Oliveira (2005), surgiu na década de 60 e é proveniente de discussões ocorridas nas escolas de Administração, sobre combinação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Neste Trabalho, essas duas ferramentas serão utilizadas para documentar, comparar e realizar o estudo de caso específico em uma empresa do setor fonográfico.

De acordo com vários autores (Müller, 2003; Alday, 2000), a falta de práticas de planejamento a longo prazo e de uma constante revisão nos processos da organização conduzem as organizações a atuarem em seus processos diários sem pensar na estratégia global da empresa. Segundo, ainda, esses autores, o planejamento estratégico de uma empresa é normalmente compreendido por poucas pessoas da Organização.

Dessa forma, o presente trabalho também irá buscar destacar a importância de unificar entre os integrantes da Organização a visão, a missão e os valores da empresa, assim como estabelecer metas para serem realizadas em determinados períodos.

De acordo com Akao (1997), o *Hoshin* é um processo de planejamento passo a passo, e, para que a sua execução seja satisfatória, é necessário haver uma constante avaliação. Pode-se dizer que é uma abordagem sistêmica para gerenciar mudanças de processos empresariais críticos, nos quais o sistema são os processos que realizam os objetivos da empresa (AKAO,1997).

1.2 Justificativa

A análise *SWOT* pode promover uma maior compreensão do cenário no qual a empresa está inserida, podendo ainda esclarecer sobre as variáveis internas (forças e fraquezas) e as variáveis externas (ameaças e oportunidades) relevantes atualmente para uma Organização. A partir desses dados, a missão, a visão e os valores da organização podem ser definidos, além também de serem desenvolvidas metas. As metas podem ser desdobradas para os diferentes níveis até se tornarem atividades a serem realizadas e acompanhadas por indicadores (OLIVEIRA, 2005; AKAO, 1997).

Depois de realizadas essas atividades, a Organização pode começar a desenvolver seu planejamento estratégico, visando a orientar suas atividades em relação aos seus clientes e, principalmente, obter ferramentas que contribuam para a sua manutenção no mercado, a curto, médio e longo prazo (AKAO, 1997).

De acordo com Akao (1997), o *Hoshin Karin* possui vantagens que podem contribuir amplamente para as Organizações, que são: gerenciar através de um processo passo a passo; medir um sistema como um todo; estabelecer os objetivos essenciais do negócio; compreender a situação ambiental; fornecer recursos para execução dos planos; e definir os processos do sistema.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste Trabalho é analisar o planejamento estratégico de uma Organização utilizando a análise SWOT e a etapa inicial do Desdobramento de Diretrizes (*Hoshin Kanri*).

Os objetivos específicos desenvolvidos para o alcance do objetivo geral são os seguintes:

- realizar levantamento de publicações existentes nessa área de conhecimento;
- contextualizar o tema;
- aplicar os conhecimentos adquiridos no estudo de caso;
- analisar as contribuições e as dificuldades do trabalho.

1.4 Metodologia

A princípio, foi realizada pesquisa bibliográfica a respeito da análise *SWOT* e do Desdobramento de Diretrizes, observando os seus conceitos e como essas ferramentas podem ser aplicadas.

Quanto à profundidade e amplitude, este Trabalho foi classificado como um estudo de caso. E com relação à sua finalidade, foi considerada como aplicada, já que os conceitos foram utilizados num estudo de caso.

A última etapa enfocará a realização do estudo de caso na empresa do setor fonográfico, sendo observados os seguintes subitens:

- Problematização – estudo sobre uma Organização, seus problemas e o ambiente que se encontra inserida, tendo sido utilizada a análise *SWOT*;
- Análise dos dados levantados – os dados levantados na etapa anterior foram cruzados, a fim de obter sugestões de estratégias para a Organização;
- Sugestão de grupo de estratégias – foram selecionadas algumas estratégias para dar início ao planejamento *hoshin* da empresa.

1.5 Organização do Trabalho

Este Trabalho está organizado em três capítulos, da seguinte forma:

No 1º Capítulo consta a introdução.

No 2º Capítulo foram apresentados os conceitos teóricos que nortearam a realização do trabalho, descrevendo as ferramentas que foram utilizadas.

No 3º Capítulo foi feita breve descrição da empresa na qual foi desenvolvido o Trabalho e uma descrição detalhada de como as ferramentas puderam ser aplicadas na Organização em questão.

No 4º Capítulo foram apresentadas as conclusões do trabalho, bem como foram levantadas as dificuldades de realizar o estudo de caso na empresa e as limitações que foram impostas por diversos motivos.

Base Conceitual

Neste Capítulo será desenvolvida breve explicação sobre a base conceitual utilizada neste trabalho, envolvendo apenas os principais tópicos de relevância para o desenvolvimento do estudo de caso.

1.6 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2005), ocorre certa dificuldade para que a função planejamento estabeleça sua real amplitude e abrangência dentro da empresa. Ele enfatiza ainda que planejamento não deve ser confundido com:

- Previsão: levantamento de eventos que poderão ocorrer com base no registro de probabilidades;
- Projeção: indicação de que o futuro tende a ser igual ao passado;
- Predição: tendência de o futuro ser diferente do passado, porém a empresa não tem qualquer controle sobre isso;
- Resolução de problemas: ocorrência de uma situação imediata para corrigir desajustes entre a empresa e as forças externas;
- Plano: documento formal que consolida os dados relevantes no processo de planejamento.

De acordo com Ghemawat (2000), o termo “estratégia” era utilizado pelos antigos gregos para definir um magistrado ou comandante-chefe militar e por muito tempo continuou a focalizar interpretações militares.

Conforme Oliveira (2005), o planejamento estratégico está relacionado com o conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; porém a empresa tem a possibilidade de agir sobre as variáveis e sobre os fatores de maneira a exercer alguma influência. O planejamento, por sua vez, é um processo contínuo da empresa, independente do desejo de seus executivos.

Ainda seguindo o mesmo autor, lembra que o planejamento estratégico envolve a necessidade de um processo decisório, que poderá ocorrer antes, durante e depois do desenvolvimento da implementação na empresa.

Esse processo de tomada decisão possui componentes individuais e organizacionais, de forma que haja harmonia entre os interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2005).

Através do Planejamento Estratégico a empresa busca, conforme Oliveira (2005) o seguinte:

1 – Conhecer e utilizar da melhor forma seus pontos fortes - que são definidos como a diferenciação conquistada pela empresa no ambiente em que ela pode controlar.

2 – Eliminar ou adequar seus pontos fracos - que estão relacionados com a situação inadequada da empresa, os quais geram desvantagens operacionais no ambiente empresarial.

3 – Conhecer e usufruir das oportunidades do ambiente externo - que ocorre por causa da força ambiental, cujo controle não existe e pode favorecer a ação estratégica da empresa, se essa for conhecida e aproveitada enquanto existe.

4 – Ter conhecimento e evitar as ameaças externas – também definida como força ambiental incontrolável, mas que, ao invés de favorecer, cria obstáculos à ação estratégica da empresa.

5 – Ter um efetivo plano de trabalho – que estabeleça premissas básicas, expectativas a respeito da situação desejada pela empresa, caminhos a serem seguidos para alcançar os resultados desejados e, por fim, o quê, quando, para quem, por que, como, por quem e onde devem ser feitos os planos de ação.

6 – Onde e como alocar recursos.

Enfim, o autor destaca que o planejamento estratégico não deve ser apenas uma declaração sobre as aspirações de uma empresa, mas também o que deverá ser feito para alcançar essas aspirações.

1.7 Análise SWOT

Oliveira (2005) ainda cita as variáveis da matriz SWOT como componentes importantes no diagnóstico estratégico dos ambientes externos e internos da Organização e eles são apresentados da seguinte forma:

- Pontos Fortes: variáveis controláveis e internas à Organização que contribuem para uma situação favorável para a empresa.

- Pontos Fracos: variáveis controláveis e internas que levam a empresa para uma situação desfavorável com relação a seu ambiente.

- Oportunidades: variáveis não-controláveis e externas que podem, caso se tenha condições de aproveitá-las, propiciar futuramente uma situação favorável para a empresa com relação ao seu ambiente.

- Ameaças: variáveis não-controláveis e externas que podem levar a empresa à situações não-desejáveis.

O mesmo autor ainda fornece uma subclassificação das oportunidades que são:

- Naturais : são incorporadas à natureza da empresa, como por exemplo, as indústrias do ramo de informática que atualmente, apresentam muitas oportunidades naturais.

- Oportunidades de evolução: existem devido à formação de situações que levam a empresa a possuir uma vantagem competitiva. O que diferencia as ações de uma empresa para outra é: a capacidade de prever condições para a criação de uma oportunidade.

- Oportunidades sinérgicas: proporcionam situações complementares e adicionais, que, em muitos casos, provocam mudanças na estrutura organizacional da empresa. Um exemplo é aproveitar as oportunidades devido a um processo de verticalização da organização.

- Oportunidades de inovação: normalmente requerem grandes investimentos em pesquisas e desenvolvimento ou em tecnologia de ponta e modificam as características fundamentais e a capacidade da empresa, como por exemplo, oportunidade no setor de robotização.

As ameaças, por outro lado, foram assim subdivididas pelo autor:

- Ameaças naturais: estão ligadas à natureza da empresa, como, por exemplo, o risco empresarial da indústria de eletrônica.

- Ameaças aceitáveis: são aquelas que a empresa resolve aceitar porém, constantemente, avalia até que ponto ela pode continuar assim. Como exemplo destaca-se o fato de entrar no mercado com um produto que já possui um concorrente com o produto bem aceito.

- Ameaças inaceitáveis: são aquelas que não deixam margem para êxito da empresa e, por isso, são consideradas inaceitáveis, como, em algumas situações, a utilização do capital de terceiros.

Oliveira (2005), também trata das posturas estratégicas de acordo com a predominância das suas variáveis, segundo a figura 2.1:

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 2.1: Variáveis da análise SWOT
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2005)

Oliveira (2005) diz ainda que quando há predominância de pontos fracos e ameaças, a postura da empresa é de sobrevivência; diante de ameaças e pontos fortes, a postura é de manutenção; de oportunidades e pontos fracos, é de crescimento; e, na predomonância de oportunidades e pontos fortes, é de desenvolvimento.

De acordo com Milani (1998), a partir das variáveis destacadas na análise SWOT, se pode dar início ao desenvolvimento de estratégias assim a Figura 2.2 ilustra a interação entre as variáveis:

1	PONTOS FORTES	2
OPORTUNIDADES	Missão da organização	DIFICULDADES/AMEAÇAS
3	PONTOS FRACOS	4

Figura 2.2: Cruzamento das Variáveis da análise SWOT
 Fonte: Adaptado de Milani Jr. (1998)

Milani (1998) explica que o ponto 1 representa o cruzamento entre os pontos fortes e as oportunidades, que irá gerar estratégias para o sucesso e a diferenciação da empresa. Já no ponto 2, o cruzamento entre pontos fortes e ameaças pode sugerir estratégias para tentativas de modificação do ambiente externo à Organização, de modo a torná-lo favorável à empresa. O mesmo autor conclui que, no, ponto 3, o cruzamento entre oportunidades e fraquezas pode definir as bases para as modificações no ambiente interno à Organização, de forma a serem aproveitadas as oportunidades do mercado. E o ponto 4 representa o cruzamento entre ameaças e pontos fracos, demonstrando que, nas situações que apresentam alta relevância, estratégias para modificações profundas na organização devem ser formuladas.

1.8 Hoshin Kanri

Para a cultura japonesa, a base de muitas das suas filosofias de planejamento está relacionada com a palavra *heicho*, na *hei* significa soldado e *ho* significa método ou modelo. Assim, nota-se que existe uma grande proximidade entre os princípios administrativos japoneses e a arte do guerreiro samurai. Um exemplo disso são as sete ferramentas do controle da qualidade que são inspiradas nas sete aras do Benkei, um guerreiro samurai do Século 12 (WATSON, 1997).

O gerenciamento pelas diretrizes é o *Hoshin Kanri*. *Ho* significa método e *Shin* significa agulha brilhante ou bússola. Assim o significado de *Hoshin* é método para estabelecer uma direção estratégica e *Kanri* é o gerenciamento ou controle. Outros nomes atribuídos ao *Hoshin Kanri* são: planejamento *hoshin*, desdobramento pelas diretrizes, desdobramentos de metas e meios e gerenciamento pelas diretrizes. (WATSON, 1997).

Dessa forma o *Hoshin* é um processo de planejamento passo a passo, e a sua execução está sujeita a constante avaliação. Pode-se dizer que é uma abordagem sistêmica para gerenciar mudanças de processos empresariais críticos, nos quais o sistema são os processos que realizam os objetivos da empresa (WATSON, 1997).

De acordo com Akao, o *Hoshin Kanri* pode ser definido como todas as tarefas que a Organização realiza para o cumprimento sistemático das metas de médio e longo prazo, assim também como as metas anuais de trabalho, que são estabelecidas para se atingir os objetivos empresarias (AKAO, 1997).

1.9 Considerações

As referências bibliográficas explicadas neste Capítulo baseiam-se em conceitos de Planejamento Estratégico (PE), análise SWOT e Hoshin Kanri. Esses conceitos serão utilizados no próximo Capítulo, para a realização do estudo de caso.

Neste Trabalho o Planejamento Estratégico e as duas ferramentas foram utilizados de maneira a serem complementares, já que será utilizada a análise SWOT para dar início ao Hoshin Kanri, que é uma forma de realizar o referido Planejamento Estratégico.

ESTUDO DE CASO – APLICAÇÃO PRÁTICA

1.10 Fluxograma de realização do estudo de caso

A figura 3.1 mostra um fluxograma que descreve as etapas da realização do estudo de caso da seguinte forma:

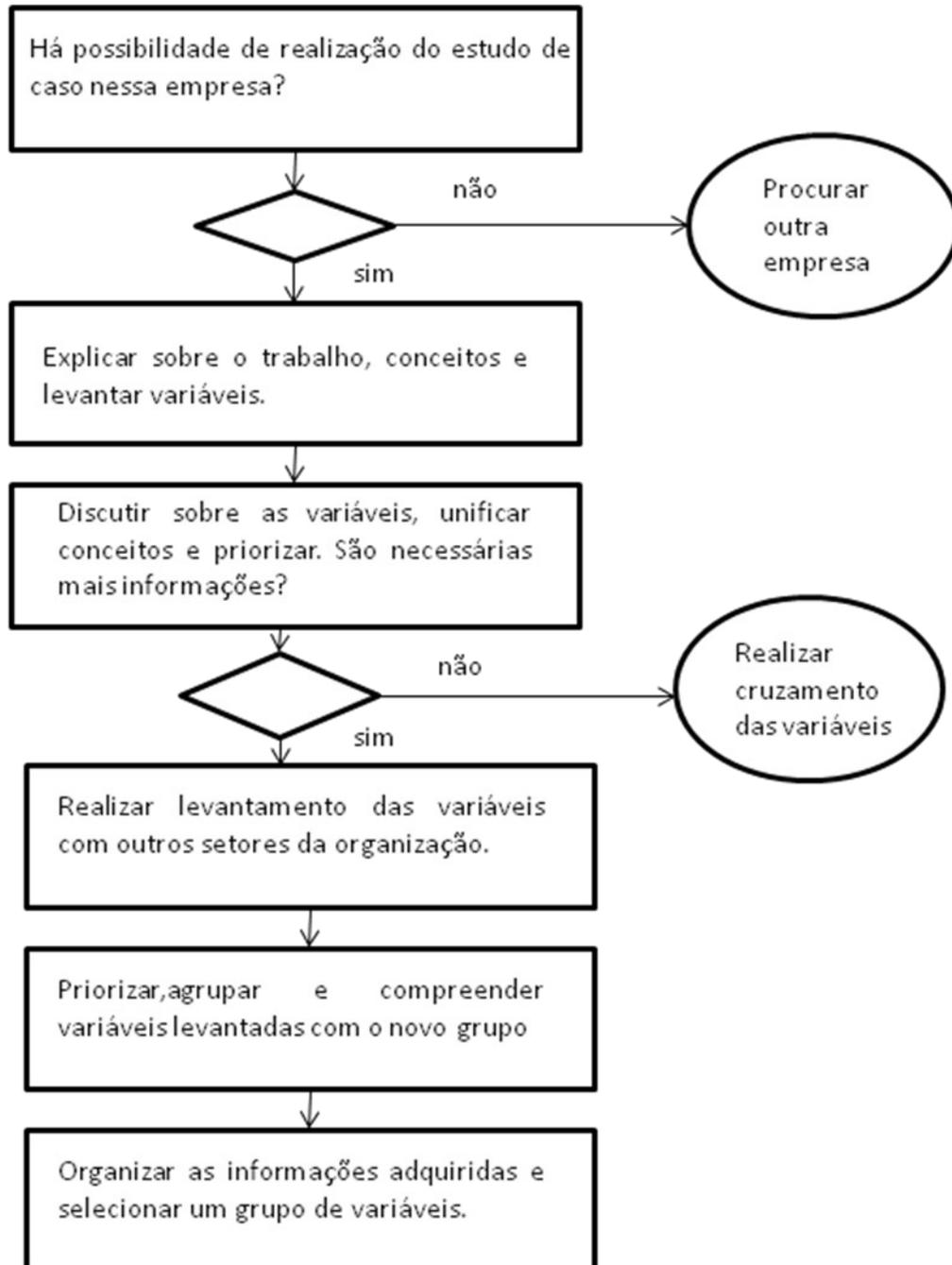


Figura 3.1: Etapas da realização do estudo de caso
Fonte: A autora (2009)

1.11 Apresentação da Empresa

O estudo de caso foi aplicado na empresa Estúdio Musak, empresa principal de mais duas, que utilizam o mesmo ambiente, com produtos e serviços diversos. Essas duas empresas ainda não possuem um faturamento que compense sua existência e precisam em muitas situações utilizar o capital existente da empresa chefe, o Estúdio Musak. Porém, elas indicam novas oportunidades de negócios para o Grupo.

As duas empresas se chamam Candeeiro, que pode ser definida como um selo musical e está relacionada à produção, à legalização e ao lançamento de CDs artísticos, e a M Sounds, que trata da criação de conteúdos customizados para rádios corporativas e os eventos. Existe espaço para que essas duas empresas possam se dedicar a projetos especiais como, por exemplo, atender aos editais na área de cultura áudio-visual.

Os clientes preferenciais comuns às três empresas são as agências de publicidade. Tanto a Candeeiro como a M Sounds podem atender diretamente às empresas e apenas a Candeeiro inclui o atendimento aos músicos. O Estúdio Musak existe há 16 anos, Trata-se de uma empresa com um grande reconhecimento no mercado fonográfico. Pela sua capacidade de inovação, foi várias vezes premiada junto às empresas publicitárias que a contratam. A especialidade da empresa é o planejamento e a execução de projetos de audio como *jingles*, *spots* e trilhas sonoras. Possui três estúdios com diferentes equipamentos que lhes dão a capacidade de realização de diversas atividades simultâneas.

No próximo item, encontra-se descrita a forma como foi realizado o trabalho junto à Empresa.

1.12 Levantamento das variáveis

Na primeira parte desse estudo de caso, foi realizado o levantamento das variáveis.

As atividades com os diferentes grupos compostos por pessoas da Organização tinham objetivo de levantar as variáveis mais relevantes para a Empresa, atualmente.

O levantamento das variáveis, em princípio, seria realizado apenas por um grupo formado pelos sócios da Empresa e suas assistentes diretas, porém a necessidade de envolver as pessoas chaves das áreas funcionais surgiu no decorrer da realização do estudo de caso.

Esse segundo grupo contribuiu com informações relevantes a respeito do levantamento das variáveis do ambiente interno da Organização. O benefício suplementar foi o aumento da motivação e iniciativas de melhoria da Organização.

As reuniões iniciais ocorreram com a meta de se criar uma conexão com a Empresa, apresentar o trabalho que seria desenvolvido, definir os conceitos que seriam abordados e aprender sobre a organização, sua dinâmica interna e entender seu mercado externo.

Na primeira reunião, foram apresentados conceitos sobre as ferramentas que seriam utilizadas no trabalho, Análise *SWOT* e *Hoshin Karin*, bem como a sua aplicabilidade e possíveis resultados, além de uma breve explicação sobre o seu processo de realização.

Foram discutidos alguns problemas existentes na Organização, como, por exemplo, sua estrutura pesada, que amplia acréscimo de custos, bem como o surgimento de dificuldade quando concorre com uma empresa composta por uma pessoa e seu computador.

Na segunda reunião, realizada com os sócios e duas funcionárias responsáveis pela administração, aconteceu um *brainstorming* com o objetivo de determinar as variáveis.

Alguns questionamentos para auxiliar na identificação das forças e fraquezas foram utilizados e cada um dos participantes escreveu em um papel suas opiniões, que passaram a ser discutidas no grupo.

O terceiro encontro ocorreu com o mesmo grupo, para que houvesse uma priorização das variáveis através da utilização de tabelas.

O quarto encontro ocorreu com um segundo grupo, composto por outros membros da organização. Nessa oportunidade, à semelhança do primeiro encontro realizado com o primeiro grupo, foram apresentadas as ferramentas e iniciado o levantamento de variáveis através de questionamentos realizados na apresentação.

No quinto encontro, as variáveis levantadas na reunião anterior, foram agrupadas em uma tabela para que fossem priorizadas pelos participantes, tendo sido discutido o significado das variáveis apresentadas.

No próximo item estão descritas as variáveis que foram levantadas através dessas reuniões.

1.13 Reuniões com o Primeiro Grupo

O primeiro grupo, composto de quatro pessoas, dois sócios e suas duas assistentes diretas, escreveu suas opiniões a respeito das variáveis do ambiente interno da Organização, tendo ocorrido neste grupo um *brainstorming*. Foram discutidas as opiniões de cada um e os conceitos foram unificados.

Foi constatado que algumas pessoas opinaram em forma de tópicos, enquanto outros escreveram textos para responder as perguntas. As opiniões produzidas por cada um dos participantes foram lidas e discutidas.

Forças priorizadas pelo primeiro grupo

Os participantes, ao serem solicitados a escrever sobre as forças da organização, foram orientados para que o fizessem livremente, evitando preconceitos ou pré-julgamentos.

Inicialmente, o grupo escreveu livremente a respeito das forças da Organização, de acordo com os conceitos apresentados. Em seguida, foram escritas algumas perguntas para estimular os participantes a escreverem mais sobre o assunto.

Entre as questões levantadas, foram destacadas algumas forças, que estão listadas na Tabela 3.1 e, posteriormente, explicadas junto aos demais assuntos citados. As palavras separadas por barras foram agrupadas por indicarem idéias similares.

Tabela 3.1: Forças priorizadas pelo primeiro grupo

FORÇAS DO PRIMEIRO GRUPO
Criatividade/Originalidade/Capacidade de inovação
Criação de novos serviços e mercados
Força da marca
Equipe técnica
Clima organizacional
Estrutura sólida
Flexibilidade do serviço
Envolvimento com o cliente/ Atendimento ao cliente de forma diferenciada

Fonte: A Autora (2009)

- **Criatividade/Originalidade/Capacidade de inovação:** Essas características, de acordo com os participantes do primeiro grupo, agrupadas em um mesmo item, destacam a Organização, a maneira peculiar utilizada na criação dos trabalhos da empresa pode ser considerada como uma fortaleza.

- **Criação de novos serviços e mercados:** A ampliação da atuação da Empresa também foi uma característica citada como fortaleza da Organização.

- **Força da marca:** A empresa atua há 16 anos no mercado, e é reconhecida por fornecer qualidade diferenciada em seus trabalhos. Além disso, possui sólida estrutura financeira e física.

- **Clima organizacional:** Três dos participantes citaram o ambiente de trabalho favorável. Após a discussão, todos concordaram que essa é uma variável que favorece a execução das atividades.

- **Equipe técnica:** Todos os participantes desse primeiro grupo destacaram, de forma escrita e oral, a capacidade e eficiência da equipe técnica da Musak. Em alguns casos, isso foi relacionado à qualidade dos trabalhos realizados e ao cuidado nas produções.

- **Estrutura sólida:** A existência de um espaço adequado para realização dos trabalhos foi ressaltada. Foi destacada a existência de empresas que concorrem com a Musak, que é formada apenas por uma pessoa e seu computador. Essa questão é citada nas fraquezas, já que o custo de manter uma estrutura maior onera os serviços.

- **Flexibilidade do serviço:** A capacidade de realizar diversos tipos de trabalho foi considerada e essa fortaleza contribui diretamente para a característica citada anteriormente, que está relacionada com a criação de novos serviços e mercados.

- **Envolvimento com o cliente/ Atendimento ao cliente de forma diferenciada:** Nesse aspecto, foi destacada a busca constante para satisfazer o cliente, que é considerado o foco da organização. Essa característica pode definir o sucesso da atuação da empresa.

Fraquezas priorizadas pelo primeiro grupo

Com relação às fraquezas, as opiniões não foram unânimes entre os participantes, como ocorreu relativamente às fortalezas. No entanto, através de discussão, foram levantadas as fraquezas mais relevantes.

As opiniões se diferenciaram, não apenas em variedade de pontos considerados como fraquezas da Organização, mas com relação aos termos utilizados para definir um mesmo ponto. Isso ocorreu, principalmente, no momento em que os conceitos deveriam ser escritos por cada um dos participantes, à medida que os participantes explicitavam suas idéias foi se criando os pontos de convergência.

Especialmente quando um dos participantes começava a explanar os principais problemas da organização e a descrever momentos em que essas fraquezas eram explicitadas havia um consenso entre os demais que aquela realmente se tratava de um ponto fraco na Organização.

A Tabela 3.2 mostra pontos que o grupo considerou como fraquezas mais importantes na Organização atualmente. Para elaborar a referida tabela, foram consideradas os termos escritos pelo grupo e também aqueles termos que através de discussão foram classificados como mais abrangentes na idéia ou mais adequados para o caso da empresa.

Tabela 3.2: Forças priorizadas pelo primeiro grupo

FRAQUEZAS DO PRIMEIRO GRUPO

Falta de clareza das responsabilidades/Gestão de responsabilidade de tarefas
Política de precificação
Atendimento
Falta de reuniões para discutir sobre a organização
Marketing
Atitude pouco proativa na busca de clientes
Gestão dos clientes
Problemas de comunicação interna
Programa de encontro de contas
Capacitação dos funcionários
Repetição da mesma atividade

Fonte: A Autora (2009)

Com relação às fraquezas levantadas no primeiro grupo, foram discutidos os seguintes aspectos:

- **Falta de clareza das responsabilidades/Gestão de responsabilidade de tarefas:** Foi uma variável amplamente discutida, devido à não determinação do responsável pelas tarefas, além do cliente aguardar um maior tempo pelo retorno de algumas atividades que não são realizadas. Essa variável foi considerada durante as discussões como muito importante e acabou priorizada pela maioria dos participantes.

- **Política de precificação:** Existe necessidade de um tabelamento quanto aos valores dos serviços, mesmo que o cliente possa discutir posteriormente descontos com os sócios da empresa. Essa variável tanto foi discutida, como priorizada pela maioria dos participantes do primeiro grupo.

- **Atendimento:** Existe a necessidade de um acompanhamento do cliente desde o primeiro contato, até a entrega e a aceitação do produto final. Priorizada pela maioria e também discutida.

- **Falta de reuniões para discutir sobre a Organização:** Essa questão pode prejudicar o andamento da realização de planos futuros, além de não auxiliar no processo de decisão a respeito de atividades diárias. Variável bastante discutida e priorizada que pode ser considerada de grande importância.

- **Marketing:** Necessidade de promover a empresa com relação ao seu diferencial, como no caso, por exemplo, da empresa com 15 anos de existência. Esta variável foi menos discutida que outras variáveis de muita importância.

- **Atitude pouco proativa na busca de clientes:** Foi citada necessidade de ampliar a quantidade de trabalhos e clientes na Empresa. Essa variável foi citada nos questionários, embora tenha sido pouco discutida, pois foi considerada variável de média importância.

- **Gestão dos clientes:** Necessidade da criação de um banco de dados para acompanhar cada cliente de forma customizada, bem como de rever alguns contratos com determinados clientes e controlar os serviços realizados. Bastante discutida e também citada e priorizada por vários dos participantes, na hipótese de haver nessa variável uma relação direta com o atendimento, então pode ser considerada como de grande importância.

- **Problemas de comunicação interna:** Necessidade de haver um maior acompanhamento com relação ao fluxo de informação. Pouco citada, priorizada e discutida, foi classificada como de baixa importância.

- **Programa de encontro de contas:** Necessidade de software para área de finanças, citada apenas por uma pessoa.

- **Capacitação dos funcionários:** Necessidade de treinamento dos funcionários em diferentes áreas, citada por apenas uma pessoa e não discutida.

- **Repetição da mesma atividade:** Negociação com o cliente com relação à realização de várias peças, onerando o produto final. Variável citada principalmente por dois dos participantes desse grupo.

Todas as variáveis, individualmente, foram discutidas pelo grupo, indicando a sua importância e priorizando as forças e fraquezas. O alinhamento com o segundo grupo é analisado no do próximo item.

Reuniões com o Segundo Grupo

Logo após apresentar a análise SWOT, cada um dos participantes recebeu um papel para que respondesse, de acordo com seus conhecimentos, as questões relativas a forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da Organização.

Foram apresentados questionamentos para estimular os funcionários a fornecerem suas opiniões. Nessa etapa, o grupo, em sua maioria, mostrou conhecimento amplo a respeito do ambiente interno à Organização, porém poucas informações sobre o ambiente externo.

As variáveis levantadas foram agrupadas em tabelas, priorizadas e discutidas.

As Tabelas 3.3 e 3.4 representam todas as variáveis citadas pelo grupo com suas palavras, para serem classificadas entre grande força, força, neutro, fraqueza e grande fraqueza. Foi feita uma classificação quanto à importância das variáveis.

Tabela 3.3: Tabela de avaliação das variáveis levantadas pelo segundo grupo

Tabela para Avaliação de Forças						
	Desempenho			Importância		
	Grande Força	Força	Neutro	Grande	Média	Pequena
Qualidade/ Qualidade de serviço/ Qualidade de produtos						
Responsabilidade sobre o serviço/Seriedade/Compromisso com o que faz						
Competência no que faz/ Qualidade dos seus profissionais/ Eficácia/ Equipe						
Pontualidade						
Criatividade/ Originalidade						
Certa união na equipe/União/ liberdade e tratamento na empresa						
Força da marca/ Imagem / Nome consolidado no mercado						
Experiência dos profissionais e disponibilidade de aprendizado dos novos						
Redes de contatos/ redes de relacionamento						
Estrutura/ Boa estrutura física/ Estrutura para oferecer aos clientes/ Equipamentos						
Reconhecimento da qualidade dos clientes						
Necessidade de atualização						
Perseverança						
Valor						
Equipamentos						
Qualidade/Qualidade de serviço/ Qualidade dos produtos						

Fonte: A Autora (2009)

As fraquezas foram colocadas em uma tabela, utilizando exatamente os termos escritos pelos colaboradores para serem classificadas.

Nessa Tabela foram agrupadas algumas variáveis, que pareciam ter um mesmo significado ou pertencer a um mesmo grupo de informações. Os colaboradores concordaram com esse agrupamento.

Tabela 3.4: Tabela de avaliação das variáveis levantadas pelo segundo grupo

Tabela para Avaliação de Fraquezas						
	Desempenho			Importância		
	Grande Fraqueza	Fraqueza	Neutro	Grande	Média	Pequena
Uma maior organização						
Necessidade de ampliar área de trabalho, ex. DVD						
Se impor mais com os clientes/negociação/ Cliente sempre tem razão						
Espaço físico para expansão de novos estúdios						
Programas que facilitem a área do financeiro						
Construir sala para mixagem e dar treinamento para isso						
Confiar mais na equipe/ dar mais liberdade para a criação dos seus funcionários						
Falta de reuniões/ falta de diretrizes						
Buscar outra fonte de renda / buscar outros mercados						
Necessidade de atualização de equipamentos						
Melhor aproveitamento de equipamentos considerados ultrapassados ou sem uso						
Divisão adequada de tarefas para cada funcionário						
Busca de trabalhos						
Visitas constantes aos clientes						

Fonte: A Autora (2009)

Após o levantamento realizado através das Tabelas 3.3 e 3.4, ficou fácil agrupar as forças consideradas como de maior relevância, já que os participantes tiveram que priorizar e comparar as forças.

Junto ao grupo, foi decidido qual das palavras de cada conjunto de termos melhor representava as forças da Organização.

A Tabela 3.5 a seguir contém, as forças mais citadas, priorizadas e discutidas pelo grupo, logo depois a descrição de todas as forças citadas pelo segundo grupo:

Tabela 3.5: Tabela das principais forças levantadas pelo segundo grupo

FORÇAS DO SEGUNDO GRUPO
Qualidade
Competência
Força da marca
Criatividade/Originalidade
Clima organizacional
Estrutura

Fonte: A Autora (2009)

- **Qualidade/ Qualidade de serviço/ Qualidade de produto:** Todos participantes do segundo grupo citaram e priorizaram a qualidade como uma das fortalezas da Organização.

- **Força da marca/ Imagem / Nome consolidado no mercado:** Essa variável também foi citada e priorizada por todos participantes.

- **Competência no que faz/ Qualidade dos seus profissionais/ Eficácia/ Equipe Técnica:** A competência dos seus profissionais foi citada pela maioria dos participantes.

- **Certa união na equipe/União/ liberdade e tratamento na empresa /Clima organizacional:** Essa variável foi citada pela maioria dos funcionários e priorizada por quatro deles.

- **Criatividade/ Originalidade:** Foi priorizada por três dos participantes.

- **Pontualidade:** Essa variável também foi priorizada por três dos participantes.

-**Estrutura/ Boa estrutura física/ Estrutura para oferecer aos clientes/ Equipamento:** Força que foi priorizada por três dos participantes.

Outras forças citadas e priorizadas por dois dos participantes foram: redes de relacionamento/ rede de contato, seriedade/compromisso com o que se faz e necessidade de atualização. Essa última variável, que não ficou bem explicada já que não se sabe que tipo de atualização, não foi levada em consideração neste estudo.

Pode-se notar que o grupo apresentou certa uniformidade de opiniões, principalmente durante a reunião onde foram discutidas as idéias que tinham sido escritas no encontro anterior.

Já com relação às fraquezas da Organização ocorreu uma variação maior, reduzindo a possibilidade de agrupar as opiniões de forma tão simplificada como nas fortalezas.

Quando cada uma das variáveis foi discutida, muitas opiniões puderam ser unificadas, já que elas se diferenciam quanto a forma de como eram escritas e não quanto a idéia a respeito delas.

Abaixo, a Tabela 3.6, indica as fraquezas que foram consideradas mais relevantes pelo grupo, e após breve explicação a respeito de cada uma delas.

Tabela 3.6: Tabela das principais fraquezas levantadas pelo segundo grupo

FRAQUEZAS DO SEGUNDO GRUPO
Negociar mais com os clientes/Negociação
Buscar outras fontes de renda
Falta de diretriz / falta de planejamento
Falta de clareza das responsabilidades
Política de precificação
Falta de espaço físico
Programas que facilitem a área do financeiro
Forma de remuneração
Necessidade de aproveitamento melhor dos equipamentos antigos
Confiar mais na equipe
Uma maior organização

Fonte: A Autora (2009)

- **Negociação:** É importante, principalmente, no momento em que a empresa publicitária solicita que o mesmo trabalho seja executado diversas vezes, onerando o custo da produção e reduzindo os lucros da organização. Relacionada com a repetição da mesma atividade que foi citada no primeiro grupo. De acordo com o segundo grupo, esse é um dos maiores, senão o maior problema da Organização, atualmente.

- **Buscar outras fontes de renda:** Os participantes deram opiniões a respeito da necessidade de diversificar o mercado e os trabalhos, tendo enfatizado a necessidade de visitar mais vezes os clientes para atender a novas demandas de serviços. Outros exemplos citados na reunião foram: cobrir a parte de vídeo e DVD, possuir uma ilha de edição de vídeo para alugar, construir uma sala de mixagem 5.1 e dar treinamento aos funcionários na área, entre outras. Esse foi outro problema bastante discutido e priorizado na reunião e também pode ser considerado como de grande importância.

- **Falta de diretriz / falta de planejamento:** Assim como no primeiro grupo, foi mostrada a necessidade de possuir diretrizes e realizar reuniões para discutir os assuntos rotineiros e também sobre as metas da Organização. Essa variável pode ser classificada como de grande prioridade.

- **Falta de clareza das responsabilidades:** O grupo conversou sobre a necessidade de dividir de forma mais adequada as tarefas entre as pessoas da Organização; essa variável

também pode ser considerada como gestão de responsabilidade de tarefas, citada no primeiro grupo, e pode ser classificada como de grande prioridade.

- **Política de precificação:** Foi demonstrada a necessidade de existência de um tabelamento quanto a valores dos serviços, mesmo que o cliente possa discutir posteriormente descontos com os sócios da empresa, para pelo menos num primeiro contato, quando os sócios não estiverem presentes, puder ser fornecido um valor aproximado do orçamento. Também amplamente discutida, pode ser classificada como de grande importância.

Outras fraquezas foram citadas por escrito por uma pessoa, porém menos discutidas e menos priorizadas dentro do grupo, a saber:

- **Falta de espaço físico:** Na opinião de parte dos participantes, essa constitui uma das fraquezas da Organização já que não possui espaço para ser ampliada.

- **Programas que facilitem a área financeira:** Está relacionada com a utilização de software que possibilite quantificar o custo do trabalho realizado. Essa variável, pode ser classificada como de grande importância.

- **Forma de remuneração:** Referente ao fato de algumas vezes, além de comissão, o funcionário receber participação em determinado projeto.

- **Necessidade de aproveitar melhor os equipamentos antigos:** Um componente do segundo grupo indicou a necessidade de continuar utilizando os equipamentos antigos, independente de haver novos.

- **Confiar mais na equipe:** Dar mais liberdade para a criação dos funcionários.

Após o levantamento das variáveis com os dois grupos que compõem a empresa, foi necessário envolver todos, para que houvesse consenso quanto a um único grupo de variáveis internas para a Organização. O próximo item explica como essa atividade foi realizada.

Seleção de um Grupo Único de Variáveis

Com relação às fortalezas da organização, não ocorreram dificuldades em selecionar um único grupo de variáveis, já que as opiniões foram similares nos dois grupos.

A preocupação existente foi no sentido de questionar quais dos termos levantados melhor representava os pontos fortes da organização, para garantir que esses pontos pudessem, junto as outras variáveis, representar a empresa.

Essa questão foi amplamente discutida, mesmo que em alguns momentos o grupo se sentisse cansado diante de vários termos parecidos, tendo que decidir qual melhor se adequava à sua realidade.

A Tabela 3.7 procura mostrar que as forças enumeradas na mesma linha possuem significado similar, ratificando a opinião que houve alinhamento entre os dois grupos a respeito das fortalezas da organização.

Tabela 3.7: Tabela das principais forças levantadas pelos dois grupos

FORÇAS DO PRIMEIRO GRUPO	FORÇAS DO SEGUNDO GRUPO
Criatividade/Originalidade/Capacidade de inovação	Criatividade/Originalidade
Envolvimento com o cliente/ Atender o cliente de forma diferenciada	Qualidade
Força da marca	Força da marca
Equipe técnica	Competência
Clima organizacional	Clima organizacional
Estrutura Sólida	Estrutura
Flexibilidade do serviço	
Criação de novos serviços e mercados	

Fonte: A Autora (2009)

Na Tabela acima, as opiniões a respeito das forças da Organização coincidiram em sua maioria, tendo apenas duas das variáveis citadas no primeiro grupo e não no segundo.

Como ocorreu esse alinhamento de opiniões, as forças citadas formaram o grupo de variáveis selecionadas.

Essa convergência de idéias não ocorreu no momento de comparar as fraquezas listadas pelo primeiro grupo com aquelas indicadas no segundo.

Dessa forma, foi utilizada uma técnica para selecionar as fraquezas de maior prioridade na Organização.

Foi atribuída uma pontuação para cada uma das variáveis, tanto com relação ao primeiro grupo quanto ao segundo grupo. E essa pontuação compreendeu a soma dos seguintes fatores: 1 ponto para fraquezas citadas nos papéis, que foram escritos no *brainstorming*; 1 ponto para as fraquezas que foram priorizadas entre as cinco primeiras pelos participantes e 1 ponto para as fraquezas que haviam sido bastante discutidas durante as reuniões.

Por exemplo, uma das fraquezas que tivesse sido citada, priorizada, porém não tivesse sido discutida ou comentada durante as reuniões, ganhou pontuação igual a 2; enquanto que uma variável que tivesse as três características ganhava a pontuação 3.

A Tabela 3.8 apresenta as fraquezas levantadas, na primeira coluna; a pontuação relativa ao grupo 1 na segunda coluna e ao grupo 2 na terceira coluna, e na quarta coluna o somatório

das duas anteriores. Dessa forma, puderam ser selecionadas as fraquezas que mais representam a Organização atualmente.

Tabela 3.8: Tabela pela qual foi realizada a seleção das principais fraquezas na Organização

VARIÁVEIS	GRUPO 1	GRUPO 2	SOMATÓRIO
Gestão de responsabilidades de tarefas	3	3	6
Falta de reuniões	3	3	6
Política de precificação	2	3	5
Programa de encontro de contas	2	2	4
Repetição da mesma atividade	1	3	4
Atendimento -	3	0	3
Gestão dos clientes	3	0	3
Marketing -	2	0	2
Atitude pouco proativa na busca de clientes	1	0	1
Comunicação interna	1	0	1
Capacitação dos funcionários	1	0	1
Buscar outras fontes de renda	0	1	1
Falta de espaço físico	0	1	1
Forma de remuneração	0	1	1
Necessidade de aproveitamento melhor dos equipamentos antigos	0	1	1
Confiar mais na equipe	0	1	1

Fonte: A Autora (2009)

Para realizar um filtro, foram utilizadas as variáveis que obtiveram uma pontuação igual ou maior que 2.

Agrupando essas variáveis que tiveram pontuação superior a um, formou-se um grupo com oito variáveis, que foram consideradas como as principais fraquezas da Organização.

Apenas cinco das fraquezas estiveram presentes nos dois grupos. Foram elas: gestão de responsabilidades das tarefas, política de precificação, falta de reuniões para discutir o planejamento da empresa, falta de softwares que facilitem o departamento financeiro e falta de negociação com o cliente durante a execução da tarefa.

É importante observar que a maioria das fraquezas priorizadas e consideradas como importantes, no primeiro grupo, não foram consideradas no segundo grupo, salvo algumas exceções.

A partir desse dado é importante dizer o quanto este Trabalho é necessário para unificar as opiniões.

Para cada uma das forças e fraquezas, foi escolhida apenas uma descrição, para simplificar o processo de fixação das variáveis que estão na Tabela 3.9:

Tabela 3.9: Tabela pela qual foi realizada a seleção das principais forças e fraquezas na Organização

FORÇAS	FRAQUEZAS
Originalidade	Atendimento
Envolvimento com o cliente	Gestão de responsabilidades
Força da marca	Gestão de cliente
Equipe técnica	Política de precificação
Clima Organizacional	Necessidade de reuniões
Estrutura física	Softwares para o financeiro
Flexibilidade de serviço	Marketing
Criação de novos serviços	Negociação com os clientes durante execução de trabalhos

Fonte: A Autora (2009)

1.14 Levantamento das ameaças e oportunidades

Após reuniões com os dois grupos, foram levantadas e discutidas diversas ameaças e oportunidades na situação atual da Empresa. Esse processo foi bem mais rápido e simples de ser realizado por causa da experiência adquirida no item anterior.

Um dos motivos que contribuiu para agilizar o processo de levantamento de ameaças e oportunidade na Organização foi a orientação que os participantes escrevessem suas opiniões em tópicos.

Foram obtidas poucas opiniões de oportunidades e ameaças no segundo grupo, provavelmente pelo desconhecimento do ambiente externo, por alguns participantes.

A maioria das opiniões relativas a essas variáveis surgiram através de reuniões com os sócios. Na Tabela a seguir estão as informações que mereceram destaque e, depois a explicação de todas as variáveis levantadas:

Tabela 3.10: Ameaças e oportunidades selecionadas

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Preço Alto	Concorrer em licitações
Estagnação	Legalização e lançamento de CD's
Tradicionalismo	Busca por parcerias com outras empresas
Concorrência Predatória	Criação de rádios customizadas

Mudanças Tecnológicas	Criar formas de divulgação do seu trabalho
-	Utilização de Sistemas de Informação
-	Utilização de novos equipamentos
-	Aumentar contato com os clientes

Fonte: A Autora (2009)

- **Preço alto:** Mesmo sabendo-se que a Empresa oferece uma qualidade diferenciada seus preços são considerados caros no mercado..

- **Estagnação:** Referente à realização das mesmas atividades sempre. Não diversificação ou abertura do leque de atividades realizadas.

- **Tradicionalismo:** Relaciona-se à realização de atividades de forma repetitiva sem utilizar as inovações existentes no ramo; realização de trabalhos sem criatividade.

- **Concorrência predatória:** A existência de uma concorrência ampla, que pode ir desde uma empresa do mesmo porte, até uma que seja composta apenas por um operador e seu computador. Também o aumento da concorrência local por motivo de empresas de outros Estados começarem a entrar nesse mercado.

- **Mudanças tecnológicas:** Relativo à utilização de novas tecnologias pelos concorrentes. A questão, por exemplo, do selo Candeeiro, que agora deveria vender músicas pela internet e não focar na venda de CD, que atualmente não é mais uma atividade lucrativa. Além da necessidade de constante atualização dos equipamentos utilizados pela empresa.

Entre as oportunidades algumas tiveram destaque. São elas:

- **Concorrer nas licitações existentes na área de publicidade e na área cultural:** Muitos editais têm sido abertos para a área de publicidade e também para a área de cultura e a Musak possui condições de concorrer nessas licitações, por possuir estrutura para realização dos projetos ou de parte deles.

- **Legalização e lançamento de CDs artísticos:** Esse poderia ser um novo produto oferecido pela Empresa, já que ela realiza essa atividade para os seus CDs e possui prática em realizar essa atividade.

- **Parcerias com Instituições como ONGs:** No caso de uma ONG ter um projeto para realizar e não possuir a infra estrutura necessária para a realização do mesmo.

- **Criação de rádios customizadas e ambientação sonora:** A empresa já realiza essa atividade através de M:Sound mas pode ampliar seu mercado de atuação como grandes lojas e shoppings.

- **Criar mais formas de divulgar os seus produtos:** Esse item foi exemplificado como a realização periódica de visitas às agências de publicidade.

- **Utilização de softwares que impulsionem o trabalho de finanças e o preenchimento dos mapas de produção:** Realizar um levantamento a respeito das necessidades atuais e futuras de tecnologia da informação. Nesse aspecto, também está inclusa a idéia de criar um banco de vozes, jingles e também peças publicitárias no site da empresa, para, além de divulgar, vender seus produtos.

- **Utilização de novos equipamentos:** Como o mercado fonográfico está intimamente ligado com as inovações tecnológicas, para criar diferencial competitivo deve haver um planejamento com relação à aquisição desses materiais.

- **Aumentar o contato com os clientes:** Para mostrar serviços que podem ser oferecidos pelo conjunto de empresas que formam a Musak.

No próximo item, é realizado o cruzamento entre as variáveis citadas.

1.15 Cruzamento entre variáveis

Através do cruzamento das variáveis levantadas nos tópicos anteriores, foram sugeridas estratégias que podem maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, além também de reduzir as dificuldades do ambiente externo e buscar as oportunidades de melhoria.

Cruzamento entre forças e oportunidades

A Figura 3.2 mostra as forças e oportunidades que foram cruzadas:

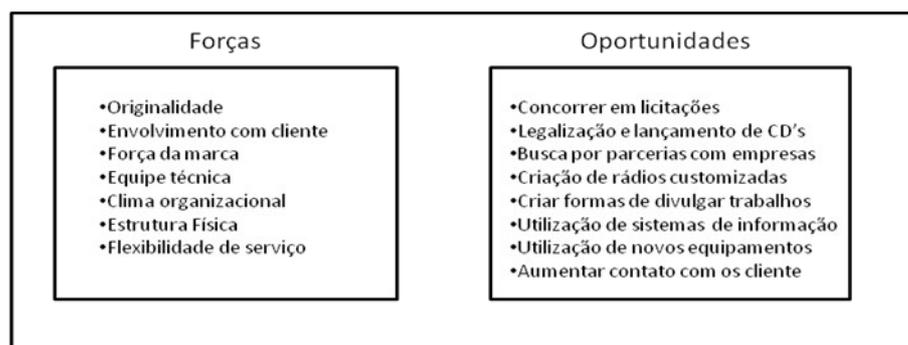


Figura 3.2: Cruzamento entre forças e oportunidades
Fonte: A Autora(2009)

A partir desse cruzamento, foram desenvolvidas estratégias que buscam o alcance de vantagens competitivas para a Organização. A seguir, estão descritas as relações existentes entre as fortalezas e as oportunidades e também estratégias para esses grupos.

Com relação a concorrer nas licitações, os pontos fortes da Organização como estrutura física, flexibilidade de serviço, equipe técnica e criação de novos serviços, geram um

incentivo para que a empresa de fato se dedique a essa área, já que, com esse perfil, ela tem a capacidade de se adequar a diferentes exigências dos editais na área cultural.

A busca por parcerias com outras empresas do ramo pode ser alimentada pelo item anterior, já que, em algumas licitações de serviços, as limitações da Organização em questão não atenderiam completamente a realização de projetos que, por exemplo, incluíssem a realização de vídeos.

Fortalezas da Organização que contribuem para a criação de novas parcerias são: a força da marca, a criatividade, a equipe técnica, o envolvimento com o cliente e a criação de novos serviços. Essas características estimulam as outras empresas a desejarem formar parcerias com a Organização.

Outra força que contribuiria para a busca por parcerias com a Empresa seria o clima organizacional. Inclusive um dos sócios comentou que não existem outras que conseguem esse clima de confiança e dedicação à Organização.

A oportunidade descrita como legalização e lançamento de CD's está ligada à capacidade da equipe técnica que já possui prática na realização dessa atividade. Foi destacado que pessoas jurídicas e físicas, entre elas músicos, muitas vezes encontram dificuldades para realizar essas atividades, já que não possuem a prática citada anteriormente.

Essa tarefa possui uma relação direta com as seguintes fortalezas da organização: força da marca, capacidade da equipe técnica, estrutura física, flexibilidade de serviço e criação de novos serviços.

A criação de rádios customizadas e ambientação sonora também está ligada à capacidade técnica da Organização e, principalmente, à criatividade. Outros fatores importantes são a flexibilidade de serviço e a busca por novas atividades.

No que diz respeito à oportunidade de criar formas de divulgação dos seus trabalhos, a Empresa deve utilizar principalmente das seguintes forças: envolvimento com o cliente, força da marca, criatividade e a criação de novos serviços.

A utilização de sistemas de informação pode favorecer a Empresa de várias formas e, entre elas, na criação de uma base de dados para cadastrar os clientes e analisar formas de se relacionar com eles, dando uma sensação de customização do serviço.

Além disso, um sistema de informação planejado poderia favorecer a Empresa em suas diversas áreas como, por exemplo, um sistema que facilitasse o trabalho da área financeira poderia servir de entrada fornecendo dados para a criação de orçamentos de forma mais objetiva.

Enfim, dentre as estratégias, deve haver uma busca por desenvolver as especificações de um sistema de informação adequado às necessidades da Empresa, para que não se crie um sistema para cada setor e, dessa forma, não ocorra um alinhamento com a estratégia global da empresa.

Como a Empresa atua numa área que utiliza bastante tecnologia, sempre existe a possibilidade de aquisição de novos equipamentos. Durante as reuniões, as opiniões quanto aos tipos de equipamentos que deveriam ser adquiridos divergiam bastante.

A capacidade técnica da equipe deve ser utilizada para desenvolver um planejamento com relação ao tipo de que equipamentos podem trazer uma vantagem para a Organização, até a definição de quando devem ser adquiridos e em que quantidade.

Uma das forças que contribui para a compra desses recursos é a estrutura física, inclusive com relação a espaço disponível para a construção de novos estúdios no espaço da empresa.

A última oportunidade escolhida foi a de aumentar contato com os clientes. Todas as fortalezas da empresa contribuem, de certa forma, para o aproveitamento dessa variável, porém algumas possuem maior influência como a força da marca, o envolvimento com os clientes, a flexibilidade de serviço e a criação de novos deles.

Entre as estratégias sugeridas para essa oportunidade, está a de visitas periódicas aos clientes, como as agências publicitárias parceiras, para, além de mostrar os serviços que tem realizado, entender melhor o cliente e suas necessidades.

Outras estratégias, também citadas nas reuniões, foram a de descobrir maneiras de divulgar a empresa e seus novos serviços, realizar reuniões para definir que público a Organização pretende atingir e quais os meios de divulgação mais adequados para realização de campanhas publicitárias.

As idéias que merecem mais destaque nesse tópico, já que ele está relacionado com a busca por estratégias que gerem diferenciação para a empresa e sucesso em suas atividades, são:

- A possibilidade de aumentar sua área de atuação tanto em novos serviços como em novos mercados.
- A busca por utilização de sistema de informação adequado para gerar diferenciação em várias áreas da Empresa.

Cruzamento entre fraquezas e oportunidades

Na Figura 3.3 está apresentado o cruzamento entre fraquezas e oportunidades da Organização. Fornece informações a respeito do que deve ser modificado no ambiente interno à Organização para que possam ser aproveitadas as oportunidades:

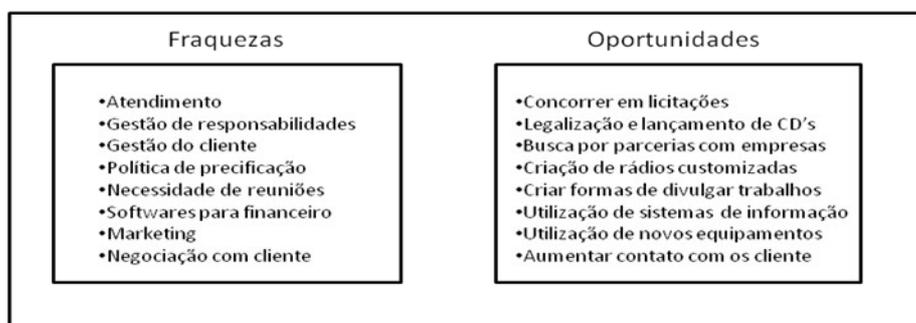


Figura 33: Cruzamento entre fraquezas e oportunidades
Fonte: A Autora(2009)

A fraqueza relacionada com o atendimento impacta sobre algumas das oportunidades. Entre elas, podem ser destacadas o aumento de contato com os clientes, a busca por parcerias com outras empresas e criação de formas de divulgação do seu trabalho.

Essa fraqueza deve ser o mais rápido possível sanada, já que não pode ser fidelizado um cliente que não é satisfeito nas suas necessidades.

Deve-se fazer uma avaliação de satisfação dos clientes e ser analisado cada um dos itens que a Empresa não está atendendo.

Um dos problemas amplamente citados, durante as reuniões com ambos os grupos, foi a questão de divisão de responsabilidades e tarefas. A empresa possui uma quantidade pequena de funcionários que sabem realizar diferentes tarefas dentro da empresa e gostariam de ter novas atribuições.

Por outro lado, os dois sócios acabam ficando sobrecarregados, já que algumas das atividades só eles estão de fato habilitados a realizar, como a execução de orçamentos, o trabalho de contato comercial, ou a análise da qualidade final dos trabalhos antes de enviá-los a clientes.

Essa fraqueza pode impactar diretamente na oportunidade de divulgar os trabalhos da Empresa de formas diferentes, já que esse contato comercial é feito na maioria dos casos pelos sócios.

E na questão prática de ter uma equipe responsável por ler editais e coletar toda a documentação necessária para concorrer às licitações, também seria necessário resolver esse ponto fraco.

Enfim, deve ser realizado um plano para dividir de forma adequada essas responsabilidades dentro da Empresa, inclusive para que o contato com os clientes seja melhorado, já que em alguns casos um trabalho começa a ser executado por uma pessoa é terminada por outra.

E esse comentário feito sobre a gestão de responsabilidades já abre espaço para o próximo item: gestão do cliente, já que, para existir um maior acompanhamento do cliente durante a execução de cada trabalho, deve existir uma equipe que esteja sempre disponível para lhe fornecer informações ou realizar modificações solicitadas.

Esse item também trata da questão do conhecimento do cliente e de seu comportamento, para identificar, por exemplo, quando pode ser dado um desconto, ou quando o orçamento deve levar em consideração a dificuldade de escolha de determinados clientes. Como por exemplo, as agências que pedem que o trabalho seja repetido inúmeras vezes até ser aceito.

A respeito desse item, foi destacada a necessidade de enviar brindes para aqueles clientes preferenciais, e estreitar o relacionamento com esses. A utilização de um sistema de informação pode favorecer esse controle a respeito dos trabalhos feitos para cada cliente, do seu tipo de relação com a empresa, entre outros aspectos.

Com relação à política de precificação, esse aspecto está principalmente relacionado às oportunidades de concorrer às licitações, pois poderá ser desenvolvido um padrão relacionado ao custo de execução de cada trabalho.

Está também relacionada com a idéia de se envolver em parcerias com as outras empresas, a utilização de sistemas de informação para conseguir criar dados a respeito de trabalhos executados e seu custo total, entre outras oportunidades.

A necessidade de realizar reuniões foi citada por todos da Organização e está relacionada com todas as oportunidades. Os funcionários sentem falta de um maior planejamento para realização não somente das atividades diárias, como também da realização de projeções futuras.

Um software para o setor financeiro está totalmente relacionado com a oportunidade que trata de utilização de um sistema de informação adequado às necessidades da Empresa.

A fraqueza citada como marketing possui uma forte conexão com as oportunidades: busca por parcerias com outras empresas, criação das rádios customizadas e corporativas, formas para divulgar seus trabalhos e aumentar contato com o clientes.

Sendo assim, essa é uma fraqueza que está atrapalhando a Empresa a aproveitar as oportunidades importantes que existem ao seu alcance. Portanto, devem ser criadas estratégias urgentes e objetivas para combatê-la.

A última fraqueza analisada nesse tópico é a negociação com o cliente durante a execução do trabalho. Sua influência é maior com as seguintes oportunidades: busca por parceria com as outras empresas, criar formas de divulgação de seu trabalho, utilização de sistemas de informação e aumentar contato com os clientes.

Cruzamento entre forças e ameaças

A Figura 3.4 refere-se ao cruzamento entre as forças e ameaças.

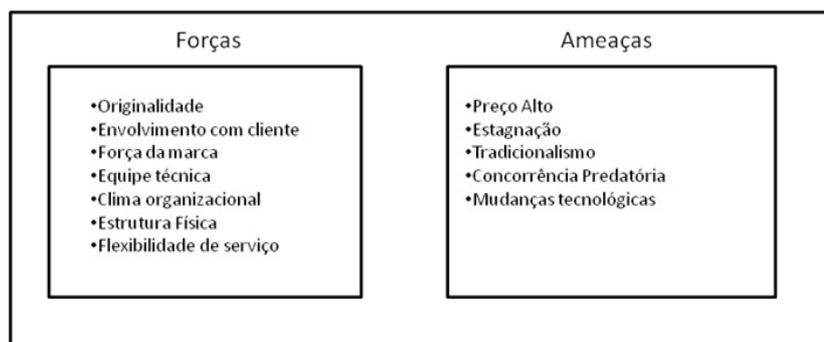


Figura 3.4: Cruzamento entre forças e ameaças
Fonte: A Autora(2009)

O cruzamento dessas duas variáveis fornece possibilidades de investir na modificação do ambiente.

A força da Organização citada como originalidade combate diretamente ameaças como estagnação, tradicionalismo e concorrência predatória. Além de possuir relação também com as outras ameaças como preço alto e mudanças tecnológicas, já que com originalidade podem ser desenvolvidas soluções inovadoras para essas ameaças.

O envolvimento com o cliente dá a oportunidade à Organização de mostrar que seus serviços não são caros e, sim, diferenciados. Ele também evita a estagnação já que as necessidades dos clientes podem se modificar bastante ao longo do tempo e a Empresa deve ter flexibilidade para acompanhar essa evolução.

A força da marca, assim como a equipe técnica e a estrutura física, mostram ao cliente a diferenciação da Empresa diante das demais, tentando passar para o cliente que a Empresa não possui apenas um preço superior, mas sim um serviço especializado.

E isso faz com que a Empresa consiga se defender da concorrência predatória.

A estrutura física e a equipe técnica também possuem bastante relação com as possíveis mudanças tecnológicas, uma vez que, através dessas forças, a Empresa pode responder bem às evoluções tecnológicas.

E a flexibilidade de serviço e criação de novos serviços são forças que combatem diretamente as ameaças chamadas neste Trabalho como estagnação e tradicionalismo.

Cruzamento entre ameaças e fraquezas

A Figura 3.5 apresenta o cruzamento das ameaças e fraquezas:



Figura 3.5: Cruzamento entre ameaças e fraquezas
Fonte: A Autora(2009)

O preço alto e as dificuldades no atendimento mostram um dos problemas mais críticos e de necessidade urgente de resolução por parte da Organização, já que isso pode gerar a perda de clientes ou de trabalhos.

A ameaça preço alto também possui uma relação forte com outras fraquezas como: política de precificação, necessidade de reuniões para planejar como os serviços devem ser cobrados, gestão de cliente, softwares para auxiliar a levantar quais os custos reais da realização de determinadas peças publicitárias e a negociação com os clientes durante a realização dos trabalhos.

A estagnação pode ser evitada através da modificação do atendimento, da realização de reuniões para planejar melhor as ações da Empresa e do marketing, mostrando a diferenciação da empresa em seu meio. Entre as demais fraquezas que possuem uma relação não tão explícita com essa ameaça.

O tradicionalismo segue o mesmo modelo da variável anterior possuindo uma relação mais forte com as fraquezas atendimento, realização de reuniões e marketing.

A existência de uma concorrência predatória pode impactar em todas as fraquezas. Entre elas, essa ameaça possui uma relação mais forte com o atendimento, a gestão do cliente, a política de precificação, necessidade de reuniões, marketing e negociação com os clientes durante a execução dos trabalhos.

Com relação às mudanças tecnológicas, depende em que setor elas podem influenciar mais. Por exemplo, um software de gestão do cliente poderá atuar diretamente sobre o atendimento.

Porém essa ameaça está mais relacionada com a evolução dos equipamentos de áudio e a realização de um planejamento de aquisição para que os Estúdios não fiquem com tecnologia ultrapassada de modo a comprometer a execução de alguns trabalhos.

1.16 Estratégias

De acordo com Akao (1997), entre as vantagens do *Hoshin Kanr*, está a de estabelecer metas centrais para serem realizadas em determinado período de tempo, não perdendo o foco com outras questões.

Neste tópico foram definidas as estratégias que devem ser priorizadas pela Organização de acordo com o cruzamento de forças e fraquezas realizado.

- Estratégias de diferenciação

Entre as estratégias que podem trazer vantagens competitivas, incrementando os atributos da Empresa, estão:

1. Aumentar o campo de atuação da empresa: participando de licitação públicas, oferecendo serviços de legalização e lançamento de CD's, criando oportunidades de vender seus produtos como rádios customizadas, e outros serviços personalizados,

2. Utilizar tecnologia para criar diferenciação na sua atuação. Por exemplo, utilizar sistemas de informação para aumentar a sensação de customização do serviço para o cliente.

- Estratégias para modificações no ambiente interno

1. Para aproveitar às oportunidades, a Empresa precisa melhorar seus pontos fracos. Para isso, deve ocorrer planejamento (necessidade de reuniões) de como realizar a gestão de seus clientes, estando incluídas as modificações necessárias ao atendimento.

2. Nas reuniões, também deve haver a definição das responsabilidades, de como a Empresa deseja realizar campanhas publicitárias e planejar quais as necessidades da empresa com relação a sistemas de informação.

- Estratégias para investir na modificação do ambiente externo

1. A empresa pode através de marketing divulgar sua flexibilidade para criar no cliente necessidade de novos serviços, evitando assim a estagnação e se destacando diante de sua concorrência.

- Estratégias para garantir a manutenção da Empresa no mercado

1. Como citado anteriormente, a Empresa necessita de planejamento para alinhar suas idéias com relação ao futuro e, principalmente, estudar a relação com seus atuais clientes e definir como deseja que isso ocorra no futuro.

2. Contratar uma consultoria para dar continuidade ao trabalho de planejamento da Empresa para auxiliar na tomada de decisões amparadas por conhecimento a respeito das variáveis que o sistema envolve.

O primeiro passo na realização de todas essas estratégias reside na necessidade de realizar um planejamento para que a Organização possa priorizar as decisões que vão modificar o seu funcionamento e a sua colocação diante dos novos mercados e dos seus atuais clientes.

A união entre forças e oportunidades foi bastante significativa e mostrou que a Empresa possui a capacidade de aproveitar o que o mercado atualmente lhe oferece. Deve haver estudo no tocante às opções de investimento.

Então o grupo de estratégias formuladas acima deverá ser sugerido como o lema da Empresa no decorrer de 2010.

1.17 Considerações sobre os benefícios para a Organização

Durante a realização do estudo de caso, surgiram dificuldades que estão explicitadas a seguir:

- falta de existência de um sistema de gestão padronizado e documentado que possa fornecer informações a respeito da Organização;
- falta de conhecimento de conceitos como, por exemplo, qualidade;
- inicialmente, a autora foi reconhecida como uma pessoa que poderia intermediar as relações entre os sócios e o restante dos funcionários, o que, entretanto, não tinha nenhuma relação com o presente Trabalho;
- dificuldade de alguns participantes se expressarem por escrito;
- não foram encontrados trabalhos, neste ramo de empresa, nesta área de conhecimento, em português;
- exiguidade de tempo para a conclusão deste trabalho.

Essas dificuldades foram resolvidas através de muitas reuniões entre os participantes da Organização. O que traz a sensação que o resultado alcançado realmente reflete a situação atual da Empresa.

O processo de realização do trabalho teve que sofrer uma adaptação, já que foi sugerido pelos sócios que o restante da Organização fosse envolvido e pudesse participar e opinar a respeito das variáveis internas (forças e fraquezas).

As opiniões divergentes puderam ser alinhadas entre os participantes e os termos escolhidos também, através de diálogo, fato que evidenciou que os funcionários estão comprometidos com o crescimento da Empresa.

O presente Trabalho gerou na Empresa a necessidade de ter um Planejamento Estratégico para aprimorar a gestão do seu negócio. A Organização se modificou. Hoje, os sócios estão fazendo cursos sobre gestão empresarial e contrataram uma consultoria para auxiliar a dar continuidade ao processo iniciado.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico das atividades da empresa pode fornecer um diferencial em sua atuação e garantir sua manutenção no mercado, fazendo com que a empresa se proteja das possíveis ameaças do ambiente.

A análise *SWOT* fornece uma estrutura adequada para dar início ao Planejamento Estratégico de uma Organização, já que analisa tanto os dados internos (fortalezas e fraquezas) da empresa, quanto os dados externos à Organização (ameaças e oportunidades).

Do cruzamento das variáveis dessa ferramenta, surgem estratégias que podem diferenciar a empresa, sugerir modificações internas para aproveitar as oportunidades do ambiente, modificar o meio ambiente (estratégia de maior dificuldade) e, por fim proteger a empresa para garantir sua manutenção no mercado.

Neste Trabalho foi realizado um estudo de caso com uma empresa do setor fonográfico. Para tanto foram levantadas as variáveis da análise SWOT com a participação de toda a Organização e, a partir do cruzamento dessas variáveis, foram priorizadas as seguintes estratégias:

- aumentar o campo de atuação da empresa;
- utilizar tecnologia para criar diferenciação na sua atuação;
- desenvolver campanhas de marketing;
- desenvolver um planejamento para melhorar os pontos fracos da Organização, definir responsabilidades, entender como deva ser sua relação com os clientes no futuro, para implementar um sistema de informação adequado às necessidades da empresa;
- contratar consultoria para dar continuidade ao trabalho de planejamento da empresa.

Utilizando o conceito de Hoshin Kanri, no sentido de que devem ser priorizados poucos objetivos dentro de um determinado espaço de tempo, para não perder o foco, a empresa deve nortear suas ações através desse grupo de estratégias desenvolvidas (AKAO, 1997).

1.18 Benefícios para o autor

Para a autora, este Trabalho oferece a oportunidade de aplicar conceitos teóricos aprendidos no curso de Engenharia de produção, bem como proporcionou o conhecimento das dificuldades de guiar um processo de mudança na Organização, motivando todos os envolvidos a participarem e contribuírem para a realização do trabalho.

1.19 Limitações

O principal fator que dificultou a execução deste trabalho foi o fato de que o mesmo se limitou à etapa de análise do Planejamento Estratégico, sem ter sido acompanhada a implantação das estratégias desenvolvidas. Este dificultador ocorreu da exiguidade de tempo.

1.20 Sugestões para Trabalhos Futuros

Entre as sugestões para trabalhos futuros na Organização estão:

O desdobramento do grupo de estratégias selecionadas para a Organização, desenvolvendo metas e indicadores para avaliação do alcance dessas estratégias;

- acompanhamento dos resultados após período de tempo na empresa;
- desenvolvimento das necessidades da empresa com relação a Sistemas de Informação;
- desenvolvimento de sistema de apoio a decisões para selecionar em quais mercados a empresa deve investir e quanto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para sucesso da TQM/** Yoji Akao; trad. Andréa de Cássia Jardim Rehm. – Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Ver. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

BINDÉ, M. R. **Desdobramento de estratégias anuais:** uma aplicação no setor siderúrgico. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Departamento de Engenharia de Produção). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios:** Textos e Casos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MILANI JR, A. **Base Conceitual para Implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva na BRASPETRO.** Monografia (Especialização em Inteligência Competitiva), UFRJ/ECO, 1998.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.