

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COMO FONTE PARA A VANTAGEM COMPETITIVA

Ana Gabriela Schmidt¹
Daniela Perini Krentkowski²
Marcos Rogério Rodrigues³

RESUMO

As estratégias empresariais e as vantagens competitivas são termos utilizados pelos gestores que possuem visão sistêmica e, procuram manter-se inseridos no mercado. Desta forma, o tema do trabalho desenvolvido é a estratégia empresarial como fonte para a vantagem competitiva. Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo geral propor estratégias com intuito de contribuir para o alcance da vantagem competitiva na empresa estudada. Já o problema é identificar quais são as estratégias adotadas pela empresa. Ressalta-se a importância deste assunto, pois a estratégia empresarial surge para definir caminhos a serem percorridos, que visam alcançar os resultados esperados. No referencial teórico nota-se a presença do conceito da administração, que traz as principais funções do profissional Administrador. Além disso, descreve-se o conceito de estratégia e os tipos de estratégias empresariais existentes. Também aborda sobre as 5 forças de Porter, pois além de estabelecer estratégias, a organização deve verificar as forças do mercado. Outro tópico é a análise ambiental e a vantagem competitiva. Referente a metodologia, o estudo é caracterizado por uma pesquisa teórico-empírica, de forma qualitativa, quanto aos objetivos utiliza-se da pesquisa explicativa e descritiva, a qual se deu por meio de um estudo de caso. Evidencia-se que a empresa possui diferenciais perante seus concorrentes, como por exemplo, o bom atendimento e a qualidade de seus produtos, no entanto, identificou-se que ela adota uma estratégia de manutenção, onde sua situação atual é de estagnação. Assim se faz necessário aplicar métodos que auxiliam na gestão empresarial e que possam contribuir para uma nova estratégia empresarial.

Palavras-chave: administração - estratégia empresarial - vantagem competitiva.

ABSTRACT

Business strategies and competitive advantages are terms used by managers who have a systemic vision and seek to remain inserted in the market. This way, the theme of the work developed is the business strategy as source for competitive advantage. This course of work completion has the general objective of proposing strategies with the purpose of contributing to the achievement of the competitive

¹Acadêmica do curso de Administração-8ºsemestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gabi.alecrim@yahoo.com.br

²Acadêmica do curso de Administração-8ºsemestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. perinidaniela@hotmail.com

³Mestre em Administração. Orientador. Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

advantage in the company studied. Although, the problem is to identify which are the strategies adopted by the company. The importance of this subject is emphasized, as the business strategy emerges to define paths to be followed, which aim to achieve the expected results. In the theoretical reference, we can notice the presence of the management concept, which brings the main functions of the professional administrator. In addition, the concept of strategy and the types of business strategies that exist are described. It also addresses Porter's 5 forces, as well as establishing strategies, the organization must check the forces of the market. Another topic is environmental analysis and competitive advantage. Regarding the methodology, the study is characterized by a theoretical-empirical research, in a qualitative way, as far as the objectives are used of explanatory and descriptive research, which was given through a case study. It can be concluded that the company has differentials before its competitors, such as good service and quality of its products. However, it has been identified that it adopts a maintenance strategy, where its current situation is stagnant. Thus it is necessary to apply methods that help in business management and that can contribute to a new business strategy.

Key words: management – business strategy – competitive advantage.

INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão de curso possui como tema a estratégia empresarial como fonte para a vantagem competitiva, realizado na empresa Public Gráfica e Gravadora, localizada em Santa Rosa/RS. Em uma empresa é imprescindível existir estratégias a fim de obter vantagem competitiva diante dos demais integrantes do segmento. O problema de pesquisa deste trabalho busca responder a seguinte questão: Quais são as estratégias adotadas pela empresa estudada?

Este trabalho possui como objetivo geral propor estratégias com intuito de contribuir para o alcance da vantagem competitiva na empresa Public. Sendo assim, os objetivos específicos são: conhecer as estratégias adotadas pela empresa estudada, realizar uma análise ambiental por meio da matriz FOFA e, propor estratégias empresariais para melhor posicionar a empresa no mercado.

Ressalta-se a importância do assunto abordado no intuito de verificar qual estratégia a empresa adota em sua gestão, devendo aprimorar suas ferramentas administrativas e adotar métodos empresariais que contribuem para que ela possa adquirir uma estratégia de crescimento ou desenvolvimento. De acordo com Oliveira, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar

novos mercados e clientes, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina (OLIVEIRA, 2013).

A metodologia usada para desenvolver este trabalho se caracteriza em relação a natureza como pesquisa teórico-empírica, quanto a abordagem é qualitativa, referente aos objetivos adota-se a pesquisa descritiva e explicativa, em relação aos dados, classifica-se em bibliográfica, documental e estudo de caso. Para este trabalho utilizou-se conceitos de autores, como por exemplo, Chiavenato, Maximiano, Oliveira e Porter, os quais destacam a importância da estratégia empresarial como fator para criação da vantagem competitiva, visando o desenvolvimento dos negócios.

Na estrutura do trabalho, consta a introdução, seguido do referencial teórico, que contém os tópicos: conceito de administração e as principais funções do Administrador, conceito das estratégias empresariais e as 5 forças e Porter, e a análise ambiental e vantagem competitiva. Na sequência, aborda-se a metodologia, bem como, as análises e a conclusão do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico serve como embasamento para o desenvolvimento de um tema, onde é necessário consultar as referências bibliográficas que direcionam, a área de estudo desejada. Neste trabalho, abordam-se os tópicos: Administração, conceitos de estratégias, análise ambiental e vantagem competitiva.

1.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração pode ser conceituada como um conjunto de práticas e ferramentas para realizar a gestão de uma determinada organização. Segundo Chiavenato, o Administrador tornou-se indispensável no gerenciamento de uma organização, possuindo atribuições para alcançar os resultados esperados:

A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzí-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos da melhor forma possível. (CHIAVENATO, 2007, p. 04).

O profissional Administrador deve orientar e liderar uma equipe em busca dos objetivos almejados pela organização. De acordo com Lacombe, “o Administrador, dentro do seu âmbito, estabelece objetivos e rumos e dirige as pessoas para que executam o trabalho. A administração requer prática e bom senso”. (LACOMBE, 2009, p. 04).

No atual mercado competitivo as empresas carecem de profissionais altamente capacitados e que desenvolvem com excelência suas tarefas. Consideram-se as principais funções do Administrador: planejamento, organização, direção e controle. Dessa forma, é necessário o conhecimento de cada função administrativa. De acordo com Chiavenato:

O planejamento constitui a primeira função do processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Vem antes da execução de qualquer atividade empresarial. Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira eficiente e eficaz, isto é, com o mínimo de recursos e com o máximo de rendimento. (CHIAVENATO, 2009, p. 33).

O planejamento é fundamental para estabelecer os objetivos que se buscarão alcançar e como essa busca será feita, quem se envolverá e todas as etapas. O planejamento determina qual a direção a ser seguida para o alcance dos resultados. Segundo Lacombe “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. (LACOMBE, 2009, p. 70).

Chiavenato descreve que a organização é a segunda função administrativa, por ter a finalidade de agrupar os órgãos e as atividades que serão necessárias para alcançar os objetivos que foram estabelecidos no planejamento. Essas atividades devem ser desenvolvidas eficientemente e distribuídas dentro da organização por uma autoridade hierarquizada (CHIAVENATO, 2009).

A organização é essencial para o bom desempenho do Administrador, onde se deve dividir e distribuir o trabalho. De acordo com Maximiano:

Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização. (MAXIMIANO, 2011, p. 57 e 58).

Outra função do Administrador é a direção, que significa liderar seus subordinados, motivando-os e influenciando-os de maneira positiva. A direção faz as

coisas acontecerem. Chiavenato descreve que “este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa e fazê-la funcionar”. (CHIAVENATO, 2007, p. 270). O Administrador que desenvolverá a função de direção terá como foco as pessoas e deverá liderar seus subordinados visando o alcance dos objetivos.

Para verificar se os objetivos foram alcançados ou o porquê não está sendo eficaz, o controle surge para medir a necessidade de mudança ou a confirmação de que tudo está ocorrendo de forma correta.

Segundo Jones e George controle é: “o processo utilizado pelos Administradores para regular o grau de eficiência e eficácia com que uma organização e seus membros estão executando as atividades necessárias para atingir os objetivos da organização.” (JONES; GEORGE. 2012, p. 398).

Enfim, o controle tem função de verificar se as atividades desenvolvidas estão seguindo rumo ao sucesso. Controlar, de acordo com Lacombe “consiste em assegurar que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos. Isso envolve: medir o desempenho, compará-lo com o desejado e tomar as medidas corretivas necessárias”. (LACOMBE, 2009, p. 62).

Cabe ao Administrador buscar estabelecer as funções administrativas de maneira eficiente e eficaz e conhecer a importância de suas ações para o sucesso de toda a organização. Bem como, visar à harmonia entre todos os colaboradores que serão por ele orientados para a realização dos objetivos.

As ações aderidas por uma empresa devem ser analisadas e acompanhadas para um melhor desempenho. O Administrador é o profissional que verifica se as medidas adotadas estão cooperando para o alcance do sucesso de sua organização. Todo Administrador para alcançar sucesso no desempenho de sua função deve identificar e colocar em prática quais as estratégias que poderão ser adotadas para atingir os objetivos desejados, tema aprofundado no item a seguir.

1.2 CONCEITUANDO A ESTRATÉGIA

É cada vez mais difícil uma empresa se manter competitiva no mercado que está inserida, por isso devem-se estabelecer estratégias que visam sempre resultados melhores e, conseqüentemente o seu crescimento. A estratégia empresarial surge para definir os caminhos que serão seguidos dentro de uma organização durante a fabricação de um produto, ou durante uma prestação de um

serviço, que fará alcançar os objetivos e resultados pretendidos. Para o entendimento do que é estratégia Oliveira descreve a origem da palavra:

O executivo da empresa deve saber que a palavra *estratégia* significa, literalmente, a *arte do general*; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava tudo o que o general faz.... Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. (OLIVEIRA, 2012, p. 04).

Desse modo, a estratégia tinha muito a ver com os generais e com a maneira que eles comandavam as suas forças militares. Esse significado que deu sentido a estratégia é muito semelhante ao atual, pois, os executivos devem comandar, orientar e designar tarefas para os colaboradores da organização.

Assim, Siqueira e Boaventura definem estratégia empresarial:

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no meio ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012, p. 02).

A estratégia empresarial pode ajudar na tomada das decisões na organização, visando os recursos que serão utilizados e de que maneira essa utilização será elaborada. A estratégia ajuda a organização a se manter competitiva e preparada para possíveis mudanças no mercado em que atua.

Gamble e Thompson Jr. definem estratégia empresarial por ser a ferramenta que auxilia os gestores a administrar as áreas funcionais de uma organização, a desenvolver tecnologias e visar possíveis crescimentos em curto, médio e longo prazo. Todas as áreas da organização devem ter conhecimento das estratégias, se esforçar e buscar as realizações dos objetivos (GAMBLE; THOMPSON JR. 2012).

É fundamental que todos os colaboradores tenham conhecimento das estratégias e as ações que devem desenvolver para a realização dos objetivos e eficiência e eficácia das estratégias. Caso esses objetivos não sejam alcançados na totalidade é necessário um estudo de possíveis melhorias, para um sucesso total.

No entendimento de Costa “a estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação externa e interna é estruturada, os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada,

a resposta a fatos novos.” (COSTA, 2009, p. 15). Assim, com a estratégia estruturada e todos os recursos e riscos gerenciados, o gestor poderá obter maior garantia de sucesso para a organização.

Nesse sentido, Oliveira afirma que a estratégia empresarial possui três fundamentos que são essenciais para o seu funcionamento, são eles: a turbulência ambiental, as estratégias adotadas que levaram a decisões que já foram tomadas e a capacitação para possíveis mudanças (OLIVEIRA, 2012).

Considerando os fundamentos da estratégia e visando a sua importância e objetividade, o gestor pode ser considerado um estrategista, por ter responsabilidade de desempenhar essa função tão necessária em uma organização.

Buscando o sucesso de suas ações “o estrategista deve tentar mapear todo o repertório de possíveis reações do oponente. Em algumas situações isso é viável, em outras é muito complexo, e em muitas situações é impossível mapear todas as possíveis reações dos concorrentes.” (ZACCARELLI, 2012 p. 44).

Assim é possível afirmar que o gestor responsável pelas estratégias deve conhecer todas as estratégias que poderá melhorar a organização e, conseqüentemente melhorar o produto ou a prestação de serviços para o cliente.

Nessa linha, Oliveira afirma que: “A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento correto.” (OLIVEIRA, 2013, p. 195). Segundo ele, a função da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para cumprir com os objetivos (OLIVEIRA, 2013, p. 187).

Assim, Oliveira descreve os tipos de estratégias funcionais que são divididas em estratégias de marketing, que compreendem a estratégia de melhorar os produtos e serviços e a imagem da organização, por meio de publicidade e propaganda; estratégias financeiras que direcionam todos os investimentos feitos, a obtenção dos recursos existentes e todos os créditos disponíveis ao consumidor; estratégias de produção em todas as áreas que envolvem a fabricação do produto ou serviço, seu estoque e os custos industriais; e as estratégias de recursos humanos que estão ligadas a todos os colaboradores, seus treinamentos e desenvolvimentos, remunerações e benefícios (OLIVEIRA, 2013).

Portanto, é necessário conhecer as estratégias que podem fazer o negócio alavancar. De acordo com Oliveira, existem quatro principais tipos de estratégias,

quais sejam: estratégias de Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento.

A estratégia de sobrevivência pode ser considerada como a prioridade inicial para o pequeno empreendedor. Ela deve ser adotada apenas quando a empresa estiver em situação desconfortável, vivenciando muitas dificuldades, com pontos fracos internos e ameaças externas.

Oliveira acredita que “Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas”. (OLIVEIRA, 2013, p. 195).

Pode-se citar a redução de custos como a estratégia mais utilizada em ocasiões de recessão, onde se reduz todos os custos necessários. Reduzir custos não é atividade fácil de realizar, pois precisa de planejamento. Conforme Certo, a estratégia de redução de despesas torna-se necessária quando a empresa está ameaçada e sua eficiência comprometida (CERTO apud MAXIMIANO, 2011).

Outra estratégia é a de manutenção, onde é possível encontrar ameaças no ambiente empresarial, mas ao mesmo tempo, possuir pontos fortes adquiridos no decorrer do desenvolvimento da organização, que facilita sustentar a posição conquistada até então. “A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. (OLIVEIRA, 2013, p. 196).

Para manter o negócio empresarial disposto a enfrentar crises e desafios que podem vir a existir, uma estratégia de crescimento precisa ser elaborada. Embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o mercado proporciona situações favoráveis, que podem transformar-se em oportunidades (OLIVEIRA, 2013).

Nesse sentido, dispor de uma estratégia de crescimento pode determinar como a empresa visualiza seus objetivos e seu posicionamento no mercado. Estar atento as transformações e oportunidades, identificar seus concorrentes etc.

Além das estratégias mencionadas anteriormente, há também, a estratégia de desenvolvimento, onde prevalecem pontos fortes internos e oportunidades externas. Essa estratégia visa o incremento e aperfeiçoamento de novos produtos e/ou serviços. Conforme Oliveira:

Normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a

empresa domina. A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite ao executivo construir novos negócios no mercado. (OLIVEIRA, 2013, p. 199).

As estratégias empresariais são fundamentais para o bom desempenho da organização. Esses tipos de estratégias mencionados podem ser visualizados na ilustração 1.

| Diagnóstico | | Interno | |
|---------------------------------|--------------------------------|---|--|
| | | Predominância de pontos fracos | Predominância de pontos fortes |
| E X T E R N O | Predominância de ameaças | Estratégias de sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação do negócio | Estratégias de manutenção <ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização |
| | Predominância de oportunidades | Estratégias de crescimento <ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão | Estratégias de desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos ou serviços • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> – horizontal – vertical – concêntrica – conglomerada – interna – mista |

Ilustração 1 - Tipos básicos de estratégias.

Fonte: (OLIVEIRA, 2013, p.203).

Conforme a ilustração 1, identificam-se as principais estratégias empresariais. O Administrador deve saber escolher a estratégia adequada para cada situação em que a organização se encontra. Pode-se também, seguir um conjunto dessas estratégias, de maneira correta. As estratégias empresariais podem ser um meio para o alcance da vantagem competitiva.

Conhecendo todas as estratégias que podem ser aplicadas na organização e como aplicá-las, o estrategista terá grande possibilidade de obter eficiência e eficácia, garantindo uma organização estrategicamente competitiva no mercado.

As organizações que almejam a obtenção da vantagem competitiva além de estabelecer uma estratégia devem também considerar as forças do mercado. O objetivo de analisar as forças competitivas de uma organização é estabelecer estratégias para que os objetivos sejam alcançados. Porter ressalta que:

Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O

conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. (PORTER, 2004, p.04).

De acordo com Porter, quando a organização faz o diagnóstico das forças que afetam a concorrência da organização, é possível identificar todos os pontos fracos e fortes. Ele afirma ainda que é essencial saber o posicionamento da organização perante as causas de cada força competitiva (PORTER, 2004).

Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel afirmam que a ideia estabelecida pelas forças de Porter na escola do posicionamento, foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, assim, a chave para a nova administração estratégica está no uso de análise para identificar as relações corretas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL).

As forças de Porter são essenciais para uma organização que visa estabelecer estratégias empresariais que busque vantagem competitiva perante os concorrentes. Chiavenato apresenta as 5 forças de Porter, por meio da ilustração 2.

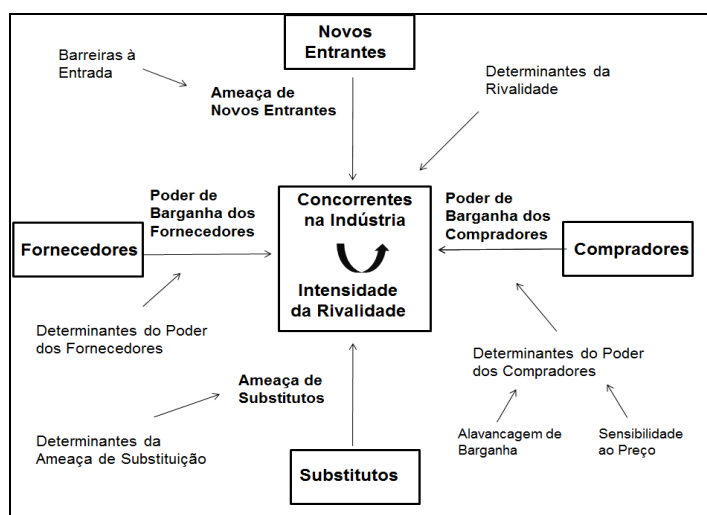


Ilustração 2: Forças de Porter.
Fonte: (CHIAVENATO, 2011, p.518).

As cinco forças de Porter são: Ameaça de novos entrantes: são empresas que não estavam no mercado e, que ingressaram com novos produtos/serviços e, agora se transformaram numa ameaça. Para Rosa e Maróstica, “entrantes são novos concorrentes que chegam ao mercado, eles podem trazer séria instabilidade para qualquer negócio”. (ROSA; MARÓSTICA, 2013, p. 22).

Ameaças de produtos substitutos: os produtos substitutos são aqueles que podem vir a substituir os que já existem no mercado, eles não são iguais aos demais, mas atendem a mesma necessidade, desempenhando funções parecidas. Os produtos/serviços substitutos reduzem os possíveis retornos das empresas de um determinado segmento de negócios, colocam um limite nos preços que as empresas podem fixar com uma margem de lucro e, muitas vezes, deslocam o foco do interesse da clientela (ROSA; MARÓSTICA, 2013).

Poder de Barganha dos Fornecedores: pode ser uma fonte de poder, o domínio de poucas empresas fornecedoras pode-se aumentar os custos diante de produtos exclusivos, ou a mesma apresentar produtos com menor qualidade. De acordo com Porter “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. (PORTER, 2004, p. 28 e 29).

Poder de Barganha dos Compradores: significa poder de decisão dos compradores, principalmente refere-se a maior qualidade com menor preço. “Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram de até que ponto estão bem informado, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 107).

Intensidade da rivalidade: a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a força central das cinco citadas por Porter. Identificar quem são os concorrentes é fundamental para que seja possível definir seu posicionamento. “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. (PORTER, 2004, p. 18).

Assim, sabendo o que se refere cada força, já se tem uma base para começar a estruturar a estratégia e, quais ações serão tomadas para que o impacto da concorrência seja minimizado de maior maneira possível.

1.3 ANÁLISE AMBIENTAL E VANTAGEM COMPETITIVA

A realização do estudo sobre o cenário ambiental em que a empresa se encontra é de grande importância para seu desenvolvimento. Avaliar o ambiente/mercado competitivo em que ela está inserida é a melhor forma de garantir sucesso empresarial.

O Mapeamento Ambiental, na visão de Chiavenato, significa que as organizações precisam explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza, porém, apenas uma porção de todas as variáveis ambientais participa realmente do conhecimento e da experiência dos gestores (CHIAVENATO, 2011).

A competitividade entre as empresas demonstram cada vez mais ações para se manter no mercado. Todo ambiente deve ser analisado de forma abrangente, buscando minimizar riscos e incertezas.

A Percepção Ambiental varia conforme a visão de cada gestor empresarial. Segundo Chiavenato “uma construção ou um conjunto de informações selecionadas e estruturadas em função da experiência anterior, intenções e maneiras de pensar dos dirigentes de cada organização.” (CHIAVENATO, 2011, p. 482).

Diante da ilustração 3, pode-se conhecer algumas condições que estão diretamente ou indiretamente relacionadas com o ambiente da empresa. Essas condições fazem parte do mercado atual, cada uma com sua peculiaridade, e é tarefa de cada empresa, saber administrar seus negócios de maneira sistêmica.

A base na organização ambiental de uma empresa é constituída pelo ambiente de tarefa, no qual identifica suas entradas e saídas, através de fornecedores de entrada, “fornecedores de todos os tipos de recursos de que uma organização necessita para trabalhar.” (CHIAVENATO, 2011, p.486). Entre eles estão os recursos materiais, recursos financeiros e recursos humanos.

Os consumidores da organização neste processo de saída são os clientes, e diante do mercado os concorrentes estão na disputa pelos mesmos. Nesse processo as entidades reguladoras podem ser: os sindicatos, associações ou entidades que fiscalizam esta disputa entre organizações.

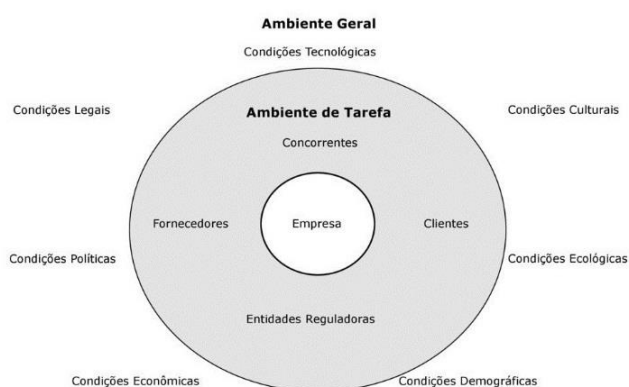


Ilustração 3 – Ambiente Geral.
Fonte: (CHIAVENATO, 2011, p. 485).

Na ilustração 3, pode-se perceber a influência que os ambientes possuem perante a empresa. O ambiente externo é instável e está sujeito a mudanças repentinas. Diante dessa situação, a empresa deve definir estratégias e utilizar os recursos disponíveis para reduzir problemas internos e externos e, aumentar os resultados em sua organização.

Através da matriz (SWOT) o gestor pode tirar conclusões sobre a situação da empresa, bem como, apresentar formas de aperfeiçoamento e novas estratégias para alavancar a gestão dos seus negócios.

Com estratégias bem definidas e sabendo utilizar suas oportunidades perante o mercado, a empresa pode gerar vantagem competitiva sobre os demais. A implementação da matriz SWOT em sua gestão é essencial para verificar o ambiente em que a organização está inserida, com o intuito de identificar as suas oportunidades, seus pontos fortes, suas ameaças e seus pontos fracos, visando obter melhores resultados em curto, médio e longo prazo.

| | |
|--|--|
| <p>Pontos fortes (<i>strengths</i>)</p> <p>Competências distintivas Recursos financeiros Liderança no mercado Tecnologia avançada Inovação nos produtos Administração eficaz</p> | <p>Pontos fracos (<i>weakness</i>)</p> <p>Problemas operacionais Posição deteriorada Baixa lucratividade Tecnologia obsoleta Falta de talentos Desvantagem competitiva</p> |
| <p>Oportunidades (<i>opportunities</i>)</p> <p>Novas linhas de produtos Diversificação de produtos Poucos concorrentes no mercado Novas tecnologias Novos clientes potenciais Novas estratégias</p> | <p>Ameaças (<i>threats</i>)</p> <p>Produtos substitutivos no mercado Poucos fornecedores Pressões competitivas Concorrência desleal Novas necessidades dos clientes Redução de mercados</p> |

Ilustração 4 – Exemplo de Matriz SWOT.

Fonte: (CHIAVENATO, 2011, p. 515).

Diante da análise realizada pela Matriz SWOT, Vizeu e Gonçalves afirmam que “o papel da gerência geral de uma organização seria a ativação das forças e a eliminação das fraquezas, no sentido de aproveitar as oportunidades de mercado,

mas também para se proteger das ameaças do ambiente”. (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 34).

A matriz SWOT é uma ferramenta que auxilia em questões a serem tratadas com certa prioridade na empresa, onde se aplica uma análise interna e externa visando desenvolver um melhor planejamento e melhor gestão empresarial.

De acordo com Gamble e Thompson “uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável quando um atraente número de compradores tem preferência permanente sobre seus bens e serviços em relação àqueles oferecidos por seus concorrentes.” (GAMBLE; THOMPSON JR., 2012, p. 03).

Assim, quando as vantagens são exploradas e utilizadas da melhor maneira possível por uma organização, há uma fidelização de clientes, que passaram a procurá-la, pois se destaca das demais organizações do mercado.

Conforme Lacerda et al, uma organização terá uma vantagem competitiva quando for colocada em prática uma estratégia que não seja utilizada por nenhum concorrente. E ressaltam a importância da organização estar em constantes mudanças dessas estratégias, pois poderão surgir concorrentes novos que ainda não estão no mercado atuando (LACERDA, 2014).

A vantagem competitiva é uma ferramenta importante para se destacar no mercado, pois ela diferencia uma empresa de seus competidores. São vários aspectos que fazem com que uma empresa se sobressaia sobre a outra, ela precisa ter valor para o cliente e apresentar qualidades e características superiores aos demais. Conforme ilustração 5, pode-se identificar as estratégias genéricas segundo o pensamento de Porter.

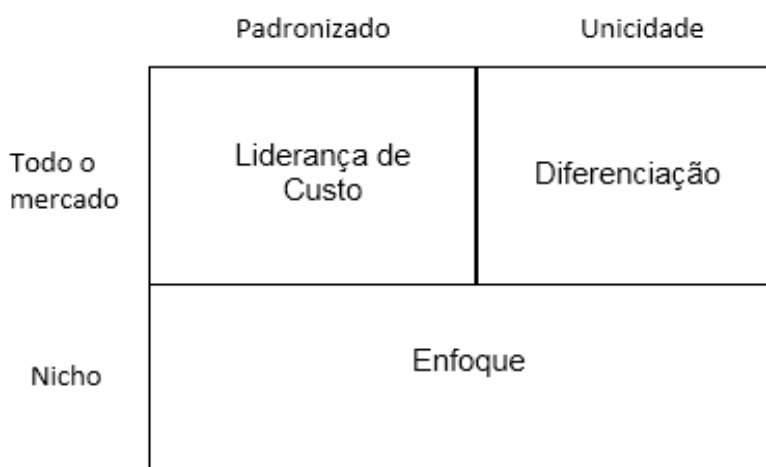


Ilustração 5 – Estratégias genéricas de Porter.
Fonte: (VIZEU E GONÇALVES, 2010, p. 97).

Assim, ainda segundo Porter essas estratégias genéricas são liderança em custo, que é liderar o mercado por ofertar o produto ou serviço por menor preço; diferenciação em ofertar produtos únicos e de qualidade; e foco para saber o que ofertar aos clientes e focar como ocorrerá essa oferta (CHIAVENATO, 2011).

Maximiano reforça e, enfatiza também que as principais vantagens competitivas que as organizações podem apresentar são: “a qualidade do produto ou serviço, baixo custo das operações e preço reduzido para os clientes, sistema eficiente de distribuição, velocidade da inovação e imagem de exclusividade, entre outras.” (MAXIMIANO, 2011, p. 233).

É necessário ter em vista que quando se busca utilizar a vantagem competitiva da organização é primordial possuir estratégias para que ocorra o máximo de aproveitamento dessas vantagens, e alcançar os objetivos estabelecidos de maneira eficiente e eficaz. Dessa forma, o sucesso de uma organização é alcançado através da identificação e execução de forma eficiente de suas vantagens sobre os seus concorrentes.

2 METODOLOGIA

De acordo com Vianna, “a metodologia pode ser entendida como a ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade.” (VIANNA, 2001, p. 95). Neste tópico, apresentam-se a categorização da pesquisa, a geração dos dados e a análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa consiste no processo de ideias e objetos que são considerados para desenvolver determinado estudo. A pesquisa desenvolvida é de natureza teórico-empírica, onde se realizou um estudo de caso em uma empresa do Ramo Gráfico, para conhecer quais as estratégias por ela utilizada.

Quanto ao tratamento dos dados, este estudo adota a pesquisa qualitativa, a qual procura conhecer a realidade da organização, visando propor estratégias para melhor posicionar a empresa no mercado. Referente aos objetivos, esta pesquisa é descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva busca descrever e analisar as

evidências coletadas na empresa estudada. Já a pesquisa explicativa busca identificar e explicar o problema estudado, disponibilizando uma visão aprofundada.

Com relação aos procedimentos técnicos adotou-se a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica serve como base de sustentação do trabalho, ela desenvolveu-se com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre as teorias, com o propósito de embasar este artigo.

A pesquisa documental se deu nos documentos da organização que contribuíram para enriquecer a pesquisa como um todo. Para realizar essa pesquisa, o ponto fundamental é a análise de documentos, pois eles representaram fonte de dados. Quanto ao estudo de caso, ele foi utilizado para conhecer e entender a realidade da organização quanto as estratégias por ela adotada.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Este trabalho adotou-se tanto a coleta de dados indireta como direta. A documentação indireta se deu por meio do levantamento dos dados, através da pesquisa bibliográfica. No que diz respeito a coleta de dados indireta, utilizou-se fontes bibliográficas de livros e materiais eletrônicos.

Outro recurso utilizado é a documentação direta, onde o levantamento dos dados e das informações ocorreram na própria empresa. Essas informações foram coletadas a partir da realização de uma entrevista, com o gestor responsável pela empresa.

O estudo de caso se deu por meio de uma entrevista estruturada, realizada com o gestor da Public, a qual trabalha no segmento gráfico e localiza-se na cidade de Santa Rosa/RS. O gestor atua na empresa desde a sua fundação, ele possui ensino médio e, o seu trabalho se dá mais na área financeira e de orçamentos.

A entrevista ocorreu na sede da empresa, dia 06 de outubro de 2018, contou com 21 questões abertas, a duração foi de aproximadamente uma hora. Para melhor confiabilidade dos dados, ela foi gravada e posteriormente transcrita, nessa oportunidade, obteve-se o contato de 10 clientes da empresa Public, com o intuito de conhecer a sua opinião sobre os pontos fortes e fracos da organização estudada.

A empresa existe desde 2009 e possui dois sócios, conta com sete funcionários. Está situada na cidade de Santa Rosa/RS e, atende toda a região noroeste do Estado. Os principais produtos que oferece ao mercado são: cartões de

visitas, adesivos, banners, revistas, folders, encartes, panfletos, impressos gráficos em geral.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A etapa de análise e de interpretação dos dados é importante para compreender melhor os assuntos estudados. Os métodos de abordagem a serem utilizados na pesquisa foram o descritivo e o explicativo.

O método descritivo foi aplicado visando a realização de um estudo detalhado, apurando informações e levantando dados através da entrevista com o gestor e pesquisa com os clientes.

Já o método explicativo tem o propósito de aliar a teoria à prática, com o intuito de identificar, analisar e explicar a ocorrência de determinados acontecimentos. Os dados apresentados foram triangulados com a análise das acadêmicas, opiniões do gestor e citações dos autores mencionados no referencial teórico. Além disso, para melhor entendimento do leitor, algumas informações foram apresentadas por meio de ilustrações.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, apresentam-se os resultados da pesquisa, inicialmente aborda a entrevista realizada com o gestor. No tópico 3.2 apresentam-se os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos dez clientes da Public e, no item 3.3 se descreve a proposta de estratégias para melhor posicionar a empresa no mercado.

3.1 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA EMPRESA

Através do estudo realizado, podem-se constatar os principais pontos relatados pelo gestor, em relação às estratégias e vantagem competitiva da empresa, perante o mercado do segmento gráfico.

O ponto inicial da entrevista deu-se pela motivação em criar o seu próprio negócio. Junto ao seu sócio, o gestor possuía uma empresa musical, de confecção de CDs e DVDs, onde se terceirizava o material gráfico para finalizar o produto.

Como um dos sócios já possuía uma empresa gráfica viu-se a necessidade e uniram as duas empresas, a fim de oferecer em um só ambiente os dois ramos de produtos.

Os sócios tiveram um pensamento estratégico, pois uniram as empresas com o objetivo de finalizar seus serviços e/ou produtos na própria organização, satisfazendo as necessidades de seus clientes sem carecer de serviços de terceiros.

A empresa Public foi fundada em 2009, possuindo uma grande diversidade de produtos, entre eles, cartões de visitas, adesivos, banners, revistas, folders, encartes, panfletos, impressos gráficos em geral. Ela adquiriu uma gama de clientes na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, caracterizando-os em 50% pessoa jurídica, entre elas, prefeituras e empresas, e 50% pessoa física.

Pode-se constatar que a organização estudada atua com uma diversificação de materiais, onde atende um maior número de clientes. O posicionamento da empresa perante o mercado gráfico é por meio do custo, ou seja, ela busca competir no mercado ofertando produtos e serviços mais baratos em relação aos seus principais concorrentes. Segundo Chiavenato, a estratégia de liderança em custo consiste em liderar o mercado por ofertar o produto/serviço por menor preço (CHIAVENATO, 2011).

Todavia, hoje a empresa estudada não lidera o mercado, ao contrário, ela tem dificuldade em crescer, dadas as diversas circunstâncias. Um dos maiores desafios nesse segmento é a alta competitividade, assim com uma concorrência acirrada, ela deverá buscar mecanismos que possam incrementar com novas tecnologias, para suprir as necessidades dos atuais clientes e conquistar novos.

Atualmente 07 funcionários compõem o quadro de colaboradores e, são qualificados dentro da empresa, onde trocam experiências entre si. Um exemplo a mencionar é o designer gráfico, responsável pela criação dos materiais, ele possui formação específica na área e, se mantém atualizado com frequência sobre os programas de informática, necessários para o desenvolvimento das atividades.

O planejamento é fundamental para o bom andamento das tarefas. Sendo assim, o entrevistado mencionou que toda segunda-feira é realizado um cronograma dos serviços que devem ser entregues durante o decorrer daquela semana, onde destaca a importância em cumprir o prazo estabelecido. O planejamento de suas atividades ocorre em médio prazo dentro de, no máximo, 20 dias. Ainda segundo o gestor, “sem planejamento a empresa trabalha no impulso”.

Segundo Lacombe “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. (LACOMBE, 2009, p. 70). Diante do planejamento, a empresa pode estabelecer os objetivos que pretende alcançar e qual a maneira que ela se organizará para tal conquista.

Quando questionado sobre as ferramentas administrativas que utiliza em sua empresa, o gestor mencionou que são ferramentas virtuais. Por serem de baixo custo e de grande acessibilidade, a Public utiliza as redes sociais para ações de divulgações de seus produtos e/ou serviços, pois disponibiliza site da empresa e página no Facebook. Também possui um vendedor externo que realiza visitas aos clientes fidelizados e, se dedica pela busca de novos clientes.

Observa-se que a empresa carece de outras ferramentas, indispensáveis para o gerenciamento de qualquer negócio entre elas, o fluxo de caixa, controle de estoque, brainstorming, diagrama ou gráfico de Pareto, digrama de causa-efeito, ciclo PDCA, CANVAS, e um sistema de gestão adequado.

No entanto, constatou-se que a organização utiliza as redes sociais disponíveis para divulgação dos produtos e/ou serviços. Por meio desses canais, ela poderá obter um maior número de clientes para se manter no mercado.

Oliveira descreve os tipos de estratégias funcionais e, dentre elas, pode-se citar as estratégias de marketing, que compreendem a tática de melhorar os produtos e serviços e a imagem da organização, por meio de publicidade e propaganda (OLIVEIRA, 2012).

As necessidades dos clientes precisam ser resolvidas. Sendo assim, a empresa busca, através da internet, tendências para produtos novos e, também, clientes apresentam sugestões onde as mesmas são aprimoradas. Constatou-se que existem na empresa vários tipos de produtos, desde o mais simples ao mais sofisticado, a fim de atender a necessidade de cada cliente.

Percebe-se que a empresa necessita de outras estratégias genéricas, essenciais para o bom andamento da gestão empresarial, como por exemplo, as estratégias de RH, incrementar políticas de valorização dos funcionários, aplicar cursos e/ou treinamentos para a qualificação de seus colaboradores com foco na formação e desenvolvimento profissional; no campo das finanças, ela deve adotar melhores controles para fluxo de caixa, analisar demonstrativos contábeis e de créditos; cobrança, inadimplência; na área de produção, ele deve criar melhores

controles de compra de matéria-prima, nível de estoque, manter um bom funcionamento das máquinas e, verificar a qualidade dos produtos.

Através do posicionamento do gestor, pode-se observar que o marketing colabora para a ampliação do número de clientes, pois diante das divulgações realizadas, seus produtos e/ou serviços possuem maior visibilidade.

No mercado gráfico existem vários fornecedores disponíveis. Contudo, ao decorrer dos anos o gestor centralizou suas compras em apenas 2 deles, pois consegue maior qualidade, menor preço e bom atendimento. Desta forma, a tomada de decisão tem como base negociações de preços, de qualidade e prazo de entrega.

De acordo com Porter “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. (PORTER, 2004, p. 28 e 29).

Diante disso, percebe-se que o gestor possui um leque de fornecedores, mas acaba por finalizar suas compras em apenas dois. A empresa trabalha com baixo nível de estoque e, o processo de negociação com os fornecedores ocorre após o cliente confirmar a compra do produto, a partir disso, é adquirida a matéria prima de acordo com a demanda.

Nesse aspecto, pode existir um alto risco, ou seja, a empresa ficar dependente de apenas 2 fornecedores, qualquer adversidade pode acarretar falhas de fornecimento e, não conseguir então cumprir com o prazo de entrega definido pelo cliente, além disso, incorre no risco da elevação dos preços, por ficar na dependência de poucos fornecedores.

Quando questionado sobre os clientes, constatou-se que eles podem possuir alto poder de barganha. Na visão do gestor, por ter uma grande concorrência de mercado, há muita oferta de produtos gráficos. Existe flexibilidade de valores em que se pode ajustar, pois, tudo é negociável. Porém, segundo ele “não se pode rasgar preço”, ou seja, há um determinado limite para trabalhar em uma negociação.

No prazo também há possibilidade de adequação, mas com cautela, pois a empresa não possui elevado capital de giro e, precisa de valores para cobrir as suas obrigações.

“Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 107).

Quanto aos clientes, segundo o gestor, observa-se que desejam obter produtos com alta qualidade e ao mesmo tempo, com menor preço. Desta forma, a empresa se dispõe a negociar, porém até determinado ponto, desde que a negociação seja viável para a organização.

No mercado atual surgem novos concorrentes e/ou produtos substitutos com frequência. Assim, a principal ameaça para a empresa é a mídia digital, onde há muita oferta, principalmente nas redes sociais. Na opinião do entrevistado o material impresso é pouco utilizado, abrindo lugar às divulgações digitais.

Ainda, o gestor mencionou que como o mercado gráfico na cidade está saturado, qualquer novo entrante não teria sucesso. Segundo ele “caso possuísse dinheiro e a experiência atual, não iniciaria uma indústria gráfica na região”.

Para Rosa e Maróstica, entrantes são novos concorrentes que chegam ao mercado, já os produtos e/ou serviços substitutos reduzem os possíveis retornos das empresas, colocam um limite nos preços que as empresas podem fixar com uma margem de lucro (ROSA; MARÓSTICA, 2013).

Desta forma, compreende-se que o risco oferecido compromete toda a cadeia, pois, com o aumento da competitividade há a redução dos preços. Assim, pode reduzir a lucratividade da empresa e acarretar perdas financeiras.

Outro ponto a mencionar, é a rivalidade entre os concorrentes, onde cada vez mais cresce o número de empresas concorrentes e de produtos semelhantes, o que pode causar uma maior rivalidade entre as empresas. Conforme Porter “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. (PORTER, 2004, p. 18).

Por tudo isso, identifica-se a necessidade de desenvolver estratégias adequadas a fim de gerar diferenciais competitivos, principalmente no atendimento e na qualidade dos produtos entregues ao consumidor final, bem como, a pontualidade e a flexibilidade.

Para manter-se presente no mercado competitivo deve-se, também, adotar estratégias empresariais para a gestão de seus negócios. Visto que o mercado possui maior oferta do que demanda, a empresa permanece estagnada, onde trabalha apenas para se manter. Não há perspectivas de novos investimentos em maquinários e novas tecnologias, pois, aguarda uma possível melhora do mercado.

Diante do contexto observado, constatou-se que a empresa adota uma postura estratégica de manutenção, pois conforme mencionado pelo gestor, os

investimentos ocorrem de maneira reduzida, onde os recursos são economizados para aplicar em situações imprevisíveis. Além disso, verificou-se que não há por parte dos sócios a visualização de oportunidades para o negócio.

“A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. (OLIVEIRA, 2013, p. 196).

Ao pensar no futuro, o gestor relata que não há perspectivas de crescimento. Em recente reunião realizada entre os sócios, decidiu-se aguardar até o ano de 2019, considerado para eles o “ano chave”, ou seja, ano decisivo para definir o futuro da empresa. Caso não houver reação do mercado, há possibilidade da empresa encerrar suas atividades.

3.2 ANÁLISE AMBIENTAL POR MEIO DA MATRIZ FOFA

Para elaborar este tópico, inicialmente entrevistou-se o gestor, para saber a sua opinião quanto aos seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além disso, elaborou-se uma pesquisa com uma amostra de 10 clientes da Public, onde se pode constatar e confrontar a visão que eles possuem da empresa. Assim, verificou-se o seu grau de satisfação em relação aos produtos e serviços prestados, como também, seus pontos fortes e fracos.

Ao realizar uma análise do ambiente em que a empresa está inserida, é possível identificar pontos fortes e fracos da empresa estudada. Entre os pontos fortes da Public, o gestor destaca o atendimento ao cliente. Diante da concorrência acirrada, o bom atendimento deve estar atrelado a um produto final de qualidade. Já, um dos pontos fracos mencionado é a baixa tecnologia, pois possui algumas máquinas ultrapassadas, que demandam maior tempo para produzir, podendo elevar assim o custo de produção.

Pode-se perceber que a empresa preza pelo excelente atendimento disponibilizado aos seus clientes. A qualidade dos produtos também é fator essencial para servi-los, considerando-se assim, um dos pontos fortes da empresa. Já, um dos seus pontos fracos é a dificuldade enfrentada pela empresa em sustentar os seus clientes. Isso se dá pelo fato da região possuir várias opções em empresas do ramo gráfico.

Outro quesito que se pode avaliar em uma análise ambiental, são as oportunidades e as ameaças da organização. Para o empreendedor, atualmente é difícil visualizar uma oportunidade, haja vista a acirrada competição no ramo. Já, a principal ameaça é a dificuldade em manter clientes ativos e a concorrência, pois há indústrias gráficas de tradição, antigas e com grande poder de produção.

Conforme Vizeu e Gonçalves “o papel da gerência geral de uma organização seria a ativação das forças e a eliminação das fraquezas, no sentido de aproveitar as oportunidades de mercado, mas também para se proteger das ameaças do ambiente”. (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 34).

Constatou-se que uma das ameaças é a concorrência, que está cada vez mais acirrada. Todavia, em relação as oportunidades a empresa enfrenta dificuldades em visualizá-las pois, o ramo gráfico está cada vez mais competitivo.

Verificou-se que o gestor conhece seus concorrentes e consegue caracterizar cada um deles. Em um ranking de 6 principais gráficas de Santa Rosa, a empresa Public está classificada, pelo gestor, em 4ª colocação.

Pode-se observar que a Public tem ciência dos principais concorrentes que precisa enfrentar. Muitos deles por estarem há mais tempo no mercado ou na região já possuem uma ampla carteira de clientes fidelizados, outro ponto é a tecnologia empregada pelos concorrentes, que possuem um maior parque fabril.

Na sequência, a ilustração 6 demonstra os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças estimadas na empresa Public.

| | |
|--|--|
| PONTOS FORTES Atendimento aos clientes Qualidade dos produtos Cumprimento de prazos Atender pequenas demandas | PONTOS FRACOS Tecnologia Inovação Agilidade |
| OPORTUNIDADES Não identificadas | AMEAÇAS Concorrência acirrada Dificuldade em manter clientes ativos |

Ilustração 6: Matriz SWOT.
Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar uma análise ambiental, principalmente dos aspectos relacionados aos pontos fortes e fracos de uma empresa, é crucial saber a opinião dos clientes, desse modo, pesquisou 10 clientes da Public, para verificar o seu grau de satisfação e pontos fortes e fracos da empresa.

Sendo assim, a visão que possuem da empresa parte da realização de um bom atendimento, onde são prestativos e estão dispostos a auxiliar em qualquer situação. Alguns clientes sentem-se acolhidos pela empresa, onde possuem flexibilidade para negociar valores, ainda, enxergam na empresa competência e qualidade em seus produtos. A Public oferece a garantia da entrega dos produtos na data acordada e possui responsabilidade diante dos seus compromissos.

Existem clientes que ressaltam a importância da empresa realizar inovação em seus maquinários, pois alguns concorrentes estão ultrapassando-os quanto ao quesito de tecnologia e inovação.

Ao questioná-los quanto aos pontos fortes da empresa Public, os clientes salientam o bom atendimento, seguido da pontualidade, da qualidade e do preço, respectivamente. Já os pontos fracos ressaltados são o preço e, respectivamente, a qualidade. Houveram clientes que mencionaram não haver nenhum ponto fraco na empresa, pois consideram a mesma ideal para os seus negócios.

Os pontos fracos relacionados a qualidade, pode se dá pelo fato que a Public deixa a desejar quanto ao investimento em seus maquinários, podendo resultar em baixo nível de tecnologia e inovação.

Constatou-se que todos os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados pela empresa, com o prazo de entrega dos mesmos e com o ótimo atendimento disponibilizado por cada colaborador. Já em relação aos preços que a empresa pratica, houveram clientes satisfeitos, mas dá mesma forma, alguns clientes avaliaram o preço como regular, nesse aspecto é importante atentar para o mercado, com vista a não perder clientes.

Diante do grau de satisfação quanto a diversidade de seus produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa, a maioria dos clientes pesquisados estão satisfeitos. Ainda assim, alguns enxergam essa situação como regular, identificando a necessidade de maior diversidade.

A maioria dos clientes pesquisados afirmam que a empresa se mantém em constante aperfeiçoamento de seus produtos. Apenas um cliente acredita que não, pois relata a importância de maiores inovações em seus maquinários de trabalho.

Em comparação aos seus concorrentes, a qualidade dos produtos e serviços da empresa Public é considerada a mesma, na opinião da maioria dos clientes. Alguns acreditam que a qualidade da empresa Public é ainda superior aos demais.

Ainda em comparação aos seus concorrentes, o preço dos produtos e/ou serviços da empresa Public é considerado o mesmo na maioria dos clientes. Muitos relatam que o preço é superior aos demais, e apenas um acredita que o preço é inferior.

Todos os clientes mencionam que recomendariam a empresa Public para outras pessoas e a probabilidade de comprar os produtos e/ou serviços da empresa novamente é elevada.

3.3 ESTRATÉGIAS PARA MELHOR POSICIONAR A EMPRESA NO MERCADO

Com base no trabalho realizado, pode-se observar a maneira em que a empresa está inserida no mercado gráfico. Por estar em situação estagnada, deve-se focar na aplicação de uma estratégia de desenvolvimento, buscando ampliar seus pontos fortes e oportunidades.

Conforme Oliveira, normalmente, o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais: procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desses dois eixos – mercadológico e tecnológico – permite construir novos negócios no mercado (OLIVEIRA, 2013).

O desenvolvimento de mercado é considerado como uma das estratégias de ampliação de negócios, visto que a empresa introduz seus produtos a novos mercados, onde busca conquistar nova clientela. Outra alternativa, pode ser a implementação de uma estratégia de crescimento, que busca manter o seu negócio preparado a enfrentar crises e desafios.

Segundo Oliveira “embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa”. (OLIVEIRA, 2013, p. 197 e 198).

Percebe-se que a empresa precisa discernir as oportunidades existentes e aplicá-las em sua gestão empresarial. É necessário manter sua rentabilidade, buscar recursos e investir em inovação, a fim de manter-se em constante crescimento.

A empresa Public, possui como alternativa, formar parcerias com outras empresas do ramo gráfico, para que juntas possam se fortalecer e obter melhores resultados. Há possibilidade de formação de uma Joint Venture ou de uma Fusão,

por exemplo. A primeira caracteriza-se por ser um acordo, entre duas empresas, que estabelece negociações estratégicas por um objetivo comum, onde unem os seus recursos para o desenvolvimento de um negócio, ou seja, uma terceira empresa é criada. A segunda opção é a união de duas organizações que através desse processo, formam uma única empresa.

Outra oportunidade proposta para a empresa é a realização de parcerias com empresas para trabalhar com envelopamento automotivo, por exemplo. Outro produto na área automotiva é o imã para carros, disponível para empresas que querem identificar o carro em somente algumas ocasiões. Estes são trabalhos diferenciados, que podem originar maior retorno para a empresa estudada.

Uma estratégia de novos produtos também pode ser implementada. Atualmente o segmento do mercado gráfico busca por maiores inovações, produtos mais diversificados e de alta qualidade. Alguns produtos que a empresa pode adotar em sua lista são: agendas personalizadas, brindes para empresas, sacolas, caixas e embalagens, cardápios, carimbos, crachás, *bottons*, chaveiros, *mousepad*, jogo americano em papel, bolacha para *chopp*, receituários, *photo book*, entre outros.

Expandir com materiais em MDF 3D, como quebra-cabeças, luminárias decorativas, porta-retratos e demais acessórios personalizados. Lançar em plataformas digitais materiais temáticos em datas comemorativas, como: dia das mães, dia do funcionário público e dia dos namorados.

Além disso, a Public pode oferecer aos seus clientes a venda e/ou revenda de materiais pela internet, os quais podem ser, pequenos itens, em que o cliente necessita de pequena matéria-prima. Todas essas propostas visam o melhor atendimento aos seus clientes, pois disponibiliza maiores opções de produtos e/ou serviços, a fim de atender a necessidade de cada um e, que assim a organização estudada possa obter a vantagem competitiva.

CONCLUSÃO

As estratégias empresariais são indispensáveis para geração de vantagem competitiva perante o mercado. Refletir estrategicamente é fundamental para alcançar o sucesso organizacional, resistindo às constantes mudanças.

Através de uma análise ambiental é possível estudar o ambiente interno e externo da empresa, cuja importância é identificar e analisar pontos fortes e fracos

da organização e oportunidades e ameaças as quais ela está exposta. Ainda, com as 5 forças de Porter a empresa consegue verificar as forças que afetam a concorrência da organização e, o gestor deve ser capaz de entender o ambiente competitivo para identificar novas ações e estratégias a serem aplicadas.

Este trabalho teve como objetivo geral, propor estratégias com intuito de contribuir para o alcance da vantagem competitiva na empresa estudada, ao longo do tópico 3 deste trabalho, por meio dos objetivos específicos descreveu-se sobre a situação da empresa, no tocante as estratégias que ela utiliza, bem como, se propôs estratégias para a organização se desenvolver no mercado.

O primeiro objetivo específico era conhecer as estratégias adotadas atualmente pela empresa estudada. As evidências foram coletadas e apresentadas no item 3.1, onde se constatou que a empresa adota uma postura estratégica de manutenção, os investimentos ocorrem de maneira reduzida e, os recursos são economizados para aplicar em situações imprevisíveis. Percebeu-se que o posicionamento da empresa perante o mercado é por meio do custo, ou seja, ela compete ofertando produtos e serviços mais baratos em relação aos concorrentes.

O segundo objetivo específico buscou realizar uma análise ambiental por meio da matriz FOFA. Essas informações foram descritas no item 3.2, onde pode-se observar que o bom atendimento e a qualidade dos produtos são fatores essenciais sendo assim, uns dos pontos fortes da empresa tanto na visão do gestor, quanto na visão de seus clientes. Já, alguns pontos fracos considerados pela empresa é a tecnologia, a inovação, o preço, pois alguns clientes estão insatisfeitos com o preço aplicado pela empresa, sendo para eles, o principal ponto fraco. Percebe-se então, que a empresa precisa adotar medidas de negociações, a fim de atender as necessidades de cada cliente, as quais devem ser satisfatórias para ambas as partes.

O terceiro objetivo específico teve a finalidade de propor estratégias empresariais para melhor posicionar a empresa no mercado, as quais estão descritas no tópico 3.3. Diante do que foi estudado e, de acordo com a situação da empresa, recomenda-se que ela adote uma estratégia de desenvolvimento de mercado, introduzindo seus produtos em novos mercados. Outra estratégia que pode ser seguida é a de crescimento, com foco na inovação de seus maquinários, e processos, a fim de proporcionar produtos e/ou serviços com maior qualidade a todos os clientes.

Para responder ao problema de pesquisa: Quais são as estratégias adotadas pela empresa? Pode-se constatar que ela possui uma estratégia de manutenção, pois está enfrentando dificuldades, e os investimentos não ocorrem, pois são reservados para situações imprevisíveis.

Com o passar do tempo, novos estudos podem ser desenvolvidos com a empresa Public, a fim de comparar os dados obtidos nesta pesquisa, e analisar as mudanças estratégicas em sua gestão, como também, identificar qual a percepção que os clientes possuem da organização, após determinado período de tempo.

O estudo mostrou-se de ampla importância para análise das estratégias empresariais e vantagem competitiva na organização. A pesquisa serviu para evidenciar os principais desafios que a empresa encontra diante do mercado gráfico, como também, comparar as visões entre gestor e clientes, com as teorias apresentadas no decorrer do trabalho. Para as acadêmicas, este trabalho foi importante, pois se pode estudar uma realidade empresarial, aprofundando o conhecimento tanto prático, quanto teórico.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à administração geral**. 3. ed. São Paulo: Manole: 2009.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LACERDA, Daniel Pacheco. **Estratégia baseada em recursos - 15 Artigos Clássicos para sustentar Vantagens Competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset – **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – **Teoria Geral da Administração**. Edição Compactada. São Paulo: Atlas S.A., 2011. Apud CERTO, Samuel.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas S. A., 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004- 2º reimpressão.

ROSA, José Antônio; MARÓSTICA Eduardo: **Modelos de Negócios, Organizações e Gestão**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2013.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama, (org.). **Estratégia Para Corporações e Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida – **Metodologia do Trabalho Científico – Um enfoque didático da produção científica**. 1 ed. São Paulo: E.P.U., 2001.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES Sandro Aparecido. **Pensamento Estratégico: Origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.