



Rafael Antonio Cardoso Fiorese

Aluno Rafael Antonio Cardoso Fiorese formando do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – Unibrasil. End. eletrônico para contato: rafaelc.fiorese@gmail.com

Suelem Moreira da Fonseca

Aluna Suelem Moreira da Fonseca formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – Unibrasil. Endereço eletrônico para contato: fonseca.suelem@gmail.com

Thaila Rofino Dornelles

Aluna Thaila Rofino Dornelles formanda do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. Centro Universitário Autônomo do Brasil – Unibrasil. Endereço eletrônico para contato: thailadornelles@hotmail.com

Cezar Antonio Bittencourt Junior

Cezar Antônio Bittencourt Junior, Professor Orientador. Especialista em Gestão da Qualidade (UFPR), Direito Público Municipal (Unicampo). Centro Universitário Autônomo do Brasil – Unibrasil. Endereço eletrônico para contato: professorcezar@bittencourt.pro.br

Correspondência/Contato

Unibrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR
- 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br
<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/>

Editor responsável

Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br

DIAGNÓSTICO AMBIENTAL E POSTURA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA P3ARTS DE IMPRESSÃO 3D

RESUMO

A formulação de estratégias de mercado deve ser utilizada como base para o desenvolvimento de negócios, tendo como premissa a postura estratégica frente ao mercado competitivo. O artigo a seguir se inicia com o estudo sobre o conceito da estratégia e suas ferramentas, com destaque ao posicionamento e postura estratégica, em seguida é apresentado o diagnóstico ambiental em que a empresa estudada está inserida, e por fim com o uso da análise SWOT identificou-se o posicionamento e a postura estratégica em que se encontra. A metodologia utilizada foi de estudo de caso, com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno da estratégia de mercado. Para a coleta de dados foram utilizados a análise documental cedida pela empresa e aplicação de questionário. Após apontar a situação estratégica que a empresa se encontra, pode-se recomendar diretrizes para a elaboração de um futuro Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Diagnóstico Ambiental. Postura Estratégica. Posicionamento Estratégico.

ABSTRACT

The formulation of marketing strategies should be used as a basis for business development, taking as its premise the strategic position facing the competitive market. The following article starts with the study on the concept of strategy and tools, with emphasis on positioning and strategic position, then presents the environmental assessment in the company studied is inserted, and finally with the use of SWOT analysis It identified the positioning and strategic position it is in. The methodology used was the case study, in order to increase knowledge about the market strategy phenomenon. For data collection were used to document analysis courtesy and company questionnaire. Given the strategic situation that the company is, can be recommended guidelines for the preparation of a future strategic planning.

Keywords: Environmental Diagnósis. Strategic posture. Strategic positioning.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um universo caracterizado por mudanças constantes, o que exige uma capacidade não apenas de adaptação a estas inconstâncias, o desafio ainda maior está na necessidade de revisão periódica nas práticas de gestão estratégica, fator este que atualmente se tornou quesito indispensável para a sobrevivência no mercado competitivo.

O passo inicial identificado para melhor determinar o posicionamento da empresa frente às mudanças oriundas da instabilidade do mercado se baseou no diagnóstico ambiental, fundamentado nas teorias desenvolvidas por Ansoff (1977) que descreve a postura estratégica, possibilitando o traçado de uma linha entre o quadro atual e os objetivos da organização. Também citado como referencial Oliveira (2003) que apresentou em quatro estágios a análise ambiental. Assim foi possível identificar a postura ajustada com alinhamento entre os objetivos, pontos positivos e negativos da organização e as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo a qual estão inseridas, conforme aponta Ansoff, Declerk e Hayes (1991). Por fim o estudo demonstra o posicionamento de mercado, referenciado por Porter (1980) em sua obra sobre Estratégia Competitiva.

Por meio do estudo de caso, foi realizada a coleta de dados da organização, uma abordagem baseada no método de investigação buscando identificar e relatar os pontos relevantes para a elaboração do diagnóstico ambiental, resultado numa pesquisa explicativa, preocupada na identificação do problema da falta de posicionamento estratégico. O objeto de estudo foi a empresa P3Art's, sediada na cidade de Curitiba no estado do Paraná. O universo de mercado no qual a empresa P3Art's está inserida, pode ser caracterizado como um dos mais mutantes, as novas tecnologias surgem provocando mudança, exigindo atualização nos processos de produção e conseqüentemente adaptação por parte das organizações que nele estão inseridos. A ligação entre o tema proposto e objeto de estudo baseou-se no intuito de minimizar os impactos causados pelas inconstâncias, e possibilitar que a empresa se mantenha alinhada no rumo dos seus objetivos, transformando seus pontos fracos em oportunidades frente à dinâmica do mercado.

Tendo como objetivo geral elaborar o diagnóstico ambiental a fim de identificar o posicionamento e a postura estratégica da empresa P3Arts. E como objetivos específicos: a) estudar a ferramenta Análise SWOT de diagnóstico ambiental, para identificar a postura estratégica da empresa, b) apresentar os mapas estratégicos de postura estratégica, avaliando os resultados obtidos com o diagnóstico ambiental e por fim, c) indicar diretrizes mediante o posicionamento e a postura estratégica identificada.

Para a empresa P3Art's o estudo da postura estratégica foi fundamental para auxiliar as futuras tomadas de decisões, uma vez que a organização é relativamente nova no mercado, e seus serviços fazem parte de uma nova tecnologia a qual está sendo introduzida no cenário

nacional como um todo, não tendo possibilidade de análise sobre históricos anteriores de sucesso no qual possa se basear. Já trazendo o foco do estudo para os autores, como estudantes da área de administração é de grande valia, pelo fato de poder dedicar-se a busca de solução de problemas reais, pois é no momento da formação acadêmica que se formam as bases de conhecimento que irão auxiliar no mercado de trabalho e nas tomadas de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir apresentamos os pressupostos que alicerçaram o embasamento teórico, para que fosse possível desenvolver as práticas de análise ambiental do estudo sobre a empresa, passando pelas teorias básicas de estratégia, bem como sua aplicação nas organizações no auxílio para determinação de um planejamento estratégico. Uma breve abordagem sobre diagnóstico ambiental será feita para auxiliar na compreensão e formulação da Análise SWOT, finalizando com as fundamentações a cerca da postura estratégica.

2.1 ESTRATÉGIA

A incerteza dentro das organizações quanto a mudanças e ao futuro, foi levantado por Porter (1987) muito antes de a globalização surgir, ou de se prever o ritmo frenético de evolução tecnológica característica no século XXI. Sentimento este que provém da abordagem inadequada na formulação das estratégias competitivas. Raras são as empresas que desenvolvem planos de contingências e planejamento estratégico, e que acabam por muitas das vezes não utilizando. A necessidade de emprego da administração estratégica se mostra indispensável como ferramenta de posicionamento da empresa a fim de garantir seu sucesso continuado, segundo Ansoff e Mcdonnell (1993), optando por uma administração que visa minimizar os impactos sofridos pela instabilidade do mercado.

A estratégia faz parte do cotidiano humano desde a pré-história como ferramenta de busca pela sobrevivência, aponta Vasconcelos (2008). Aprimorando esta técnica e incorporando-a como aliada da administração contemporânea, temos o Planejamento Estratégico, que Almeida (2001, p.13) descreve como sendo a “[...] técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir [...]”, estrategicamente falando. Para que se possa desenvolver o planejamento necessita-se de um diagnóstico, uma exploração da atual realidade, partindo de análises internas e externas dos fatores pertinentes à atuação da organização.

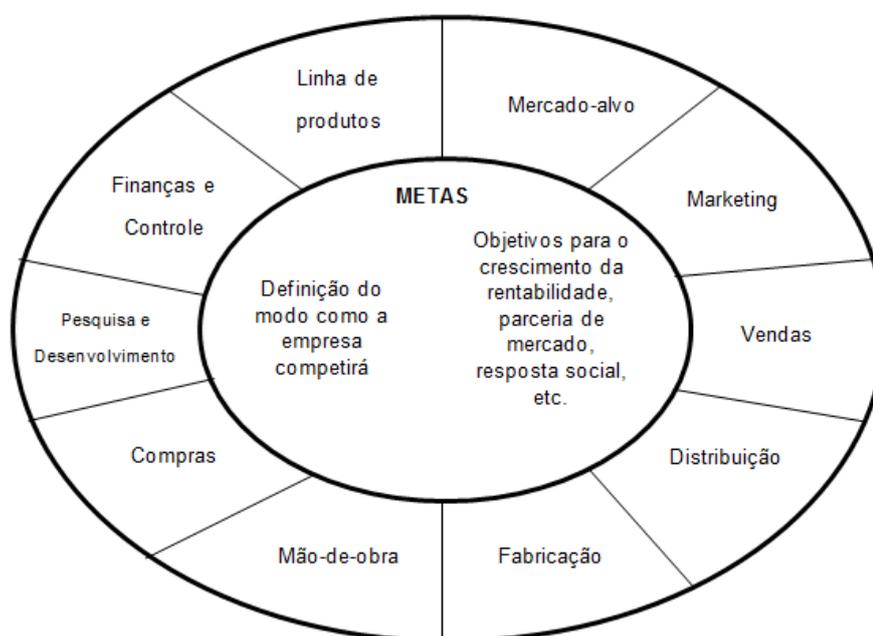
2.2 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro das organizações, a estratégia tem a missão de estabelecer os caminhos que serão percorridos a fim de alcançar os objetivos. Cada segmento exigirá uma estratégia diferenciada e específica, para isso se faz á quantificação dos objetivos e o traço das metas que desejam ser alcançados (COBRA, 1992, p.71).

Perreault e McCarthy (1999) explanam sobre o tema de forma explicativa que o ato de planejar as estratégias empresariais é chamado de planejamento estratégico, responsável pelo equilíbrio entre os recursos disponíveis e as oportunidades do mercado, executado mais frequentemente pela alta administração e contemplando áreas como: financeira, de produção, recursos humanos e marketing.

'Na figura a seguir, o autor exemplifica como seria uma estratégia competitiva formulada, onde no centro encontram-se as metas da organização e cada raio que parte do centro se destina a uma política operacional, que serão adequadas a realidade de cada empresa, este esquema é denominado por Porter (1986) como Roda da Estratégia Competitiva, onde são definidas as metas que a organização pretende alcançar por meio de suas políticas de planejamento para executá-las. Bethlem (2004) define o planejamento estratégico como meio de estabelecimento dos objetivos, para que se possa definir o início dos planos, onde a empresa está, e aonde objetiva chegar num determinado momento no futuro segundo.

FIGURA 1 - RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



Fonte: Porter (1986, p. 31)

2.3 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Porter (1980), em seu livro sobre Estratégia Competitiva, traz a proposição de três alternativas de posicionamento, sendo elas: ser líder em preços baixos (Custos), diferenciar produtos (Diferenciação) ou atender a um nicho de mercado (Segmentação). O autor adverte ainda que as empresas devam optar por uma entre as três alternativas, a fim de destacar-se como a melhor no segmento escolhido, pois ao tentar as três opções não conseguiria destaque em nenhuma delas, uma vez que a estratégia de posição escolhida irá requerer alinhamento da

cultura organizacional¹. Kotler (1999) expõe a contradição da afirmação de Porter por alguns críticos, pois já se viu exemplos, no ramo automotivo, em que se conseguiu destaque contemplando a diferenciação de produtos e o melhor preço, devido ao seu sistema enxuto de fabricação, conseguindo assim automóveis de alta qualidade e menor preço unitário.

A estratégia por preços baixos, dentre as três, é a mais clara. Adotando esse método, a empresa passa a ser um produtor de baixo custo, tornando-se um competidor acima da média em seu segmento, mantendo os preços na média da indústria ou próximo dela. Contudo, um líder em custo, não pode ignorar as bases de diferenciação, pois se um produto é rejeitado pelo consumidor terá que reduzir os preços, abaixo da média de mercado para conseguir vender, anulando os benefícios de sua posição de custo (PORTER, 1980, p.11).

Porter (1980) ainda explica que a estratégia de diferenciação se baseia em diferenciar seus produtos dos concorrentes em atributos. A diferenciação pode ser baseada por diversos meios, seja por meio do produto, sistema de entrega, um marketing diferenciado ou pelo método de entrega. Kotler (1998) afirma que, a organização deve concentrar esforços com o objetivo de alcançar um desempenho acima do proposto pelo mercado, gerando melhorias nos benefícios ofertados aos seus consumidores. Esse método pode ser utilizado para liderar no segmento de serviço, qualidade, tecnologia, estilo, entre outros.

A terceira alternativa de posicionamento é o nicho de mercado, que busca um determinado grupo de consumidores. Kotler (1998) identifica como nicho, um grupo de compradores com necessidades específicas, onde a partir dessa necessidade, passa a fabricar produtos de acordo com a procura de cada grupo. Porter (1980) enfatiza que ao se trabalhar com um nicho de mercado, a empresa deve analisar duas variantes necessárias para uma busca adequada pela liderança de mercado, que são o enfoque no custo, procurando uma vantagem diante de seus concorrentes em seu segmento-alvo ou com a diferenciação, buscando diferenciar-se em seu segmento-alvo.

A empresa precisa desenvolver métodos que possibilitem uma vantagem competitiva, e em conjunto, sempre avaliar um novo meio para melhorar sua vantagem, pois nenhum posicionamento de mercado dura para sempre, as mudanças ocorrem de acordo com as necessidades dos consumidores, concorrentes, economia e tecnologia. Se a organização trabalha com uma vantagem por meio da qualidade, por exemplo, deve-se investir mais em matéria-prima de primeira linha, na linha de produção, melhorar na precisão de fabricação, tanto quanto na inspeção.

¹ Cultura Organizacional: Segundo Russo (2010), cultura organizacional é indispensável na administração de estratégias onde buscam melhorar o desempenho da empresa. Sendo interpretada como a forma de comportamento da organização em relação de seus valores e princípios éticos que estão incorporados por seus funcionários.

2.4 ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO AMBIENTAL

O diagnóstico ambiental da empresa visa identificar a situação atual da realidade externa e interna da organização, é realizado pelos integrantes que detenham as informações mais completas e confiáveis. Para Oliveira (2003), a fase de diagnóstico pode ser dividida em quatro etapas básicas, sendo estas a identificação da visão da empresa, análise externa, análise interna e por fim, a análise dos concorrentes. Ansoff (1993), diz que o diagnóstico determina a postura estratégica atual da empresa, e assim melhor analisar se esta deve ser alterada mediante os resultados futuros desejados, porém, o diagnóstico não oferece detalhe a respeito de mudanças que precisarão ser feitas em termos de agressividade e capacidade de reação.

Na etapa de identificação da visão são levantadas às expectativas e os desejos da empresa, levando em conta que essas concepções proporcionam um grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. A visão pode ser considerada como um marco que os responsáveis pela empresa podem enxergar dentro de um período de longo prazo com uma abordagem mais vasta. Em alguns momentos, a visão pode ser configurada como uma situação irrealista relacionada ao futuro da empresa, todavia, a situação não exige preocupação extrema, pois acontecerá, logo após, uma análise interativa da organização perante as oportunidades e ameaças ambientais.

A análise externa consiste na verificação de ameaças e oportunidades que podem estar no ambiente da empresa e também as mais oportunas maneiras de evitar ou utilizar essas situações. Segundo Kotler (1998), essa fase de análise deve ser monitorada as forças macro ambientais e micro ambientais, listados na tabela a seguir:

TABELA 1: FORÇAS MACRO E MICRO AMBIENTAIS

Macro ambientais	Micro ambientais
Demográficas	Consumidores
Econômicas	Concorrentes
Tecnológicas	Canais de distribuição
Políticas	Fornecedores
Sociais e Culturais	
Legais	

Fonte: Os autores (2016)

A empresa deve observar o meio externo em que está inserida, nele encontrará as oportunidades e ameaças. De acordo com Oliveira (2003), a análise deve ser realizada pela empresa como um todo, considerando vários tópicos, entre esses pode-se destacar:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;

- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra; e
- Concorrentes.

Neste momento da análise externa, é correto fazer algumas reflexões sobre as oportunidades externas da empresa, procurando diferenças entre o que são oportunidades ambientais e oportunidades para a empresa, e como oportunidades são apontadas as situações que apresentem condições ou interesses de gozo, caso contrário, a situação pode acabar como uma ameaça. Os responsáveis pela empresa devem identificar todas as oportunidades, sendo cada uma analisada em termos de sua colaboração efetiva para a organização e, seguidamente, define-se um conjunto das melhores oportunidades para a formação de uma carta estratégica² de oportunidades. Ainda, é devido prever que empresas de um mesmo campo econômico, área geográfica, amplitude de atuação, nacional ou multinacional, e de, mesmo porte terão diferentes graus de aceitação ou aversão aos fatores ambientais, dependendo da quão ampla relatividade de seus insumos e resultados. Bethlem (2004) enfatiza que:

O ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. Em nenhum outro momento da história das empresas isso foi mais verdadeiro do que no momento atual. As empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, será as que tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudanças for apresentado. Por isso tudo, quanto melhor for o sistema de monitoramento do meio ambiente com o qual a empresa conta, maiores suas probabilidades de sucesso. A empresa precisa conhecer seu meio ambiente como está, no momento atual, mas como as decisões de hoje serão implementadas amanhã, isso não basta, é também indispensável poder prever o que vai ocorrer e como estará o meio ambiente amanhã. Como o futuro é imprevisível as previsões são apenas aproximações do que ocorrerá, porém sem estas aproximações a empresa não terá condições de tomar as decisões necessárias para se ajustar às novas condições do ambiente.

Desta maneira, é preciso trabalhar com fatores internos e externos à empresa de maneira interligada. Ou seja, esse método interativo é que caracteriza uma aproximação estratégica, uma vez que o ambiente externo não faz parte do controle da empresa, no entanto afeta seu comportamento e assim mutuamente.

²Carta estratégica é um documento fundamental para a clarificação e alinhamento na orientação estratégica da organização. Santos (2004)

A análise interna é a etapa que verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Kotler (1998) afirma que, “uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades”, uma avaliação periódica sob as forças e fraquezas de cada negócio é indicada, contudo, não se faz necessário destacar todas as forças, ou reestruturar todas as fraquezas, o que se deve avaliar é, se tais oportunidades adquiridas são capazes de explorar novas oportunidades em crescimento ou apenas manter as forças exigidas. Sendo Oliveira (2004, p.101) a análise interna:

Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição: Produtos versus Mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Junto a essa situação, há um novo item a ser definido de acordo com Oliveira (2003), o ponto neutro é uma variável identificada pela empresa, todavia, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve abranger, também, a elaboração de um estudo dos concorrentes que prevalecem na relação produto- mercado, facilitando a determinação de estratégias da empresa no mercado. Pois, é indispensável para a eficiência da estratégia que a área de atuação da empresa seja identificada levando-se em consideração o que de melhor ela tem a oferecer, isto é, a empresa deve ser levada por suas melhores capacidades. Isso, impreterivelmente, não significa que a empresa precisa abandonar negócios nas áreas em que não possui capacidade exagerada. Neste caso, se a empresa tiver de realizar atividades em áreas onde não possui pontos fortes, torna-se mais fácil o processo de correção. Ao estabelecer as etapas do processo de identificação dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional é visualizada como um dos primordiais atributos a serem pesquisados, uma vez que unicamente uma empresa com a estrutura organizacional bem estabelecida pode conquistar seus objetivos de forma adequada. Para Oliveira (2003) alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;

- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/ finanças; e
- Controle e avaliação.

A análise de concorrentes, no entanto, deve-se obter um tratamento em detalhes, devido à que seu produto final proporcionará a identificação das vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes. Nessa etapa, fica em evidência que é indispensável à avaliação da qualidade da informação para uma avaliação prévia do nível de risco que a empresa está assumindo.

Para conseguir uma adequada análise de concorrentes, por meio de um processo de empatia, o responsável pela análise tem a obrigação de efetuar uma averiguação externa e interna de seus principais concorrentes. Visto que a partir desse procedimento, o mesmo poderá adaptar o posicionamento competitivo diante de seus concorrentes.

Por fim, Oliveira (2003) expõe que é fundamental que a fase do diagnóstico ambiental seja realista, completa e impessoal, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico. Desta maneira, uma das concepções de efetiva importância da fase do diagnóstico estratégico é que a ementa das sugestões seja tratada de tal forma que despessoalize as ideias individuais e determine as ideias da empresa, incluindo suas contradições, mas que, por meio de uma argumentação dirigida, proporciona-se o bom-senso e o consenso de todos.

2.5 ANÁLISE SWOT

A determinação do direcionamento estratégico de uma organização não está dentre as tarefas mais fáceis, e os propósitos desta podem ser contextualizados com o auxílio da análise SWOT³, que estabelece a relação entre os pontos fortes e fracos da empresa e seus concorrentes e as oportunidades do mercado, segundo Wright, Prol e Parnell (2009). Kotler e Keller (2006) descrevem a análise SWOT como sendo a ferramenta responsável pela análise global considerando o ambiente interno e externo das organizações. Vasconcelos (2008) resenha sobre a essência da análise SWOT como a relação estabelecida entre as forças e as fraquezas internas, frente ao quadro de ameaças e oportunidades, analisando assim como a organização é afetada e como responde às influências do meio externo.

³ SWOT: Acrossílabo das palavras em língua inglesa Strengths, Weakness, Opportunities e Threats, que significam respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

FIGURA 2 – MODELO MARIZ SWOT

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	PONTOS FORTES	DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
	PONTOS FRACOS	CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA

Fonte: Vasconcelos (2008)

A interface da análise SWOT se apresenta com quatro zonas ocupadas ordenadamente conforme demonstra a figura acima, as zonas são divididas para melhor visualização de possíveis situações da organização, aponta Vasconcelos (2008). Hartmann (2002), explica que pontos fortes são “fatores internos ou partes de certo negócio que apresentam condições favoráveis para a melhoria dos resultados”. Já Oliveira (2004), coloca que pontos fortes são “as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa em relação ao seu ambiente”. Com relação aos pontos fracos, Hartmann (2002) define como “fatores internos ou partes de certo negócio que apresentam condições desfavoráveis para a melhoria dos resultados”. E Oliveira (2004) define pontos fracos como “variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Wright, Kroll e Parnell (2009) relacionam os pontos que são identificados como fortes e fracos aos recursos da organização, sejam eles humanos, organizacionais ou físicos, que juntos objetivam trazer a vantagem competitiva frente ao mercado, que levará a empresa determinar algumas oportunidades da mesma maneira evitar possíveis ameaças, permitindo assim que a organização formule suas estratégias mais próximas da realidade, caminhando mais seguramente ao alcance de seus objetivos. Tavares (2005) acrescenta que ao analisar as condições externas, a empresa poderá assim se articular melhor contra as ameaças do meio, como por exemplo, seguir uma linha de diferenciação de seus concorrentes, já se tratando dos fatores internos a empresa consegue ter mais controle sobre sua situação e futuros rumos, melhorando seus métodos de produção, tornando-os mais eficazes com investimento de recursos tecnológicos, pois uma vez que seus processos tornem-se obsoletos perante os concorrentes poderá ocorrer o comprometimento dos resultados esperados.

2.6 POSTURA ESTRATÉGICA

Segundo Declerck, Hayse e Ansoff (1990), a postura estratégica é trabalhada com base na análise ambiental da empresa, abordando os ambientes interno e externo, ela auxilia na tomada de decisão baseada na missão da empresa, avaliação dos pontos positivos e negativos, e a relação entre as oportunidades e ameaças de onde a organização se encontra, possibilitando assim, tomar a decisão mais adequada para cumprir com planejamento ou a missão estipulada.

Declerck, Hayes e Ansoff (1990) sugerem que se deve desenvolver uma análise individual sobre ambiente interno e outra sobre ambiente externo, assim os métodos de análise ajustam-se automaticamente aos modelos de planejamento para as mudanças de postura.

Ansoff e McDonnell (2009) afirmam que os pontos fortes e fracos da empresa passaram a ser uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, assim para ingressar em novas áreas é necessário ter perfeição nesses pontos.

Segundo Forte (2001), existe quatro mapas de Postura Estratégica: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento, esses são utilizados a fim de obter a verificação da postura estratégica das empresas. Esse contexto é rotineiramente aplicado em trabalhos científicos, como neste estudo de caso. Esses mapas buscam trazer muitas ações estratégicas que talvez estejam sendo ou foram utilizadas por empresas, para a verificação do que seria mais fraco ou mais forte, sendo assim, mostram as estratégias gradativas, daquela que se encontra em estado menos radical e a que se encontra em estado mais radical dentro do posicionamento.

O mapa estratégico de Sobrevivência é a caracterização de quando a empresa destaca-se de Pontos Fracos. Apresenta assim a estratégia de forma gradativa, partindo da menos radical, sendo isso a redução de custos, para a mais radical, neste caso a falência. Algumas decisões estratégicas a serem tomadas são: enxugamento da estrutura organizacional, desinvestimento, fusões internas e etc.

O mapa estratégico de Manutenção é quando se refere à situação de quando a empresa encontra-se com Pontos Fortes, mas sente-se ameaçada. Algumas das decisões estratégicas a serem tomadas são: estabilidade, reação competitiva, nicho de mercado, especialização, programas de qualidade, pacificação competitiva e etc.

O mapa estratégico do Crescimento é quando a empresa está com Pontos Fracos, mas o ambiente propõe oportunidades. Algumas decisões estratégicas a serem tomadas são: penetração, expansão, programas de qualidade com certificação, inovação, fusão e internacionalização e etc.

O mapa estratégico de Desenvolvimento é quando a empresa possui Pontos Fortes em suas capacidades internas e também quando o ambiente está favorável com

oportunidades. Sendo está a melhor situação estratégica, possibilitando decisões como: desenvolvimento, franquia, programa de reengenharia, voluntarismo, relações públicas e etc.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A aplicação de métodos de pesquisa está relacionada aos objetivos do objeto de estudo. São procedimentos que exigem escolhas criteriosas e com seriedade para serem descritos, interpretados e diagnosticados os fatos e fenômenos. São métodos realizados por meio da abordagem qualitativa e quantitativa, ou aplicando-se simultaneamente os dois tipos de abordagem para a apreciação e diagnóstico do objeto de estudo.

A pesquisa a seguir foi delineada como um estudo de caso, que é repetidamente utilizado para a realização de coleta de dados nas áreas onde os estudos são organizacionais. É descrita como uma abordagem de método de investigação, conveniente para quando procura-se entender, investigar ou relatar acontecimentos relevantes, onde se encontram vários fatores envolvidos. Conforme relata Yin (1994), esta abordagem é adaptada à verificação em educação, onde o investigador se depara com situações complicadas, dificultando o reconhecimento da variável importante, é quando se investiga respostas do “como” e do “porque”, quando a investigação procura deparar interações para com os fatores importantes da empresa, é quando há o objetivo de diagnosticar o fenômeno ou problema, é quando se relaciona de forma direta, e também quando a investigação resulta no aprendizado da dinâmica do fenômeno ou problema.

O objetivo geral traçado pelos pesquisadores foi elaborar o diagnóstico ambiental a fim de identificar a postura estratégica atual da empresa. Assim, como objetivos específicos foram traçados o estudo da ferramenta análise swot de diagnóstico ambiental, buscando identificar a postura estratégica da empresa, a apresentação dos mapas estratégicos de postura estratégica, avaliando os resultados obtidos com o diagnóstico ambiental e também a identificação de diretrizes mediante o posicionamento e a postura estratégica.

A natureza deste estudo de caso é de uma pesquisa explicativa que apresenta a preocupação na identificação dos fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos e problemas. É a pesquisa onde prevalece o poder de aprofundar-se no conhecimento geral da realidade, pois explica a razão, o porquê dos acontecimentos. A pesquisa explicativa pode ser a continuação da pesquisa descritiva, pois a identificação dos fatos que definem o fenômeno e problema deve estar suficientemente definida e discriminada.

A pesquisa qualitativa é o conhecimento do problema em seu estado natural, sendo este o procedimento direto para a coleta de dados onde o investigador é o instrumento-chave. Conforme conceitua Chizzotti (1991, p.79) a abordagem qualitativa parte do parâmetro de que existe uma relação dinâmica entre o ambiente real e o sujeito, uma correlação direta entre o sujeito e o objeto, uma conexão entre o objetivo e o sujeito.

A coleta dos dados que embasam o estudo de caso foi realizada por meio de um questionário, sendo este uma técnica que representa perguntas que são elaboradas conforme os objetivos a serem alcançados. Podendo ser aplicado pessoalmente, por telefone ou até mesmo por meio eletrônico. O questionário pode ser estruturado com perguntas fechadas, abertas ou dependentes. As perguntas fechadas consistem em várias alternativas para a escolha. As perguntas abertas possuem um espaço para que pesquisado preencha sua resposta. Nas perguntas dependentes, é quando uma resposta depende da outra. Na escolha dessas perguntas, deve ser levado em conta o conhecimento sociocultural do pesquisado, utilizando uma linguagem condizente a ele.

O instrumento escolhido pelos pesquisadores foi o de questionário com perguntas abertas, que pode ser contemplado no apêndice “a” deste estudo, onde os pesquisados puderam responder o quanto fosse necessário para esclarecer todas as perguntas, assim fazendo com que o os pesquisadores conseguissem relacionar e certificar-se dos objetivos traçados. Os dados foram descritos e passados para a análise swot, objetivando diagnosticar a postura estratégica atual da empresa.

Esse estudo de caso foi iniciado com a observação do problema, seguido por uma pesquisa qualitativa onde foi realizada a coleta de dados por meio de um questionário com perguntas abertas e entregue para os sócios da empresa, junto a isso, foi realizada a pesquisa teórica para fundamentar o processo de edificação do conhecimento, seguida por uma análise dos dados recolhidos resultando na atual postura estratégica da empresa, junto ao problema identificado, facilitando o delineamento dos objetivos a serem traçados pelos investigadores. E assim poder identificar diretrizes para uma possível melhoria da empresa.

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A p3arts encontra-se sediada na cidade de Curitiba no estado do Paraná, é enquadrada pela receita federal em microempresa e constituída em cotas limitadas, tem como objeto social a confecção de protótipos de projetos por meio da impressão em 3d, com atendimento ao consumidor em todo território nacional.

A p3art's é composta por dois sócios, sendo um deles responsável pela área de gerência administrativa e o outro focado na produção e execução das impressões dos projetos. Ambos atuam ativamente na divulgação, estudo e exploração da área de impressão em 3d, em especial no que se refere ao mercado e suas possibilidades de atuação e possíveis parcerias. Possui como missão a difusão da tecnologia de impressão 3d tornando-a acessível aos diferentes públicos, e como visão se tornar uma empresa a qual consiga atender a demanda nas mais diferentes áreas que se possam beneficiar da impressão 3d, mantendo a personalização que cada cliente necessite.

Atualmente a demanda de trabalho resume-se no desenvolvimento e adaptação dos projetos em 3d e a impressão propriamente dita, estas e outras atividades, que incluem manutenção e testes de materiais, são realizadas pelos sócios, visto que até o momento não houve a necessidade de aumento no quadro de pessoal. O processo de impressão se inicia com o desenvolvimento do projeto em 3d, no qual serão definidos parâmetros como a resistência e acabamento da peça, eventualmente pode ser necessário pós-tratamento, como lixar, tirar pequenas rebarbas, banho químico ou pintura, trabalho este, que hoje é feito por uma empresa terceirizada. A matéria prima utilizada para a confecção das peças são os filamentos em carretel, que podem ser em pla⁴ ou abs⁵, em geral é comum as impressoras serem projetadas para imprimir com ambos os materiais. Dentre os produtos mais procurados para confecção pode-se citar:

QUADRO 1: EXEMPLO DE PRODUTOS COMERCIALIZADOS

Empresarial	Pessoal
<ul style="list-style-type: none"> • Maquetes e moldes em escala • Prototipagem rápida para engenharia • Modelos educativos • Materiais para campanhas de marketing • Logotipos e mascotes • Moldes médicos e próteses • Troféus e premiações 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentes personalizados • Execução de projetos acadêmicos • Reprodução de peças fora de linha • Miniaturas para modismo • Objetos decorativos • Lembranças para casamentos e aniversários • Acessórios para automóveis

Fonte: Os autores (2016)

A tecnologia é muito abrangente e permite atender diversos mercados, direta ou indiretamente por meio da impressão. Os segmentos com maior potencial de lucro são de prototipagem industrial e área médica, além de outros que necessitem de objetos altamente personalizados e complexos com baixa tiragem.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização de diagnóstico ambiental da empresa P3Art's, foram estudadas e utilizadas informações do material desenvolvido pela empresa contratada, Express Consultoria⁶, o qual traz em seu conteúdo um levantamento do perfil dos potenciais concorrentes e público alvo, bem como um estudo de mercado, dados estes, que serviram

⁴ PLA: O Ácido Polilático, trata-se de um polímero constituído por moléculas de ácido láctico é biodegradável, provido por meio de fontes renováveis. Com propriedades semelhantes às de tereftalato de polietileno (PET), utilizados para a embalagem, mas que também é biodegradável. Ela é facilmente degradado em água e dióxido de carbono. É um termoplástico obtido a partir de amido de milho (EUA) ou de mandioca (principalmente na Ásia), ou cana-de-açúcar (resto do mundo). Siim and Co "Propriedades dos materiais físicas e mecânicas" (2012).

⁵ ABS: O acrilonitrilo butadieno estireno é um plástico muito resistente ao impacto e amplamente utilizado em usos industriais, automotivos e outros. É um termoplástico amorfo, porque é um plástico cuja produção e processamento é mais complexo do que os plásticos comuns, tais como poliolefinas (polietileno, polipropileno). Siim and Co., "Propriedades dos materiais físicas e mecânicas" (2012).

⁶ Express Consultoria Ltda executou análise de mercado em 2015, o qual contempla um estudo dos concorrentes, como levantamento de produtos, preços e meios de atendimento ao público alvo, identificando potenciais clientes e suas necessidades, e finalizando com o estudo do mercado econômico e social, a fim de levantar as tendências e previsões do mercado.

como base para a análise externa, a entrevista com os sócios foi utilizada como suporte para análise interna e alinhamento das conclusões do material da consultoria.

Esses dados estão elencados na tabela acima de Diagnóstico Ambiental, em que foi atribuído a cada item um fator de ponderação que varia conforme pontuação a seguir:

- Ameças / Pontos Fracos: (-5) (-4) (-3) (-2) (-1)
- Oportunidades / Pontos Fortes: (+5) (+4) (+3) (+2) (+1)

No qual representam:

1 – Influencia muito pouco a decisão;

2 – Influencia pouco a decisão;

3 – Influencia a decisão;

4 – Influencia muito a decisão;

5 – Influencia bastante a decisão.

5.1 ANÁLISE INTERNA: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

a) Finanças e Economia

No que tange ao diagnóstico realizado, a parte econômica da empresa, ligada à sua produtividade e distribuição, gestão de bens e consumo, apresenta-se em equilíbrio. Na esfera economia, suas finanças vêm sendo administradas de forma intuitiva, contudo a empresa apresenta uma busca constante na identificação de variáveis de mercado nacional e internacional, foram identificados como pontos fortes:

- Grau de necessidade de investimento: atualmente a P3Art's não apresenta a necessidade de investimentos, uma vez que já fez no último ano as aquisições necessárias para o atendimento da demanda do mercado.
- Taxa de retorno de investimento: a taxa de retorno do investimento pode ser apontada como ponto positivo baseando-se no tamanho de mercado e perspectiva de crescimento do mesmo, conforme aponta o estudo realizado pela Express Consultoria.

Como ponto negativo pode ser observado:

- Perspectiva de tempo para retorno do investimento: este fator foi associado ao tempo de atuação da empresa, bem como a atual conjuntura da economia nacional, fator este que levou os sócios a uma revisão na projeção do tempo de retorno dos investimentos, passando para uma perspectiva acima de vinte e quatro meses.

b) Infraestrutura

Quanto a sua infraestrutura, constataram-se como pontos fortes os seguintes aspectos:

- Infraestrutura de Hardware: os imobilizados em hardware vêm suprindo suas necessidades, inclusive com algumas máquinas ociosas, podendo vir a serem utilizadas futuramente, em caso de aumento da demanda.
- Infraestrutura da sede: a empresa fez um investimento recente e está sediada em nova sede, a qual disponibiliza aos seus clientes uma facilidade contando com uma localização central de fácil acesso.
- Infraestrutura de Software: no que tange a esfera dos softwares, a P3Art's não teve a necessidade de atualização dos mesmos, pois estes foram adquiridos recentemente, contudo este ponto conta com uma atenção por parte dos sócios no emprego de recursos, visando o acompanhamento de lançamentos de novas tecnologias.

c) Gestão

Existem alguns métodos ou ferramentas de gestão utilizadas dentro da organização, muito embora esses não sejam exploradas de forma satisfatória ou padronizadas.

Pontos fortes identificados:

- Competência técnica da equipe: a equipe desempenha uma busca constante no aprimoramento de suas técnicas.

Os pontos fracos apontados são:

- Identificação de processos críticos: os métodos e procedimentos utilizados para administrar os processos, tanto administrativos como de produção são tácitos, e acabam por influenciar negativamente nos aspectos de controladoria geral da organização.
- Existência de procedimentos e Padrões: embora sejam utilizados diversos métodos e procedimentos inerentes ao processo de produção e administrativo, esses são intuitivos, ou seja, não se encontram descritos em informativos ou manuais.
- Estrutura Organizacional: necessita de um alinhamento mais eficiente e resultante que atrele os objetivos traçados e a sua forma de atuação no mercado.
- Utilização de softwares para gerenciar: a empresa utiliza alguns modelos de planilhas, estas são apenas para cálculos financeiros de custo e prazo, sem projeção de demanda ou acompanhamento do mercado.
- Existência de Indicadores gerenciais: os indicadores gerenciais que auxiliam como, por exemplo, no controle de contas a pagar e receber, movimentação diária de caixa, acompanhamento de custos fixos e variáveis a fim de buscar um ponto de equilíbrio, não são utilizados hoje pela empresa, nem mesmo em baixos níveis de controle.
- Existência de informações sintéticas e confiáveis: o atual modelo de gestão impossibilita o levantamento de informações sintéticas e confiáveis inerentes aos resultados.

d) Produção e Tecnologia

No aspecto tecnológico observa-se que a P3Art's encontra-se em uma situação favorável, em virtude de possuir hardwares e softwares atualizados e alinhados com seu processo produtivo, além disso, conta com a disponibilização de uma página de acesso eletrônico com todas as informações inerentes aos seus produtos, crenças e valores.

Sua área de produção dispõe de equipamentos de última geração, de excelente qualidade e funcionalidade, o que atende, satisfatoriamente, as suas necessidades

momentâneas, com uma margem que excede na sua capacidade de produção, permitindo assim o fácil atendimento a sua demanda. Como pontos positivos foram apontados os seguintes:

- Diferenciação no processo produtivo: a P3Art's conta com a disponibilidade de um dispositivo de scanner que permite a reprodução equivalente ao real, em escalas menores exatas ou em tamanhos reais, resultando em um diferencial considerável para suprimir as necessidades da área médica.
- Conhecimentos tecnológicos na área de atuação: além da vasta experiência técnica no desenvolvimento e adequação de projetos em 3D, a empresa utiliza-se de matérias-primas de primeira qualidade. Para o acabamento das peças a empresa vem buscando o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas próprias, uma vez que estas precisam ser adequadas para as diferentes finalidades dos artigos produzidos.
- Histórico de conquistas e avanços tecnológicos: a empresa surgiu do conhecimento técnico nos projetos em 3D e a busca por algo inovador dos idealizadores que, ao identificarem a viabilidade de investimentos para introduzir a técnica de materialização de objetos por meio da impressão em 3D nos mais diversos fins a que ela pode se destinar. A partir daí os sócios buscam a identificação de melhorias nas técnicas, bem como matérias primas de primeira qualidade com melhores preços, a fim de proporcionar o acesso aos mais diversos públicos, indo desde a impressão de objetos pessoais, como também o atendimento a demandas industriais e médicas.
- Investimento para otimização dos processos produtivos: o constante investimento e busca de aprimoramento dos processos produtivos da empresa acompanham a tendência de mercado, se utilizando desta como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva.

e) Cultura

Como ponto positivo pode ser identificado:

- Existência de algumas crenças e valores (filosofia): a cultura organizacional, o conjunto de crenças, normas e valores estão claros e bem definidos pelos seus diretores, contudo a empresa busca neste momento a disseminação para seu mercado de atuação.

E negativos os listados a seguir:

- Compreensão da visão da empresa pelo público alvo: a P3Art's está em uma fase na qual busca encontrar maneiras, que dentro dos seus recursos disponíveis, possam tornar mais próximo suas crenças e valores e seu público alvo.

- Existência de uma "personalidade" da empresa: a personalidade que é representada pelos pontos positivos e negativos que promovem a diferenciação entre os concorrentes, na P3Art's atualmente não atingem proporções relevantes, que possa ser apontado como aliado na estratégia de alcance dos objetivos.

f) Relacionamento:

No que diz respeito ao nível de relacionamento da empresa, essa situação vem identificar como a organização se encontra junto a seus clientes e fornecedores, identificando, também, suas estratégias e formas de penetração, com enfoque ao seu direcionamento de mercado.

Pontos fortes identificados:

- Acesso a grupos de interesse/entidades estratégicas: no mercado em que atua, apontamos uma ótima desenvoltura no acesso aos grupos de interesse, em virtude de constatarmos um alto relacionamento seguido do apoio positivo nos processos e desenvolvimento de inovações de suporte à área médica. Esses grupos, além de realizarem o negócio, colocam o produto à disposição de seus clientes, fornecedores e demais pessoas que possuam vínculos, contribuindo, dessa forma, com a divulgação da empresa, fomentando, assim, o consumo.
- Localização da empresa: a determinação da localização da empresa não passou por nenhum processo de análise estratégica para determinação do local, mas, está localizada em uma área considerada central, a qual proporciona fácil acesso por parte dos clientes e menor custo de frete para recebimento de matéria prima.

Pontos fracos identificados:

- Marketing Promocional: se utilizando dos meios de publicidade e propaganda, vem buscando atingir uma forma que lhe proporcione um bom retorno, no que diz respeito ao *marketing* promocional, no entanto, apontamos deficiências como a falta de modelos ilustrativos e informações capazes de aguçar o interesse dos consumidores, que tenham acesso a essas formas de divulgação.
- Marketing Institucional / Relações Públicas: o trabalho de relações públicas feito atualmente necessita de consideráveis ajustes, como também de *marketing* institucional, em virtude da atuação de seus administradores em vários seguimentos no mercado.
- Penetração dos meios de Comunicação da área: a empresa tem conseguido manter-se atualizada frente às inovações relacionadas às matérias-primas utilizadas na impressão em 3D, por meio de uma busca e identificação de

fornecedores no exterior, os quais permitem uma lucratividade mais atrativa e matéria prima de primeira qualidade, acompanhar constantes melhorias nos meios de produção e acabamento bem como o aperfeiçoamento no suporte a área médica, como forma de penetração no mercado, repassando essas inovações para parceiros, como universidades e outras entidades que, em contra partida, divulguem os produtos, aumentando os indicadores de procura, formando, assim, uma rede de informações.

5.2 ANÁLISE EXTERNA: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Para a identificação das ameaças e oportunidades, foram considerados suas áreas de relacionamento e o fator de influência nos processos organizacionais da empresa, tendo referência o material desenvolvido pela EXPRESS Consultoria. A baixo serão apontadas as oportunidades encontradas:

- Tamanho do mercado: o mercado de impressões em 3D é relativamente novo, e ainda, se tratando de abrangência nacional um número pequeno de representantes desta nova tecnologia para atender a demanda.
- Potencial do mercado: como mencionado anteriormente, na esfera nacional o mercado é novo, e possui um potencial de crescimento bastante atraente, baseando-se no atual mercado internacional, o qual já possui avanços tecnológicos que possibilitam uma gama ainda maior de áreas de atuação da impressão 3D.
- Quantidade de concorrentes: conforme já mencionado em alguns momentos, a demanda do mercado nacional ainda está em fase inicial, o que faz citar a quantidade de concorrentes como uma oportunidade, uma vez que a P3Art's tem a chance de se tornar pioneira na sua área de atuação.
- Grau de concentração dos concorrentes locais: os concorrentes locais puderam ser identificados e pontuados por meio de um estudo adquirido pela empresa, que visava levantar, dentre seus pontos, a identificação de público alvo e concorrente, e pode-se observar que ainda há um mercado positivo para o crescimento quando comparado à demanda.
- Parcerias e Relacionamentos com Universidades/Entidades: como já mencionado anteriormente, identificou-se uma ótima desenvoltura na relação entre a empresa e os grupos de interesse, os quais colaboram na exposição dos produtos aos potenciais clientes, colaborando, dessa forma, com a divulgação dos serviços e os índices de demanda.

- Procura pela nova tecnologia: vem crescendo de maneira considerável, este motivo pode estar ligado ao fato de que em países como Japão e Estados Unidos as impressões em 3D já são utilizadas em larga escala.

As Ameaças diagnosticadas foram:

- Disponibilidade de crédito para investimento: o ciclo da economia em que se encontra o atual cenário nacional se mostra retraído quanto a disponibilidade de créditos para investimento, tornando as empresas reféns de altas taxas de juros.
- Estabilidade da economia nacional: a estabilidade da moeda pode afetar diretamente as tomadas de decisões, em especial as empresas de pequeno porte (EPP) e para as microempresas (ME), uma vez que na grande maioria dos casos, estas não possuem dados sólidos e indicadores para previsões de longo prazo.
- Valorização da moeda estrangeira: as mudanças de câmbio provocam uma instabilidade momentânea na economia impactando diretamente o cotidiano de pessoas físicas e tomadas de decisões para pessoas jurídicas, no caso, a P3Arts sofre um impacto direto no caso de valorização da moeda estrangeira, uma vez que as matérias primas de melhor qualidade e maior variedade são importadas.

5.3 GRADE DE CORRELAÇÃO

Trata-se de uma ferramenta que possibilita fazer cruzamentos entre pontos fortes e fracos com ameaças e oportunidades, a fim de identificar, por meio da correlação, o índice de relacionamento entre eles. Pois se deve tratar, primordialmente, os itens que apresentarem um índice de alto-relacionamento, expurgando os demais, para que, em um futuro próximo, sejam reavaliados.

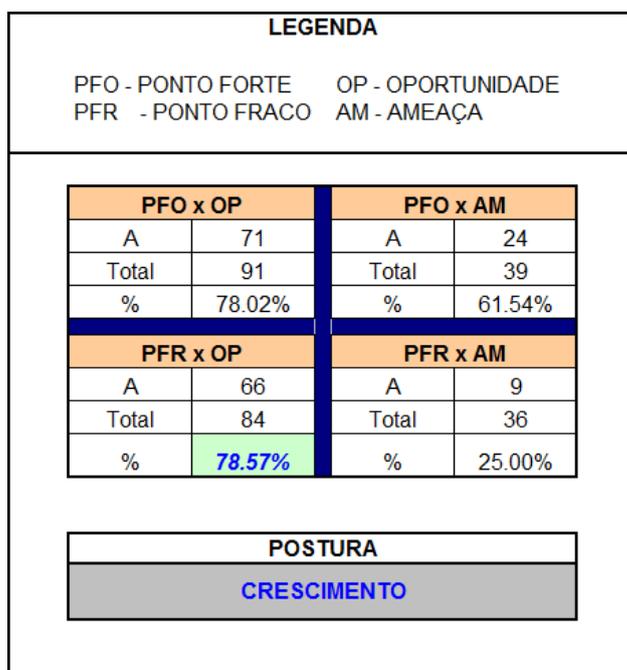
FIGURA 5- GRADE DE CORRELAÇÃO

		OPORTUNIDADES / AMEAÇAS										
		OPORTUNIDADES							AMEAÇAS			
PONTOS FORTES / PONTOS FRACOS		OPORTUNIDADES							AMEAÇAS			
PONTOS FORTES		GERAL							GERAL			TOTAL
1. Necessidade de Investimento		M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	90.00%
2. Taxa de retorno de investimento		A	A	A	M	A	A	A	A	A	A	90.00%
3. Infraestrutura de Hardware		A	A	A	M	M	A	A	A	A	A	80.00%
4. Infraestrutura de Escritório		B	B	B	B	B	M	M	A	A	-	20.00%
3. Infraestrutura de Software		A	A	A	M	M	A	A	A	A	A	80.00%
5. Competência técnica da equipe		A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	70.00%
6. Conhecimentos tecnológicos na área de atuação		A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	80.00%
7. Histórico de conquistas e avanços tecnológicos		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100.00%
8. Investimento para otimização dos processos produtivos		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100.00%
10. Diferenciação no processo produtivo (otimização perante concorrentes)		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100.00%
9. Existência de algumas crenças e valores / Filosofia		A	A	A	A	A	A	A	-	-	-	70.00%
10. Acesso a grupos de interesse / entidades estratégicas		A	A	A	A	A	A	A	-	-	-	70.00%
11. Localização da Empresa		B	A	B	M	M	M	M	B	B	B	10.00%
PONTOS FRACOS		GERAL							GERAL			TOTAL
3. Perspectiva de tempo para retorno do investimento		A	A	A	A	A	-	A	A	A	A	90.00%
5. Identificação de processos críticos		A	A	A	M	B	B	B	-	-	-	30.00%
6. Existência de procedimentos e Padrões		A	A	A	M	B	M	B	-	-	-	30.00%
4. Estrutura Organizacional		A	A	A	B	B	A	A	B	B	B	50.00%
7. Utilização de ferramentas de Informática para gerenciar		A	A	A	A	A	-	A	M	M	M	60.00%
8. Existência de Indicadores gerenciais		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100.00%
9. Existência de informações sintéticas e confiáveis		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	100.00%
11. Compreensão da Visão da Empresa pelo público alvo		A	A	M	M	M	A	M	-	-	-	30.00%
12. Existência de uma "personalidade" da Empresa		A	A	M	A	A	A	M	-	-	-	50.00%
14. Marketing Promocional		A	A	A	A	A	A	A	M	-	-	70.00%
15. Marketing Institucional / Relações Públicas		A	A	A	A	A	A	A	M	-	-	70.00%
16. Penetração dos meios de Comunicação da área		A	A	A	A	A	A	A	M	-	-	70.00%
TOTAL		88.00%	96.00%	84.00%	64.00%	68.00%	76.00%	76.00%	48.00%	44.00%	40.00%	

Fonte: Os Autores (2016)

Após concluir o correlacionamento, o resultado é exportado para outra ferramenta, denominada cálculo da grade, a qual, após proceder ao cálculo, informa a postura estratégica da empresa.

FIGURA 6 – POSTURA ESTRATÉGICA DA P3ART'S



Fonte: Os Autores (2016)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A postura estratégica da empresa foi definida pela escolha consciente de uma alternativa ou caminho de ação. Essas estratégias procuram estabelecer as políticas de médio e longo prazo, necessárias à empresa para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Por meio do estudo de caso realizado à luz da teoria do Planejamento Estratégico para a elaboração do diagnóstico estratégico da empresa P3Art's, procurou-se relacionar, de forma clara e transparente, identificando, por meio do diagnóstico ambiental, seus pontos fortes e fracos, assim como suas ameaças e oportunidades. Resultando na identificação da postura estratégica que evidenciou o Crescimento. Esta postura de um modo geral pode ser evidenciada nos primeiros anos de atuação das empresas, na qual os processos e infraestrutura necessitam de aprimoramento, em que o número de pontos fracos se aproxima do número de pontos fortes, em contrapartida as oportunidades se apresentam em relevância quando relacionado com as ameaças. Embora exista a predominância de pontos fracos, a situação da empresa se mostra favorável, pois o mercado possibilita a transformação seus pontos fracos em oportunidades em longo prazo.

Por fim, complementa-se com a conclusão que a empresa P3Art's, segundo Porter (1980) no seu conceito de Estratégias de Posicionamento, encontra-se classificada em Estratégia de Diferenciação, sendo indicado buscar a concentração de seus esforços na disponibilização no mercado de benefícios que seus clientes e o público alvo não possam encontrar entre seus concorrentes, mantendo sua atuação por meio de produtos

personalizados, desenvolvidos especialmente para suprir a necessidade geradora de suas demandas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Trad. Antonio Z. Sanvicente. São Paulo: Msgraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, Igor H. DECLERCK, Roger P. HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Tradução: Carlos Roberto V. de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- HARTMANN, L. F. **Planejamento Estratégico**. 7. ed. Lajeado: Grafoem, 2002.
- KAMOI, Priscila; KAJITA Deisi. **Express Consultoria: Estudo de Mercado P3Art's**. Curitiba, 2015.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistas e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PERREAULT, William d. Jr. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PORTER, M. E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RUSSO, G. M. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VASCONCELOS F., P.; MACHADO, A. M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. Tradução: Ceso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: concepção e métodos**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.