

Análise do ambiente estratégico para uma pequena empresa do setor gráfico

Marcos Antonio Ribeiro Andrade
marcosarandrade@gmail.com
FAMATH

Magda Zeraik Barreto
magdazeraik@gmail.com
FAMATH

Luís Felipe Camêlo de Freitas
felipecamelo.eco@gmail.com
FAMATH

Resumo: O planejamento estratégico (PE) é um processo administrativo que tem como objetivo organizar as ideias das pessoas, sendo possível assim estabelecer objetivos, criar uma previsão do futuro e definir o rumo a ser seguido para chegar no futuro previsto. O PE pode ser um fator decisivo para que uma empresa permaneça competitiva e lucrativa no mercado, pois criando uma visão do futuro em que a empresa pretende estar é possível tomar decisões no presente que direcionem a empresa para o futuro desejado, tornando assim o PE em uma ferramenta para o direcionamento dos passos até o futuro desejado. Com o crescimento do setor gráfico, as poucas barreiras de entradas e as constantes mudanças do mercado, geraram uma alta concorrência no setor, criando assim a necessidade dos empresários que atuam nesse meio se especializarem mais em seus processos, tornando o PE uma ferramenta que pode ser decisiva para a permanência das empresas que atuam nesse setor. Neste sentido propõe-se analisar o ambiente e verificar estratégias para uma empresa do setor gráfico na cidade de Niterói. Analisou-se o planejamento estratégico para a empresa que de que forma este pode auxiliar nas decisões estratégicas tomadas para alcançar suas metas.

Palavras Chave: Planej. Estratégico - Competitiva - Mercado - Concorrência - Setor gráfico

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem origem nas mais antigas civilizações, em que os líderes já tinham a necessidade de saber antecipadamente o que fazer, quando e como, por muito tempo os maiores utilizadores desta ferramenta eram generais que tinham grandes necessidades de saber os pontos fracos dos inimigos, conhecer as vantagens do terreno, para que assim pudessem planejar um ataque ou a defesa de suas tropas e cidades.

Com o surgimento da revolução industrial em meados do século XVIII e sua expansão no século XIX, fez com que os processos produtivos fossem revistos, os primeiros conceitos de administração fossem criados e técnicas e estratégias que antes eram de uso militar começaram a ser aplicadas no mundo empresarial.

Apesar de existir a muito tempo esta ferramenta só começou a ser utilizada de forma sistemática empresarialmente na década de 50 com a finalidade de resolver problemas econômicos de oferta e demanda.

Pode-se dizer que planejamento estratégico é um processo administrativo que tem como objetivo organizar as idéias das pessoas, sendo possível assim estabelecer metas e objetivos, criar uma previsão do futuro e definir o rumo a ser seguido para chegar no futuro previsto. Oliveira (2007, p.46) define planejamento estratégico como: “um processo gerencial que possibilita ao gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

O planejamento estratégico pode ser um fator decisivo para que uma empresa permaneça competitiva e lucrativa no mercado, pois criando uma visão do futuro em que a empresa pretende estar é possível tomar decisões no presente que direcionem a empresa para o futuro desejado, tornando assim o planejamento estratégico em uma ferramenta para o direcionamento dos passos até o futuro desejado.

Esta ferramenta que normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa tem como objetivo criar vantagens competitivas que façam a empresa destacar-se diante seus concorrentes, define as ações que devem ser tomadas para o se obter o melhor aproveitamento dos recursos internos e as oportunidades criadas pelo mercado, possibilitando a criação de um foco para na qual todos os esforços devem ser direcionados.

Nas ultimas décadas os empresários vem dando maior importância a logística, devido aos altos custos relacionados às suas atividades, a necessidade de atender satisfatoriamente os clientes e o fato do mercado atual ser global, maduro e altamente competitivo. A logística vem demonstrando também que tem um papel cada vez maior na formulação do plano estratégico de uma empresa, pois suas atividades podem representar uma parte importante da estratégia da empresa, seja com a velocidade e confiança da entrega de um produto ou no gerenciamento de suprimentos.

Com o crescimento do setor gráfico, as poucas barreiras de entradas e as constante mudança do mercado, geraram uma alta concorrência no setor, criando assim a necessidade dos empresários que atuam nesse meio se especializarem mais em seus processos operacionais, táticos e estratégicos, tornando o planejamento estratégico uma ferramenta que pode ser decisiva para a permanência das empresas que atuam nesse setor.

Devido à inexistência de um planejamento estratégico formal que defina o rumo da empresa e as ações que devem ser tomadas, ela acaba sofrendo por imprevistos que poderiam ser amenizados por um bom planejamento. A falta da análise do ambiente interno e do

ambiente externo faz com que a empresa perca oportunidades ou não enxergue ameaças que influenciam diretamente na competitividade da empresa e a falta da definição de um rumo faz com esforços sejam desperdiçados em ações que geram baixo retorno aos investimentos.

Neste sentido propõe-se analisar o ambiente e verificar estratégias para uma empresa do setor gráfico na cidade de Niterói. Uma empresa de médio porte que está há mais de três anos na indústria gráfica, realizando trabalhos de personalização e impressão de material gráfico, atendendo ao público em geral, servirá como base para a realização do trabalho. Desta forma analisou-se o planejamento estratégico para a empresa que e de que forma este pode auxiliar nas decisões estratégicas tomadas para alcance suas metas. Dessa forma tem-se a seguinte questão de pesquisa: como a análise de ambiente pode auxiliar planejamento estratégico e na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte?

2.1 Estratégia e planejamento

A palavra estratégia e os primeiros conceitos sobre a mesma surgiram no meio militar, prova disso é que a palavra estratégia significa “a arte do general” e vem do grego *estrategos* sua tradução exata é general, os primeiros conceitos desenvolvidos sobre estratégia estavam relacionados com a movimentação de exércitos e a tática de como lutar.

Durante a época de Napoleão o conceito de estratégia estendeu-se para mais do que o campo de batalha, agregando os movimentos políticos e econômicos, já que esses fatores poderiam ser decisivos para a vitória ou derrota de seus exércitos (TAVARES, 1991).

Em 1832, o General aposentado, Barão Karl Von Clausewitz, publicou a magnífica obra chamada “Tratado sobre Estratégias de Guerra”, considerado a Bíblia para as academias militares, nele foi estabelecidos técnicas de estratégia, táticas de ataque e retirada, mais tarde pesquisadores descobriram que as aplicações bélicas de Von Clausewitz poderia ser usada no meio econômico (RASMUSSEN, 1990)

Com o tempo e a evolução dos conceitos de administração, a estratégia começou a fazer parte do mundo empresarial, sendo adaptado os conceitos de estratégia militar para o mundo dos negócios, já que no meio empresarial os inimigos e as batalhas não são tão claras, segundo Oliveira, D., P., Rebouças (2007, p.178) na empresa a estratégia esta relacionada à arte de utilizar, adequadamente os recursos físicos, financeiros, e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. Já Ansoff apud Oliveira (2007, p.180) define estratégia como: regras e diretrizes para a decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa.

A estratégia para as empresas assim como já foi e ainda é para os militares é de suma importância, pois com base em uma estratégia realizada corretamente que posicione a empresa em lugar favorável no mercado, criando uma vantagem competitiva é possível superar os concorrentes, mas por outro lado a criação de uma estratégia que não esteja de acordo com o meio inserido pode ser a ruína da empresa, seja por ter assumido uma posição desfavorável ou por conseguir agregar valor ao seus produtos ou serviços.

O conceito de estratégia é facilmente confundido com o de planejamento, pois ambos são ferramentas que são usadas há muito tempo e estão intimamente ligados pela suas atividades. Pode se dizer que o planejamento é uma atividade que vem sido realizada desde que a humanidade começou a viver comunidade, pois sempre houve a necessidade de planejar como seriam obtidos e como seriam alocados os recursos necessários para a sobrevivência da sociedade.

No meio empresarial no meio empresarial o planejamento também sempre existiu, mas era realizado de forma inconsciente e não formal, apenas com a evolução da administração trazida pela revolução industrial e o fordismo e o ambiente que começaram a surgir os primeiros conceitos sobre planejamento no mundo empresarial.

Em linhas gerais pode se dizer que o planejamento é um processo no qual se define um futuro e a partir disso se traça um caminho para torná-lo realidade. Já no meio empresarial Oliveira (2007, p.4) afirma que o planejamento:

Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influencia, o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos.

Um aspecto a ressaltar no planejamento é sua complexidade, que se deve ao fato de envolver muitas variáveis, relacionadas ao ambiente interno e externo, em um mercado mutável com forças que estão além do controle da empresa, e nesse meio incerto e cheio de surpresas é onde o planejamento deve ser formulado, jogando assim muitas responsabilidades dos responsáveis pela criação do planejamento (OLIVEIRA, 2007).

Com base nos conceitos apresentados é possível dizer que a diferença entre planejamento e estratégia está no fato em que o planejamento define o futuro desejado e o caminho a ser traçado para chegar lá, enquanto a estratégia são os métodos os meios utilizados para a realização das ações quando essas ações devem ser tomadas para que levarem a empresa para o futuro planejado.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada a muito tempo, mesmo antes de receber esse nome, mas antigamente ele era utilizado de forma inconsciente e não seguia nenhuma metodologia, em vários registros históricos é possível ver o planejamento estratégico sendo utilizado mesmo que ainda não fosse realizado de modo formal.

A sua utilização durante a história tem maior destaque no meio militar é onde fica mais evidente a utilização do planejamento estratégico, pode se notar que os generais planejavam em quais pontos atacar, em que local, o método do ataque e os terrenos que deveriam conquistar para obter vantagem sobre seus inimigos, e esse planejamento era feito com base nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que o ambiente interno e externo ofereciam para os seus exércitos, apesar de ter grande destaque no meio militar o planejamento estratégico também pode ser evidenciado na formação de alianças e no planejamento de grandes viagens de comércio e de exploração realizadas durante a história.

Mesmo sendo uma ferramenta utilizada a milhares de anos, somente com a revolução industrial, o fordismo e a evolução dos conceitos de administração na década de 50, foi que as

primeiras metodologias fossem criadas para o desenvolvimento de planejamento estratégico para empresas.

Pode-se dizer que planejamento estratégico é um processo administrativo que tem como objetivo organizar as idéias das pessoas, sendo possível assim estabelecer metas e objetivos, criar uma previsão do futuro e definir o rumo a ser seguido para chegar ao futuro previsto. Oliveira (2007, p.17) afirma que o planejamento estratégico: “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Já Rasmussen (1990, p.34) em outras palavras afirma que:

Planejamento Estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, demográficos e, principalmente, competitivos.

O seu principal objetivo é fazer uma definição formal das metas e objetivos que a empresa pretende alcançar, ou seja, aonde a empresa pretende estar no futuro e definir as ações, os meios e métodos que devem ser utilizados e quando devem ser utilizados, criando assim um caminho e um foco onde os esforços devem ser direcionados para a obtenção daquilo que foi planejado.

O planejamento estratégico é realizado através de uma análise sistemática do ambiente externo e interno, a análise dos pontos fortes e fracos da empresa correspondem ao ambiente interno, enquanto a análise das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, com base nessas análises é possível definir um futuro desejado e as ações que devem ser tomadas para alcançá-lo (OLIVEIRA, 2007).

No desenvolvimento do planejamento estratégico existem três momentos, delineamento, elaboração e implementação. No delineamento o executivo escolhe qual metodologia seguir e quem auxiliará no desenvolvimento. Na elaboração é a hora em que se identifica os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades do mercado, nesse momento é definido os objetivos e metas, bem como o as ações que devem ser tomadas para alcançar o que foi estabelecido.

A última parte é a implantação, que pode ser considerada a fase mais difícil, essa fase envolve o treinamento das pessoas envolvidas, a disponibilização de capital, os sistemas de informação e a liderança para que se mantenha o foco e caminho não seja desviado do que foi planejado (OLIVIERA, 2007).

A vantagem de se possuir um planejamento estratégico, é que uma vez definido um futuro é possível manter o foco da empresa, assim os esforços são direcionados para ações que estejam de acordo com aquilo que foi estabelecido evitando assim o desperdício de tempo e recursos em ações que tirem a empresa do rumo. Outra vantagem que pode se destacar é que com planejamento estratégico é possível prever ameaças e oportunidades do ambiente externo, permitindo assim que ações possam ser tomadas de forma preventiva.

O primeiro passo para o desenvolvimento de um planejamento estratégico é um profunda compreensão dos limites físicos e psicológicos da empresa, ou seja, um análise da

estrutura da empresa e os recursos disponíveis, e a análise do macroambiente em que atua, para o entendimento total da empresa (RASMUSSEN, 1990).

O diagnóstico estratégico é a ferramenta correta para a realização desta análise, segundo Oliveira (2007 p.63), o diagnóstico estratégico corresponde à “primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder a pergunta básica” qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos “. Nesse momento a empresa define o que ela tem de bom, regular e ruim”.

Essa fase deve ser realizada com a maior realidade possível sem mascarar a situação em que a empresa se encontra, pois muitas decisões importantes serão tomadas com base nas informações obtidas nessa fase, decisões que vão ter grande impacto no planejamento estratégico (TAVARES, 1991).

Empresas que não se preocupam com a realização de diagnósticos, acabam tendo que tomar decisões estratégicas em cima da hora, sobre pressão, pois não irão visualizar os problemas depois que eles ocorrerem, problemas que talvez pudessem ter sido evitados através do conhecimento das fraquezas da empresa e das ameaças do mercado (OLIVEIRA, 2007).

Em um ambiente que vive em alta mutação, nenhuma empresa está livre de ameaças ambientais, por isso é necessário que este diagnóstico seja revisado periodicamente, para que novas ameaças e oportunidades não passem despercebidas pela empresa e se suas forças e fraquezas continuam as mesmas ou se já tem outro peso.

Um método de avaliar as forças e fraquezas da empresa é através do *benchmarking*, com ele é possível comparar as empresas concorrentes com a sua, avaliando quais as vantagens que uma tem sobre a outra e visualizar quais são os processos que criem forças ou fraquezas para essas empresas, Oliveira (2007, p.64) afirma que *benchmarking*: pode ser considerado o processo de copiar dos outros e fazer melhor.

Com base nisso é possível afirmar que o diagnóstico torna-se essencial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois só é possível delinear um futuro se você tiver o total conhecimento do seu presente.

A visão de uma empresa representa uma abordagem ampla de onde ela pretende estar em futuro distante, essa visão serve como caminho principal para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Oliveira (2007, p.65) conceitua visão como:

Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Já Costa (2005, p.37) afirma que “Visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível.” Em outras palavras Hart apud Oliveira (2007, p.65) define visão como “articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro.

A definição de uma visão é uma tarefa difícil, pois a formulação deve ser relacionada com o desejo de crescer e de onde a empresa quer estar, mas também deve obedecer as limitações impostas pelos fatores internos e externos da empresa, para que a visão estabelecida não seja algo utópico e impossível de se alcançar (RASMUSSEN, 1990).

Embora vários estudos afirmem que a importância da definição de uma visão adequada para empresa para o processo de planejamento estratégico, na realidade não se observa o mesmo, pois muito proprietários e executivos ainda afirmam que isto é conversa filosófica e não acreditam que possa gerar algum resultado (OLIVEIRA, 2007).

A definição da visão deve ser feita de forma clara para que todos os que estiverem envolvidos no processo para alcançar a visão estabelecida entendam perfeitamente onde a empresa pretende estar, criando assim um foco para onde os esforços dessas pessoas seja direcionados.

Todas as empresas são afetadas por quatro forças do ambiente externo: as políticas-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais, embora as empresas possam influenciar esses fatores eles em geral não estão sobre o controle das organizações, por isso a análise externa se torna importante para que esses fatores possam analisados de forma que se possa identificar possíveis ameaças ou restrições ambientais ou oportunidades oferecidas pelo ambiente (WRIGHT, 2007).

Nesse contexto as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades oferecidas e prevenir ou minimizar os efeitos causados pelas ameaças (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007, p.71) afirma que “A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças,

Uma análise minuciosa do ambiente externo, naturalmente é uma poderosa ferramenta e primordial para o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico, mas, por outro lado, não existe método que possa prever com certeza absoluta as alterações ambientais no futuro e os impactos que elas causaram (RASMUSSEN, 1991).

Mesmo não sendo possível prever com precisão os fatores externos, ainda sim uma análise minuciosa pode trazer grandes vantagens para a empresa, pois uma oportunidade devidamente usufruída pode aumentar o lucro da empresa e sua competitividade, enquanto uma ameaça não visualizada pode acarretar diminuição nos lucros e diminuição de competitividade (OLIVEIRA, 2007).

O impacto de uma oportunidade ou ameaça pode ser muito forte, conforme pode ser visto na Figura 1:

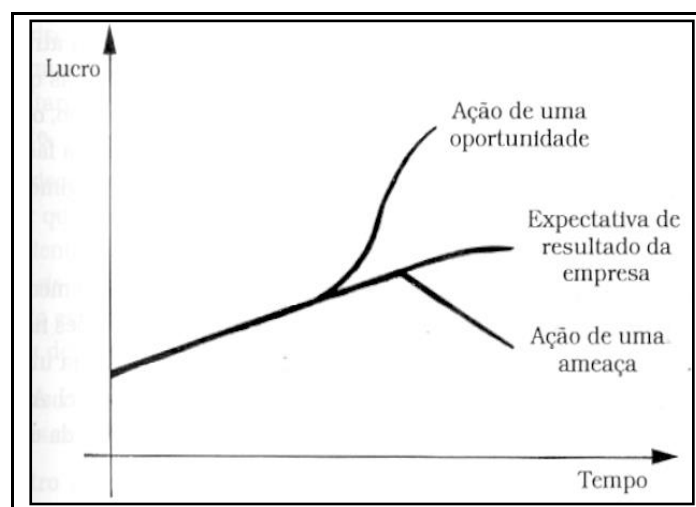


Figura1 : Impacto da oportunidade/ameaça na expectativa da empresa.
Fonte: Oliveira, 2007, p.87.

Como as empresas atuam em um ambiente de que vive em mutação, é necessário que esta análise seja realizada de forma periódica, para que assim possam ser visualizadas novas oportunidades e ameaças, desse modo é possível que novas ações que não estavam previstas possam ser tomadas para que a empresa mantenha o foco estabelecido previamente.

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, como eles se relacionam e o impacto que eles possivelmente causaram na empresa, baseada nas informações obtidas pela empresa, seja de forma primária, através de pesquisas realizadas pela própria empresa no ambiente ou por fontes secundárias obtidas através de agências governamentais, universidades, bolsa de valores etc. (OLIVEIRA, 2007).

A análise ambiental possui dois momentos, a identificação das variáveis ambientais, sendo as mais significativas são a tecnologia, demografia, política e cultura, essas variáveis possuem quatro dimensões que devem ser estudadas segundo Tavares (1991):

- **COMPLEXIDADE:** é a quantidade de variáveis relevantes para a empresa, se a empresa não puder estudar todas deverá elencar as mais relevantes a ela.
- **VELOCIDADE:** é a velocidade e a intensidade das mudanças ambientais.
- **DURAÇÃO:** o tempo que a mudança afetará a empresa, uma mudança lenta e de alta duração caracteriza uma tendência enquanto uma mudança rápida de baixa duração caracteriza um modismo.
- **INCERTEZA:** é o grau de previsibilidade das possíveis mudanças no ambiente.

O segundo momento a análise ambiental é a avaliação do grau de impacto das variáveis identificadas, elas podem ter impactos diferentes dependendo do porte da organização, setor em que opera, mercados ou os segmentos em que ela atua (TAVARES, 1991).

A análise de competitividade é o método pelo qual avalia-se como a empresa compete com os seus concorrentes, qual o seu poder perante aos seus fornecedores e clientes e quais são as ameaças que podem afetar a competitividade da empresa.

Muitos estudiosos desenvolveram modelos de ameaças ambientais, mas o mais influente e mais utilizado é o modelo das cinco forças, criado por Michael Porter, que identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam, sendo elas:

1. **Ameaça de entrada:** é a chance de novas empresas entrarem no setor e competir pelos mesmos clientes, quanto menor as barreiras de entrada menor é a rentabilidade do setor.
2. **Ameaça de Rivalidade:** é a intensidade da competição no setor entre os concorrentes diretos, a rivalidade pode ser evidenciada por ações como corte freqüentes no preço, introdução freqüente de novos produtos e campanhas de publicidades acirradas.
3. **Ameaça de substitutos:** são produtos ou serviços que são oferecidos pelos rivais que atendem praticamente as mesmas necessidades só que de forma diferente, podendo até tornar o produto antigo obsoleto.
4. **Ameaça de fornecedores:** é quando o poder dos fornecedores tem grande influencia na lucratividade da empresa, sendo por a empresa não ser um cliente importante para o fornecedor, se o setor do fornecedor é dominado por poucas empresas ou se ele vende um produto exclusivo ou altamente diferenciado.

5. Ameaça dos compradores: representa a força dos clientes para a empresa que devido alguns fatores influencia diretamente na lucratividade, isso acontece quando, o numero de compradores é pequeno, se o produto vendido é indiferenciável ou padronizado e se os compradores na estão obtendo lucro na suas atividades (BARNEY,2007).

Uma vez estabelecida uma visão do macroambiente, que serão usadas para a formação dos macro objetivos e as metas, é necessário olhar para dentro da empresa e analisar os limites físicos e psicológicos, como identificar pontos fortes e fracos da empresa, para que não haja superdimensionamento das metas ou dos macro objetivos a serem formulados para o plano estratégico (RASMUSSEN, 1991).

A análise interna tem como objetivo evidenciar quais são as qualidades e deficiências da empresa, em outras palavras Oliveira (2007, p.81) afirma “os pontos fortes e fracos devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos e serviços *versus* segmentos de mercados”.

Outro fator a ser considerado são os pontos neutros, que não podem ser avaliados por não existir critério ou parâmetro que definam eles como ponto forte ou ponto fraco da empresa, devido o planejamento estratégico ser um processo dinâmico esses pontos são enquadrados posteriormente como pontos fortes ou fracos (OLIVEIRA, 2007).

Os recursos a serem analisados podem ser divididos em tecnológicos, humanos, financeiros e produtivos, que são administrado por disciplinas microeconômicas (RASMUSSEN, 1991).

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa realizada, descrevendo a caracterização da pesquisa, a delimitação da pesquisa, o meio utilizado para a coleta, tratamento e a análise dos dados.

A pesquisa realizada caracteriza-se como uma proposição de planos, segundo ROESCH (2007, p.71), a proposição de planos tem como objetivo apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais. O tipo de pesquisa a ser utiliza é a pesquisa diagnóstico que de acordo com Roesch (2007), tem por objetivo realizar um diagnóstico no ambiente em que a empresa está inserida.

Para o desenvolvimento desta pesquisa será utilizado à abordagem qualitativa para estabelecimento do objetivo geral e específicos. A abordagem qualitativa de acordo com a definição de ROESCH (2007, p.123), “não é levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência”.

A análise qualitativa será utilizada para melhor desenvolver os dados secundários e as informações para a proposição do Plano estratégico. Segundo Richardson (2007) este tipo de abordagem além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Para este trabalho foi utilizado a pesquisas, qualitativa para elaboração do plano estratégico proposto tendo como análise: verificação da atual estratégia; realização de diagnóstico inerentes à empresa.

Quanto aos meios, foram utilizados dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica, que conforme Oliveira (2002, p.119) “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno” e pesquisa documental Marconi, Lakatos, (2007, p.176) define que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos”. Também foram utilizados dados primários, que foram obtidos por meio de entrevistas de profundidade.

Esta pesquisa tem caráter descritivo de acordo com Gil (2002, p.44-45), tem como principal objetivo “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Os dados coletados na pesquisa foram obtidos em fontes secundárias através de livros, internet, revistas e periódicos, Marconi M. A; Lakatos E. M (2007) afirmam que fontes secundárias abrangem toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo. Foram utilizados também dados de fontes primárias, obtidos através de entrevistas com empresários e pessoas que atuam na indústria gráfica do município, que de acordo com ROESCH (2007) são todos os dados que são colhidos diretamente pelo pesquisador. Serão entrevistados gestores da empresa e pessoas ligadas à indústria gráfica do município de Niterói e região.

Os dados coletados foram apresentados de forma descritiva e foram analisados em forma de textos na visão subjetiva do pesquisador que relacionou os dados primários obtidos em campo com a teoria obtida através de dados secundários na pesquisa bibliográfica.

Análise e interpretação dos dados para Best (1972, p.152), “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”.

4. ANÁLISE E RESULTADO DOS DADOS

Durante três meses foram realizadas entrevistas e análises de documentos na empresa para verificação do ambiente competitivo no setor gráfico. Nesse período constatou-se que a competição se dá basicamente com base no preço do valor cobrado pelos serviços prestados e produtos vendidos. Nas palavras dos diretores da empresa “a diferenciação nos produtos é muito “caro” dessa forma os serviços e produtos ofertados pelo setor ficaram segmentados e dessa forma quem tem mais clientes e alta rotatividade na produção consegue preço menor e consequentemente ganha mais mercado”.

O que se pode constatar nas palavras do gestor é a aplicação da teoria de Porter (1986) ao tratar das estratégias genéricas em relação a liderança de custo total. Porter afirma que a estratégia de liderança pelo custo total consiste em atingir a liderança total em um setor, através de uma série de políticas orientadas para atingir este objetivo básico. Esta estratégia exige a construção agressiva de novas instalações com equipamentos eficientes, uma grande perseguição na redução dos custos através de funcionários qualificados, um controle rígido nas despesas gerais e administrativas, e a minimização nos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Outro fator encontrado na pesquisa está relacionado aos equipamentos e instalações para abertura de novas gráficas. Não há necessidade de equipamentos grandes e ou grandes espaços. Com o avanço da tecnologia se consegue atingir uma boa qualidade (desempenho) com poucos equipamentos e pessoas, o espaço para sua execução também não necessita ser muito grande. Dessa forma praticamente não há barreiras de entrada.

Porter (1986) define como principais barreiras à entrada de novos concorrentes, as economias de escala. Estas ocorrem quando a expansão da capacidade produtiva de uma organização provoca um aumento da quantidade produzida sem o aumento proporcional do custo de produção, pelo que, até certo nível de produção o custo médio do produto diminui assim, dessa forma as economias de escala não são barreiras à entrada na medida em que forcem os novos concorrentes já que para produzirem em grandes quantidades não é mais um grande problemas com os equipamentos existentes no mercado.

O que torna o mercado diferenciado nas palavras do gestor “é manter um bom relacionamento com os clientes, cumprir as metas de entregas estabelecidas na negociação”, segundo afirmações, percebe-se que no mercado competitivo as relações interpessoais e o cumprimento dos contatos são diferenciais que podem auxiliar nas estratégias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se nesse artigo que entender o mercado é importante para o estabelecimento das estratégias. As empresas que já operam em determinada indústria podem obter através do acesso privilegiado à matéria-prima, pela curva da experiência, por exemplo através do know-how que desenvolveram, criam barreiras difíceis de transpor à entrada de novos concorrentes. Empresas que possuem estas características criam barreiras e se mantem competitivas por mais tempo.

A empresa, enquanto sistema aberto, influencia e é influenciada pelo ambiente externo. Entende-se dessa forma que todas as suas relações afetarão sua convivência com clientes e fornecedores. O objetivo está no fato de como criar valor, e como esse valor pode ser percebido pelo cliente. Dessa forma os gestores procuram estabelecer relações duradouras para se manterem competitivas no mercado.

Percebe-se que não só a indústria gráfica, mas como todo o mercado em geral necessita do estabelecimento de estratégias para manter-se competitiva em seus respectivos mercados. A experiência desse artigo mostra que além das estratégias, manter boa rede relações pode ser também fonte de vantagem competitiva. O mercado em constantes mudanças exige que as empresas antecipem os cenários para a tomada de decisão. O planejamento visa a gestão racional dos recursos com vista à maximização do lucro e idealmente à diminuição dos custos.



5 FONTES CONSULTADAS

BEST, J. W. **Como investigar em Educación**. 2. ed Madrid: Morata, 1972

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 4 ed. Ed. Atlas 2002

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, D. de P.ho R. de. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologias e Práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M.. **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus, São Paulo, 1986.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, M. C.. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.