
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM UM ATELIER FAMILIAR DE MÉDIO PORTE

Cláudio Antonio Rojo, Dr.

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

E-mail: rojo@rojo.com.br - Brasil

Eder Reli do Couto

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

E-mail: ercreli@yahoo.com.br - Brasil

Resumo: O presente artigo refere-se a um diagnóstico estratégico realizado na empresa familiar Maximu's Atelier com a aplicação das 5 forças de Porter e de perspectivas internas da organização, a partir de dados coletados junto aos seus gestores. Identificou-se, por meio deste diagnóstico, que existem fatores a serem considerados no processo de planejamento estratégico de micro e pequenas empresas - MPEs, os quais tangem às variáveis contempladas pela ferramenta de análise estratégica de Porter. Desta forma, objetivou-se proporcionar conhecimento e esclarecimento da realidade, interna externa, da empresa aos seus gestores, para viabilizar o processo de planejamento estratégico de forma assertiva e focado na neutralização e/ou aperfeiçoamento de suas fraquezas; e na manutenção ou melhoria de suas forças.

Abstract: This article refers to a diagnostic strategy performed in the company's family Maximu Atelier in the application of the 5 forces of Porter and perspectives within the organization, from data collected from their managers. It was through this diagnosis, there are factors to be considered in the strategic planning process of micro and small enterprises - MEPS, which relate to the variables covered by the tool of strategic analysis of Porter. Thus aimed to provide knowledge and clarification of reality, internal external, to your company's managers, to facilitate the strategic planning process so assertive and focused on the neutralization and / or enhancement of its weaknesses, and the maintenance or improvement of its forces.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Diagnóstico estratégico; Processo decisório nas MPEs.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, as transformações e incertezas existentes nos ambientes interno e externo das organizações causam a necessidade de conhecer melhor sua realidade, tal como de efetuar um planejamento para identificar as ações necessárias para consecução de seus objetivos e também conhecer as conseqüências de tais ações. Porém, muitas vezes, as organizações, de modo mais acentuado as empresas familiares de pequeno e médio porte, não percebem nexos entre as transformações no ambiente externo e seu ambiente interno; esta forma dissociada de analisar o contexto na qual está inserida provoca dificuldades em adotar como processo vital para empresa o planejamento.

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

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

Em conformidade com o já exposto, objetivou-se, neste trabalho, realizar um diagnóstico estratégico utilizando-se como ferramenta de apoio e análise as cinco forças de Porter, ferramenta a qual abrange variáveis que englobam os poderes de uma organização no ambiente em que está inserida. Para tanto, considera fatores internos e externos desta organização; e a partir deste levantamento e análise tem-se a finalidade de fornecer, para a empresa em questão, os fatores com os quais a mesma pode contemplar em uma formulação de planejamento estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos de planejamento estratégico

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

O planejamento estratégico trata-se de um processo que está associado ao resto do processo gerencial e também às funções gerenciais como organização, direção, motivação e controle, e é de responsabilidade de todos os níveis organizacionais, diferenciando-se conforme o nível e conforme a organização; deve incluir, em sua formulação, dados base sobre performances passadas, situação corrente e sobre o futuro, facilitando desta forma a identificação das alternativas de ação (STEINER, 1997). Planejamento estratégico vai além de

tentativas para tomar decisões futuras, pois decisões são tomadas somente no presente e uma vez definidas podem ter irreversíveis conseqüências, prossegue o autor.

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

As empresas de pequeno e médio porte, de maneira geral, são geridas por um ou mais proprietários, e, às vezes, por um proprietário e seus filhos. Desta forma, ocorre, nestas empresas, a centralização de funções, em que grande parte do tempo é destinada à produção, e pouco deste tempo destina-se a um planejamento estratégico. O que acaba por gerar um ambiente pouco favorável a tal processo devido a comportamentos e conhecimentos implícitos a cada um. STEINER (1997) apresenta três espécies de comportamento benéficas para o planejamento estratégico: **canal de comunicação**, pois deve haver, entre todos os níveis, comunicação sobre os objetivos, estratégias e detalhes dos planos operacionais; **treinamento gerencial**, já que o sistema de planejamento estratégico é um processo de treinamento decisório; **senso de participação**, contemplando as pessoas na organização em todos os níveis que estão interessados em participar no processo decisório. Desta forma, encontram oportunidades de serem criativas, porém devem adaptar suas opiniões ao processo organizacional de planejamento.

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

2.2. Necessidades de estratégias e seus diferentes enfoques

Para MINTZBERG (1987a), estratégias abrangem conceitos de plano, manobra, padrão, posição e perspectiva, conforme descrito a seguir.

a) Estratégia como plano

É a definição mais usual de estratégia vista como “cursos de ação intencionais para lidar com uma situação” (MINTZBERG, 1987a). O objetivo, nesse caso, é tentar estabelecer direções. Dentro desse conceito, as estratégias apresentam duas características:

- são feitas com antecedência às ações a que se aplicam;
- são desenvolvidas conscientemente e com propósitos.

b) Estratégia como manobra

É uma das visões de autores como PORTER (1986) que a conceitua no sentido de manobras (estratagemas) para vencer a guerra contra os competidores. Nesse sentido,

a explicitação de uma estratégia pode ser um blefe para enganar a concorrência. Aqui, a estratégia é vista na linha de poder macro da escola de poder. Essa é uma noção dinâmica de estratégia que contrasta com a visão estática de padrões e planos.

c) Estratégia como padrão

Em alguns casos, padrões de comportamento de uma empresa podem ser classificados como estratégias. Mintzberg define esta percepção de intenções preexistentes como estratégias emergentes e a classifica na escola de aprendizado. Elas são desenvolvidas sem que haja determinação, ou seja, gradualmente; as abordagens de sucesso juntam-se em um padrão de ação que se torna a estratégia da organização. Nos planos, pelo contrário, as estratégias são previamente deliberadas, podendo até não se realizar. Separar o que é estratégico do que é apenas um detalhe só é possível deixando-se que o estratégico surja por si mesmo.

d) Estratégia como posição

É o conceito de estratégia que vê a empresa, no contexto competitivo, como uma força mediadora entre os ambientes interno e externo. Mintzberg enfatiza o caráter estático dessa posição em que a estratégia significa estabelecer o lugar ou nicho a ser ocupado pela organização. Na linha da escola ambiental, que será apresentada no item 1.6.9, a organização pode ser vista como uma forma de vida em luta por sua sobrevivência.

e) Estratégia como perspectiva

Estratégia pode também ser vista como uma perspectiva que sai de dentro da empresa como uma visão de mundo - *weltanschauung*, uma cultura, um paradigma, uma ideologia ou uma força motriz. O importante é que esta perspectiva seja partilhada pelos membros da organização.

Mintzberg sugere quatro relações possíveis entre estratégia como plano, padrão, posição e perspectiva.

a) Hierarquia convencional

Neste caso, a perspectiva (visão) leva a um plano no sentido de posição, uma vez que “uma posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um plano.” (MINTZBERG 1987a). Daí estabelece-se um padrão, não necessariamente via planos deliberados e formais.

b) Estratégias emergentes

Considera-se que, dentro de uma perspectiva estratégica global, os padrões levam aos planos.

c) Padrões ou posições gerando perspectivas

As organizações têm habilidades inatas e, em suas interações com o exterior, podem desenvolver um “caráter”, ou seja, os padrões podem dar origem a perspectivas.

d) Perspectiva restringindo mudanças de posição

Uma vez estabelecidas, as perspectivas são difíceis de serem mudadas. Em algumas empresas, este fato chega a praticamente impedir mudanças para posições que não sejam adequadas à perspectiva existente.

Um aspecto importante focado por MINTZBERG (1987b) é o que trata da necessidade de se elaborar estratégias. Ele considera que as razões para elaborar estratégias são: estabelecer direção, focalizar esforços, definir a organização e dar consistência.

a) Estabelecer direção

A estratégia atende à necessidade da organização ter um rumo. Mintzberg, entretanto, é bastante cético quanto à idéia de que uma estratégia superior é condição suficiente para se derrotar adversários, ou de que uma empresa, com uma estratégia clara, irá derrotar outra que não tenha estratégia. Mesmo a idéia de que o pensamento estratégico pode explicar todo o sucesso deve ser descartada pois, para ele, “é sempre fácil, após o fato, imputar uma brilhante estratégia (e, por trás disto, um brilhante estrategista) para cada grande vitória” (MINTZBERG 1987b). Outra afirmação provocativa é a de que “parece razoável que é melhor ter boas estratégias se todas as coisas permanecerem iguais. Mas isto nunca ocorre.” (MINTZBERG, 1987b).

Pode-se contra argumentar observando que é justamente o estrategista aquele que mais deve levar em consideração o fato de que as coisas não permanecem iguais. Se assim não fosse, ele seria um péssimo profissional. A crítica à estratégia como um plano, no sentido de estabelecer direções, é, na verdade, uma crítica ao planejamento estratégico. MINTZBERG considera que o planejamento estratégico está mais para programação do que para pensamento estratégico. Entretanto, a relevância de algumas formas de planejamento estratégico pode ser mais bem avaliada em amplos horizontes de tempo.

Para o autor, a estratégia tem o papel fundamental de unir os atores individuais da organização em uma ação coletiva. A crítica, neste caso, é de que quando a organização precisa mudar ela não seja capaz de fazê-lo.

b) Definir a organização

A estratégia pode ser usada para definir o significado da organização tanto para o público interno como para o externo. Neste caso, ela é, especialmente, uma posição ou uma perspectiva e ajuda as pessoas a entenderem a empresa. Entretanto, esta simplificação tanto pode ser perigosa para sua identificação, pois pode levar a uma definição que tolha novas perspectivas para a empresa, como ser conveniente por contribuir para que ela seja conhecida interna e externamente.

c) Dar Consistência

A necessidade de estratégia também pode ser vista como a de se ter uma categorização que ordene os estímulos e reduza a incerteza. A estratégia também pode constituir-se em uma teoria que “simplifique e explique o mundo e, dessa forma, facilite a ação.” (MINTZBERG, 1987b). A questão subjacente a esta definição é de que a estratégia é um conceito estável, mesmo que o processo de elaborar estratégias possa ser dinâmico. Com base neste argumento, surge a afirmação de que “Organizações tem estratégias para reduzir incertezas, para bloquear o inesperado e, como mostrado aqui, para estabelecer direções, focalizar esforços, definir a organização. Estratégia é uma força que resiste à mudança, não a encoraja.” (MINTZBERG 1987b).

Embora reconheça a necessidade da estratégia dar estabilidade para que se possa gerenciar a organização em um determinado contexto, MINTZBERG é bastante radical ao

concluir que as estratégias são, para as organizações, o mesmo que os antolhos para os cavalos: impedem o uso da visão periférica e assim podem ser importantes tanto pela presença como pela sua ausência nas empresas.

Outro ponto criticado por MINTZBERG (1994) é o de que enquanto o planejamento estratégico trata de análise, ou seja, da decomposição de um processo em passos articulados (formalização), o fundamental é o pensamento estratégico que trata de síntese, ou seja, reunir o que é aprendido de todas as fontes e sintetizar em uma visão da direção a ser seguida. Essa é a grande falácia do planejamento estratégico “porque análise não é síntese, planejamento estratégico nunca foi fazer estratégias. Análise pode preceder e apoiar síntese, definindo as partes que podem ser combinadas em todos. Análise pode seguir e elaborar síntese, decompondo e formalizando suas conseqüências. Mas análise não pode substituir síntese” (MINTZBERG, 1994).

Essa grande falácia, segundo o autor, pode ser dividida em três hipóteses igualmente falaciosas:

- é possível prever ou predeterminar o futuro;
- basta pensar-se em inovações tecnológicas ou na crise do petróleo para verificar-se que é impossível prever-se descontinuidades;
- é necessário separar quem pensa de quem faz.

Como mencionado anteriormente, essa é uma idéia taylorista e não leva em conta a aprendizagem que se obtém como resultado da ação, que é fundamental para se gerar estratégias. É possível formalizar todo processo de criação de estratégias.

Pretende-se estabelecer uma seqüência racional da análise para a ação. Entretanto, criar estratégias como um processo de aprendizado pode ir pelo caminho inverso, ou seja: nós pensamos para agir, mas também podemos agir para pensar. Nesse último caso, as ações se convertem gradualmente em padrões viáveis que se tornam estratégias.

“O processo de criar estratégia necessita *insight*, criatividade e síntese, todas as coisas que a formalização desencoraja.” (MINTZBERG, 1994).

ANSOFF (1992), que incorpora parte das críticas de MINTZBERG, é de opinião que ao longo do século XX, o planejamento passou por fases: conforme detalhado a seguir.

- **Controle Orçamentário e Financeiro**
Enfatizava a gestão operacional e permitia o controle do lucro. Trabalhava com um horizonte de curto prazo (um ano). Vigorou de 1900 a 1950.
- **Planejamento de Longo Prazo**
Baseava-se na elaboração de um prognóstico de vendas para cinco anos. Vigorou na década de 50. O futuro era considerado uma projeção do presente.
- **Planejamento Estratégico por Negócio**

Na década de 60, face ao aumento da competitividade, muitas empresas diversificaram seus negócios, criando unidades autônomas (Unidades Estratégicas de Negócios). A ênfase era na utilização dos conceitos estratégicos nestas unidades. O papel da corporação, entretanto, ficou limitado à aprovação de recursos, perdendo-se a visão integrada, o que impossibilitava a otimização dos resultados da empresa.

- **Planejamento Estratégico Corporativo**

Surgiu na década de 70 para unificar os objetivos da corporação e melhorar a segmentação dos negócios. O sistema permaneceu fortemente centrado no planejamento, dando pouca importância à implementação.

- **Administração Estratégica**

Baseia-se na integração da gestão estratégica com a gestão operacional e demais funções administrativas, enfatizando a transformação de estratégias em ação e a valorização do fator humano. Surgiu nas décadas de 80/90.

Segundo TACHIZAWA e FARIA (2006), as diferentes óticas pelas quais a estratégia pode ser conceituada ou criticada mostram a riqueza e a complexidade do debate acadêmico sobre o tema e, mais ainda, a importância da estratégia para a sobrevivência e o crescimento das micro e pequenas empresas - MPEs. Corroborando com isso, está o grande número de teóricos, inclusive ACKOFF (1974), que atuam nas diferentes correntes de pensamento estratégico e, principalmente, pesquisam sua aplicação nas MPEs.

2.3. Diagnóstico Estratégico

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

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

De acordo com LOPES (1984), a análise interna tem por finalidade evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Para se fazer esta

análise, deve-se adotar, como critério de comparação, as outras empresas concorrentes que compõem o mercado, sejam elas concorrentes diretas ou potenciais concorrentes. Fazem parte desta análise critérios como estrutura da organização, comportamento organizacional, direcionamento e foco da organização.

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

Conclui-se, pois, que tais componentes são de grande valia desde que realizado seu levantamento de forma fidedigna e precisa, pois assim ter-se-á traçado um panorama da organização. Tendo em vista que os componentes de diagnóstico estratégico têm como base a análise do ambiente interno e externo da organização, pode-se citar como uma ferramenta para fazer tal análise as cinco forças de Porter, que engloba variáveis referentes ao mercado.

2.2.1. As Cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter consistem em uma ferramenta estratégica de análise ambiental. Há de se ressaltar que seu foco está mais voltado aos mercados industriais, porém, devido a seu caráter genérico, pode ser utilizado também nos demais mercados, sendo que, no presente trabalho, pode-se adotar ambos os focos por se tratar de uma empresa no ramo de indústria e comércio.

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

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

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

3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO/PESQUISA/ANÁLISES

3.1. Metodologia

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

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

As 5 forças de Porter foram analisadas adotando-se como base o total das respostas e comparando-se com a média máxima possível a ser atingida em cada fator. O corte foi transversal em 2007, sem considerar a evolução dos dados no tempo, sendo os dados coletados na primeira rodada no intervalo de tempo que compreende 02 de julho a 07 de julho de 2007. Na segunda e terceira rodadas, os dados foram coletados no intervalo de tempo que compreende 10 de setembro de 2007 a 15 de setembro de 2007, sendo os quatro primeiros questionários aplicados de 10 de setembro a 12 de setembro e os últimos quatro questionários aplicados de 13 de setembro a 15 de setembro de 2007.

3.2. Resultado da pesquisa

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

A tabela 1, discriminada a seguir, trata do resultado e mensuração através de atribuição de pesos, obtida pelo questionamento das 5 forças de Porter, agregadas às três outras perspectivas internas. Desta forma, busca-se realizar uma análise integrada das perspectivas, de maneira geral, desconsiderando a análise individual dos fatores argüidos em cada questionário.

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

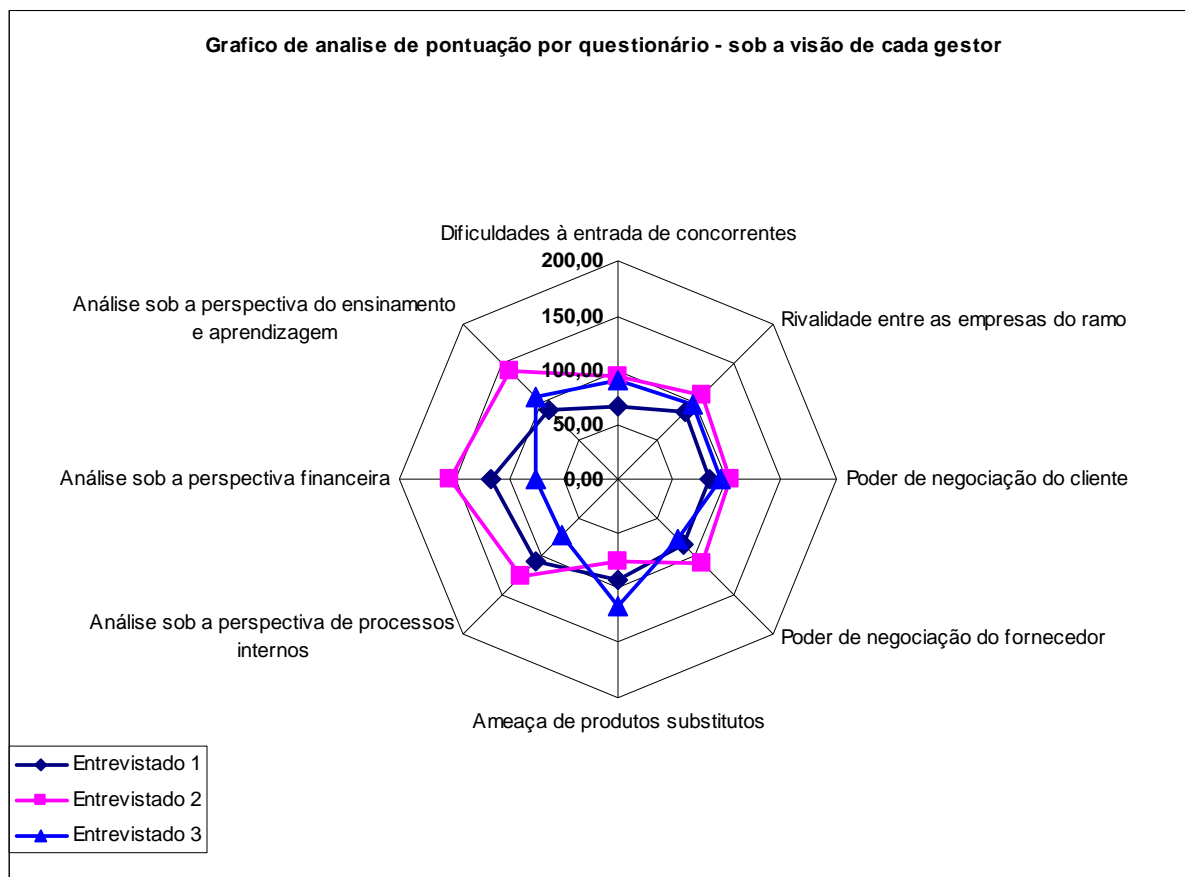
Tabela 1 – Mensuração de dados para análise das 5 forças de Porter

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

Fonte: elaborado pelos autores com base no questionário de pesquisa

Adotando-se o gráfico como base para análise, percebe-se que há maior proximidade de opiniões dos três entrevistados no que se refere às perspectivas de rivalidade entre as empresas do ramo, poder de negociação do cliente, poder de negociação do fornecedor e dificuldade da entrada de concorrentes; em contrapartida, as maiores divergências encontram-se nas perspectivas referentes ao ensinamento e aprendizagem, a perspectiva financeira, perspectiva de processos internos e ameaça de produtos substitutos. Conclui-se também que há, para o entrevistado 2, no geral, maior proximidade das perspectivas pesquisadas com a realidade da empresa.

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



3.3. Análise dos dados

Pode-se considerar, baseando-se na tabela acima, que ao referir-se à dificuldade à entrada de concorrentes, ocorre uma discrepância visível, principalmente, entre as visões dos entrevistados 2 e 3, comparados com o entrevistado 1, que obteve uma percentagem de 66,67% de proximidade com a realidade da empresa, enquanto que os entrevistados 2 e 3 obtiveram uma percentagem de 93,94% e 90,91%, respectivamente. Pode-se concluir que, baseando-se nas 5 forças de Porter, esta trata-se de uma força com a tendência de ser um ponto neutro, pois ambos os entrevistados atingiram nota inferior à média, sendo que dois deles possuem notas próximas da média. Referente à rivalidade entre as empresas do ramo, há diferenças de igual maneira entre as opiniões dos entrevistados 2 e 3, quando comparados com o entrevistado 1. Sendo que o entrevistado 2 obteve uma percentagem de 108,33%. Já o entrevistado 3 obteve uma percentagem de 95,83%, enquanto que o entrevistado 1 obteve uma percentagem de 87,50%. Infere-se, com base nas 5 forças de Porter, que trata-se de um ponto neutro, porém com a tendência de se tornar uma fraqueza, segundo a opinião de pelo menos dois dos entrevistados, um que obteve nota superior a média e outro atingiu nota próximo da média.

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

porcentagem total de 102,78% e 94,44%, respectivamente. Com base nas 5 forças de Porter, infere-se que esta trata-se de uma fraqueza da empresa, sendo que para dois dos entrevistados o nível de proximidade com a realidade da empresa está acima da média, incorrendo numa ameaça à mesma. Segundo a perspectiva do poder de negociação do fornecedor, há proximidade maior entre as ópticas dos entrevistados 1 e 3, os quais atingiram uma porcentagem de 85,71% e 76,19%, respectivamente, comparando-se com a porcentagem atingida pelo entrevistado 2 que foi de 109,52%. Sob a análise das 5 forças de Porter, no que se refere ao poder de negociação do fornecedor, este trata-se de uma força da empresa, pois, para pelo menos dois dos entrevistados, o nível de proximidade das afirmativas apresentadas encontra-se abaixo da média, o que indica distância de tais ameaças.

Segundo a perspectiva da ameaça de produtos substitutos, o entrevistado 3 atingiu uma porcentagem de 116,67%, comparando-se com as porcentagens dos entrevistados 1 e 2, que atingiram uma porcentagem de 91,67% e 75,00%, respectivamente. Pode-se perceber que há, no que tange a esta perspectiva, maior proximidade entre as opiniões dos entrevistados 1 e 2, sendo que a discrepância maior está na comparação de ambos com o entrevistado 3. Baseando-se nas 5 forças de Porter, esta trata-se de uma força da empresa, porém com a tendência de ser um ponto neutro, pois dentre os três entrevistados, dois atingiram nível inferior à média, e um atingiu nota com nível superior à média, porém a nota de um dos três entrevistados ficou no nível da média, mas está próxima de tal média, o que indica proximidade a se tornar um ponto neutro.

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

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

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

individuais, mesmo assim tais perspectivas podem ser consideradas como relevantes em um planejamento estratégico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou proporcionar esclarecimentos sobre quais fatores podem ser considerados como relevantes para um planejamento estratégico, tais como os questionamentos sobre a dificuldade da entrada de concorrentes, a rivalidade entre empresas do ramo, o poder de negociação do cliente, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, os fatores referentes às perspectivas de processos internos, perspectiva financeira e perspectiva do ensinamento e aprendizagem, baseando-se no conceito das 5 forças de Porter, com o qual buscou-se abranger as realidades macro e micro ambientais da empresa.

Para realizar um diagnóstico estratégico na empresa Maximu's Atelier, foi necessário descrever os componentes de um diagnóstico estratégico, tal como de um planejamento estratégico, e as cinco forças de Porter, que delinearão o estudo e servirão como base para identificar quais fatores são relevantes para elaboração de estratégias para a empresa objeto do presente estudo.

Neste estudo, também, pôde-se identificar a necessidade de meios adequados à comunicação interna, pois um canal de comunicação mais assertivo possibilita que o conhecimento seja socializado de forma a fazer com que, de tácito, torne-se explícito, proporcionando assim melhor entendimento da realidade da empresa, principalmente a seus gestores – entendimento esse que pode ser obtido realizando-se um diagnóstico estratégico com devida periodicidade.

Considerando que o questionamento neste estudo levantado pode fazer parte da realidade de outras organizações, as diretrizes gerais do estudo também podem ser aplicadas nas mesmas, de forma a auxiliar tais organizações, pois, de fato, a maioria das organizações, principalmente as familiares, necessita conhecer quais fatores são relevantes a um planejamento estratégico. Vê-se, então, que o estudo é abrangente e importante. Além disso, o estudo em questão serve de preparação para estudos posteriores, fornecendo base para desenvolvimento de projetos e aplicação dos mesmos, de forma mais ampla. Pode-se afirmar, então, que há relevância no diagnóstico estratégico para a pequena e média empresa.

5. BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L. - **Planejamento Empresarial, Livros Técnicos e Científicos**. Rio de Janeiro. 1974.

ANSOFF, Igor H.e McDONNELL, E. J. – **Implantando a Administração Estratégica**, Ed. Ed. Atlas, São Paulo. 1992.

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

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

- LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento estratégico e empresarial**. 2^a.ed. São Paulo: Saraiva, 1984.
- MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MINTZBERG, H. –**The Strategic Concept I: Five Ps for Strategy** – California Management Review. 1987a.
- MINTZBERG, H. –**The Strategic Concept II: Another Look at why Organizations Need Strategies** – California Management Review. 1987b.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND B. , LAMPEL, J. – **Safári de Estratégia** - Ed. Bookman, Porto Alegre. 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20^a.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11^a.ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5^a.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- STEINER, George Albert. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press Paperbacks, 1997.
- TACHIZAWA, T.e FARIA, M.S. – **Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 3^a. edição. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2006.