



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLERISLÂNIA DE ALBUQUERQUE SOUSA

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
CEARENSE DO RAMO DE ATIVIDADE GRÁFICA**

FORTALEZA

2010

CLERISLÂNIA DE ALBUQUERQUE SOUSA

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
CEARENSE DO RAMO DE ATIVIDADE GRÁFICA

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo,
como requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. (a): Suzete Suzana Rocha
Pitombeira.

FORTALEZA
2010

CLERISLÂNIA DE ALBUQUERQUE SOUSA

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
CEARENSE DO RAMO DE ATIVIDADE GRÁFICA

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação _____/_____/_____

Prof.(a) _____ Nota _____

Prof. Orientador

Prof.(a) _____ Nota _____

Membro da Banca Examinadora

Prof.(a) _____ Nota _____

Membro da Banca Examinadora

A minha amada mãe, Francineide,
pelo apoio e incentivo na realização
deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, fonte de toda sabedoria, inteligência e que me dá força para continuar buscando meus objetivos.

À professora Suzete Pitombeira pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

A minha amada mãe, Francineide, pela paciência e pelo apoio dado ao longo da minha vida, pois sem ela não teria conseguido chegar até à universidade.

Às minhas queridas amigas Suyanne, Luciana, Vanubia e Julihana pelo apoio, coleguismo e companheirismo durante a realização deste trabalho, assim como nos quatro anos de curso.

À Marcoprint Indústrias Gráficas por ter permitido fazer este estudo.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram na elaboração desta monografia.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.” (Drucker).

RESUMO

Com o acirramento da competitividade no mundo empresarial, uma tendência crescente nessa área é a necessidade dos gestores adotarem uma postura estratégica com o intuito de planejarem-se para o futuro e manterem-se competitivos. Para que isso ocorra, as empresas precisam programar-se estrategicamente para o futuro, deixando de forma clara qual é sua missão e sua visão e quais são os seus objetivos futuros. Muitas organizações buscam modelos de apoio à decisão estratégica nos quais possam dar suporte aos objetivos organizacionais, sendo que nesse estudo de caso foram adotados três modelos de apoio à decisão: liderança de custo, diferenciação e enfoque como meta para melhoria de custos e direcionamento para mercados específicos tendo como objetivo traduzir a missão, estratégia e visão das organizações. Este trabalho apresenta estudo de caso buscando encontrar dentre os modelos de apoio à decisão estratégica existente qual melhor adapta-se a estrutura organizacional da empresa cearense do ramo de atividade gráfico: Marcoprint Indústrias Gráficas. A pesquisa revelou que os três modelos que foram adotados na organização podem ser inseridos, proporcionando futuramente uma maior eficácia na organização alinhada com os objetivos organizacionais da empresa analisada.

Palavras-chaves: Modelos de Estratégia, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

With the intensification of competition in the business world, a growing trend in this area is the need for management to adopt a strategic posture in order to plan for the future and remain competitive. For this to occur, companies must set themselves strategically for the future, leaving the way clear what his mission and his vision and what are your future goals. Many organizations are looking for models to support strategic decision in which they can support the organizational objectives, and in this case study were adopted three models for decision support: cost leadership, differentiation and focus as a target for cost improvement and direction for markets specific aiming to translate the mission, vision and strategy of organizations. This paper presents a case study aiming to find out the models to support strategic decision exists which best fits the company's organizational structure Ceará branch activity graph: Marcoprint Graphic Industries. The survey revealed that the three models that were adopted in the organization can be inserted, providing greater efficiency in future organization aligned with the organizational objectives of the company analyzed.

Key-Words: Strategy Templates, Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Níveis Estratégicos Organizacionais.....	21
Figura 2 -	As 4 Zonas da Matriz SWOT.....	25
Figura 3 -	Exemplo da Matriz GE.....	31
Figura 4 -	A Matriz do Portfólio da Mckinsey.....	32
Figura 5 -	As Cinco Forças de Porter.....	34
Figura 6 -	Estratégias Competitivas Genéricas.....	38
Figura 7 -	Estrutura Organizacional Marcoprint.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias Adm. na Função Administrativa do Planejamento.....	14
Quadro 2 - Diferenças entre Planej. Estratégico e Adm. Estratégica.....	20
Quadro 3 - Princípios da Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	23
Quadro 4 - Pontos Fortes e Fracos da Análise SWOT.....	26
Quadro 5 - Ameaças e Oportunidades da Análise SWOT.....	27
Quadro 6 - Matriz SWOT.....	28
Quadro 7 - Modelo BCG.....	29
Quadro 8 - Características da Liderança no Custo Total.....	39
Quadro 9 - Características da Diferenciação.....	39
Quadro 10 - Características do Enfoque.....	40
Quadro 11 - Estratégia – Liderança Custo Total/Diferenciação/Enfoque.....	48
Quadro 12 - Análise SWOT – Marcoprint.....	50
Quadro 13 - Análise dos Ambientes – Marcoprint.....	51
Quadro 14 - Modelo BCG – Marcoprint.....	53

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
1. INTRODUÇÃO	12
2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E FUNDAMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	14
2.1 Evolução Histórica das Teorias Administrativas	14
2.2 Origem e Conceito da Administração Estratégica	17
2.3 A Administração Estratégica como ferramenta de mudança nas organizações	18
2.4 Diferenças entre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico	19
2.5 Classificações do Planejamento	20
2.6 Planejamento Estratégico	22
3. MODELOS DE APOIO À DECISÃO ESTRATÉGICA	24
3.1 Aplicabilidades dos modelos de apoio no processo de configuração do planejamento estratégico	24
3.1.1 Modelo <i>SWOT</i>	24
3.1.2 Modelo <i>Boston Consult Group</i>	28
3.1.3 Modelo <i>General Eletric Mckinsey</i>	30
3.1.4 Modelo de Porter	33
3.1.5 Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	36
3.2 Modelos genéricos de decisão estratégica	38
3.2.1 Liderança no Custo Total	38
3.2.2 Diferenciação	39
3.2.3 Enfoque	40

4. O CASO MARCOPRINT INDÚSTRIAS GRÁFICAS	41
4.1 Metodologia	41
4.2 Apresentação e análise da pesquisa	42
4.2.1 A Empresa Marcoprint Indústrias Gráficas.....	42
4.2.2 Modelos Favoráveis na Gestão da Marcoprint.....	46
4.3 Modelos de adoção desfavoráveis à Marcoprint	48
4.3.1 Análise <i>SWOT</i>	49
4.3.2 Modelo <i>Boston Consult Group</i>	51
4.3.3 Modelo <i>General Eletric Mckinsey</i>	53
4.3.4 Modelo de Porter	54
4.3.5 <i>Balanced Scorecard</i>	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos ficou mais acirrada a competição entre as empresas do ramo gráfico cearense, uma vez que este é um segmento que vem expandindo-se ao longo dos anos. Ressalta-se que a existência de clientela nos mais diversos segmentos é um grande atrativo. Com o aumento dessa competição, as empresas desse setor precisam criar oportunidades, eliminar possíveis ameaças com o intuito de se sobrepor aos seus clientes, criando um diferencial, visto que a clientela tornou-se mais criteriosa, sendo assim, qualidade e preço não são mais um diferencial, mas sim, um pré requisito.

Portanto, as organizações precisam buscar dentro dos modelos de apoio à decisão estratégica existentes qual poderá adequar-se melhor à realidade da organização, não esquecendo que a escolha deve estar alinhada com a missão e visão da organização, que são os norteadores do rumo que a empresa pretende obter para o futuro.

Este trabalho faz uma abordagem especificamente sobre modelos existentes através da implementação de planos estratégicos, aplicados em uma empresa cearense do ramo gráfico, Marcoprint Indústrias Gráficas, baseando-se na análise de modelos que se adequem à estrutura organizacional, fazendo-se assim necessária uma análise da aplicabilidade da formulação estratégica voltadas para este estudo.

O estudo tem como objetivo geral fazer uma análise dos modelos de apoio à decisão na estratégia empresarial identificando dentre este qual pode ser inserido na empresa em estudo, por meio da análise destes modelos relacionados às abordagens estratégicas além de sua apresentação e desenvolvimento referente à reflexão da tomada de decisão na organização, identificando os modelos existentes de apoio estratégico, por meio de um modelo que esteja de acordo com a missão, visão e valores da organização em consonância com a realidade da empresa, sendo que estabelecer um diferencial competitivo a partir de um planejamento estratégico é de fundamental importância para as empresas manterem-se competitivas no mercado gráfico.

Este trabalho foi desenvolvido em cinco capítulos que explanam sobre estratégia empresarial para o enfoque posterior no objeto de estudo, desenvolvidos da seguinte forma a seguir.

O segundo capítulo faz uma abordagem sobre a evolução histórica e a fundamentação da estratégia, mostrando a origem e o conceito da administração estratégica, assim como faz uma identificação da administração como ferramenta de mudança nas organizações, além de estar inserido uma abordagem sobre o planejamento dentro das organizações, mostrando sua importância para a eficácia no ambiente organizacional. Neste capítulo também são citados os tipos de planejamento que podem ser inseridos nas organizações, uma vez que as empresas encontram nesse meio a possibilidade de elaborarem estratégias de planejamento que visem o melhoramento de suas atividades, tornando-as mais atrativas aos clientes e rentáveis para as mesmas.

No terceiro capítulo são apresentados os modelos de apoio à decisão estratégica no qual são identificados o modo de tomadas de decisões no contexto organizacional, além de introduzir os modelos referente a este modo, abordando sobre os principais que são *SWOT*, *Boston Consult Group*, *General Eletric Mckinsey*, Porter e *Balanced Scorecard* e como são inseridos dentro das organizações. Posteriormente, explana-se também os modelos genéricos de apoio à decisão estratégica nos quais são identificados as três abordagens elaboradas por Porter (1986).

No quinto capítulo são apresentados os dados da empresa Marcoprint, sua missão, visão, ramo de atuação e como é a estrutura organizacional propriamente dita. Nesse capítulo também consta os modelos que mais são adequados à estrutura organizacional da empresa – Liderança de Custo Total, Diferenciação e Enfoque por enquadrar-se no contexto de ambiente organizacional do objeto de estudo, uma vez que estes modelos são voltados para melhoria de custos e direcionam à mercados específicos. Nesse capítulo também constam os motivos pelos quais os outros modelos de apoio à decisão estratégica não foram escolhidos para serem adaptados na Marcoprint. Também foram apresentados alguns modelos por meio da análise de como ficariam inseridos dentro da empresa caso esses tivessem sido selecionados como modelo ideal para a estratégia empresarial.

O quinto capítulo trata das considerações finais quanto à utilização dos modelos de apoio à decisão estratégica citados anteriormente, que foram escolhidos para serem adaptados na Marcoprint Indústrias Gráficas a partir do estudo bibliográfico alinhado com a missão e visão da organização e seus objetivos para o futuro.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E FUNDAMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1 Evolução Histórica das Teorias Administrativas

O cenário organizacional do século XXI é baseado na formação de sociedades pluralistas de organizações, ou seja, a produção de bens e serviços são realizadas por organizações através de administradores que tornam os meios mais eficazes e eficientes. Entretanto, esse cenário organizacional diferencia-se desta década, de acordo com Chiavenato (2001) no século XIX as organizações eram consideradas pequenas, eram estruturadas por meio de oficinas, composto por artesãos e aprendizes, além de profissionais autônomos.

O autor explana que a administração teve influência da organização eclesiástica da Igreja Católica no que tange ao aspecto da organização hierárquica, assim como da militar. Com a Revolução Industrial a organização e a empresa modernas surgiram devido ao rompimento das estruturas cooperativas da Idade Média, ao avanço tecnológico e ao novo tipo de produção industrial estabelecida. Pode-se observar que desde a antiguidade houve processos de evolução

de estratégias organizacionais, permitindo que a aplicabilidade das teorias administrativas enfatizando a forma de planejamento no contexto empresarial.

O Quadro 1 abaixo demonstra as teorias administrativas e como elas inserem-se na função administrativa do planejamento.

Teoria Administrativa	Ênfase
Administração Científica	Nas Tarefas
Teoria Clássica/Neoclássica	Nas Estruturas
Teoria da Burocracia	
Teoria Estruturalista	
Teoria das Relações Humanas	Nas Pessoas
Teoria do Comportamento Organizacional	
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	
Teoria Estruturalista	No Ambiente
Teoria da Contingência	
Teoria da Contingência	Na Tecnologia

Quadro 1 - Teorias administrativas inseridas na função administrativa do planejamento

Fonte: CHIAVENATO, 2001, p.11.

De acordo com Chiavenato (2001) as teorias administrativas resultam do processo de enfoque nas ênfases das atividades desenvolvidas dentro do contexto organizacional, por meio do aspecto de divisão das atividades através das abordagens administrativas, conforme sintetizadas abaixo:

- a) **Administração Científica:** O planejamento está focado na busca dos melhores métodos de trabalho, assim como no estudo do tempo e acerca da padronização dos métodos e dos instrumentos, com o intuito de eliminar os desperdícios do esforço humano, melhorando a eficiência do operário e o rendimento da produção, permitindo uma maior remuneração pelo aumento da produção.
- b) **Teoria da Burocracia:** O planejamento é centralizado, tornando-se fator de remuneração do poder, buscando a eficiência por intermédio da adequação dos meios através das tarefas e competências, definição das responsabilidades, registro das atividades até os objetivos, com a pretensão de fundamentar um modelo ideal de organização.
- c) **Teoria Clássica:** O planejamento é previsão, é a arte de prever o futuro, com o intuito de preparar-se melhor para ele, através do desenvolvimento de outras funções administrativas.

- d) **Teorias Transitivas:** O planejamento deve considerar o fator humano, nas mais diversos aspectos: psicológico, econômico e social, com intuito ao bom desempenho do todo organizacional, percebendo as lideranças criativas, a fim da criação de uma percepção evolutiva, capacitando o beneficiamento a todas as relações.
- e) **Teoria das Relações Humanas:** O planejamento está focado na busca a realização dos objetivos econômicos e sociais da organização, através de metodologias motivacionais, promovendo a formação de liderança, desse modo, ampliando a capacidade de comunicação.
- f) **Teoria Estruturalista:** O planejamento é departamentalizado e sinérgico, potencializando os interrelacionamentos dos diversos grupos sociais que participam interna e externamente da organização, com o intuito de conseguir melhores resultados.
- g) **Teoria Quantitativa:** O planejamento deve basear-se em análises objetivas, científicas e quantitativas para que seja fundamentado o processo decisório, a essência dos processos da gerência.
- h) **Teoria Comportamental:** O planejamento está focado em proporcionar a satisfação e recompensa de todos os membros que estão inseridos na organização, dessa forma, evitando o conflito e motivando o indivíduo a assumir e buscar responsabilidades. Ressalta-se que ainda deve existir o dinamismo e a democracia com o intuito de criar-se oportunidades, liderar potenciais e remover obstáculos, visando os objetivos organizacionais.
- i) **Teoria Neoclássica:** O planejamento é um processo contínuo, no qual prevê o alcance dos objetivos organizacionais, através de tarefas realizadas com o mínimo de recursos e esforços. Essa teoria deve favorecer o processo decisório com o melhor conhecimento de cenários, para que seja possível verificar os riscos e organizar as atividades.
- j) **Teoria Geral dos Sistemas:** O planejamento funciona como uma função de previsão. Ele funciona como um rastreador que faz a captação e codificação em relação as forças e interesses envolvidos nos quais a organização esta inserida. Isso ocorre para promover o equilíbrio, criando uma cultura própria e mecanismos de controle, definindo os papeis a serem desenvolvidos pelos indivíduos, buscando a eficiência e a eficácia.

k) Teoria do Desenvolvimento Organizacional: O planejamento é estratégico no que se refere ao posicionamento organizacional em cenários futuros, prevendo as possíveis mudanças do ambiente, que por sua vez é bastante instável. Enfatiza-se a importância do adequado desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que deve haver um alinhamento dos objetivos estratégicos da organização, com o intuito da contínua motivação dos mais variados processos no que diz respeito ao maior capital que pode existir dentro da organização: o capital humano.

l) Teoria da Contingência: O planejamento considera a organização com subdivisões, ou seja, departamentos especializados, os quais desempenham tarefas especializadas. Ressalta-se que a coordenação entre os departamentos através da escolha mais adequada de estruturas tecnológicas e organizacionais direciona a organização a eficácia de seus objetivos.

Logo, as teorias da administração variam de acordo com o conteúdo administrativo em questão, tornando-se um processo complexo e relacionando a interdependência das organizações além de seus ambientes que configuram meios de solução para problemáticas de integração dos grupos sociais e necessidades individuais.

2.2 Origem e Conceito da Administração Estratégica

A origem e conceito da administração estratégica voltam-se considerações baseadas em análises de processos administrativos. Conforme explica Tavares (2007), a Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez no ano de 1950, quando a *Ford Foundation* e a *Carnegie Corporation* financiaram a pesquisa no currículo e ensino de escolas de administração. Com essa pesquisa, surgiu o relatório *Gordon-Howell*, o qual concluiu que o ensino de administração nas universidades tivesse uma natureza mais ampla e incluísse uma disciplina que integrasse os conhecimentos dos estudantes. Desse modo, a maioria das escolas aprovou as conclusões do relatório e desenvolveram uma disciplina mestra que ficou conhecida como Política de Negócios.

O autor aborda que a idéia do curso era desenvolver junto aos estudantes o conhecimento na identificação, análise e resolução de problemas do mundo real em áreas de negócios. Desse modo, estaria proporcionando aos estudantes a oportunidade de estarem exercitando qualidades de julgamento que possivelmente não estariam sendo exigidas em outros cursos. O relatório também fez recomendações acerca de que o novo curso de política concentra-se na integração do conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidades dos estudantes. Em torno dos anos 70, várias escolas de administração já haviam inserido nos seus currículos o curso de Política de Negócios.

Com o passar dos anos, houve uma ampliação do enfoque inicial do curso, desse modo, ocorreu a consideração da organização global e do seu ambiente, ou seja, começou a surgir a preocupação com a ética, a responsabilidade social, o impacto de fatores políticos, econômicos, assim como outros fatores que passaram a ser de interesse das organizações. Essa ênfase mais recente e mais ampla induziu os líderes da área a mudarem o nome do curso de Política de Negócios para Administração Estratégica.

O conceito de estratégia não representa algo uniforme, é a partir da visão de alguns autores que se tenta buscar adequação as melhores pretensões.

Andrews (1971 apud TAVARES, 2007, p. 274) afirmou que a administração estratégica é vista como:

É a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe da empresa é ou quer ser.

Para outros autores, o conceito de administração estratégica está mais direcionado para o novo enfoque dado à administração, no qual fica em evidência a preocupação com o elemento humano e em seguida, ajustar as organizações às constantes mudanças.

Segundo Tavares (2007, p. 274), “administração estratégia tem sido definida também de forma mais restrita como a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa”.

O autor defende que a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos no qual a alta administração deve realizar as tarefas empenhando-se em diversos fatores, tais como: análise de oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, análise dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno, estabelecimento da missão organizacional e dos objetivos gerais, formulação de estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente, implementação de estratégias e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

2.3 A Administração Estratégica como ferramenta de mudança nas organizações

No mundo empresarial, podemos observar inúmeros componentes que se inserem dentro das organizações. Tais componentes podem ser previstos, imaginados e até mesmo projetados. Desse modo, cabe as organizações terem uma administração estratégica eficaz, com o intuito

de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas, mantendo-se competitivas no mercado.

Sendo assim, a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico tornaram-se elementos integrantes do pensamento empresarial, uma vez que o crescente aumento de empresas, a complexidade do mercado como um todo, o mercado consumidor entre outros fatores são essenciais para que as organizações busquem ferramentas e técnicas para o auxílio no processo gerencial.

Empresas de vários segmentos estão chegando à conclusão de que a atenção direcionada a estratégia é uma atividade bastante rentável. Podemos dizer que essa crescente atenção a estratégia empresarial deve-se ao fato das mudanças constantes dos ambientes organizacionais ocorrerem em diversos ambientes, tais como: econômico, social, tecnológico entre outros. Desse modo, as organizações só conseguirão o êxito se conseguirem se ajustar às constantes mudanças, e aplicar a técnica do Planejamento Estratégico para que as organizações programem-se com antecedência diante de possíveis mudanças do ambiente.

2.4 Diferenças entre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está inserido na contextualização da administração estratégica. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a administração estratégica preocupa-se com o pensamento estratégico da organização como um todo, e por sua vez, o planejamento estratégico está mais focado em alcançar as metas propostas pela organização. Assim entende-se que

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39)

Segundo Tavares (2007, p.40)

A administração estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Logo, pode-se considerar que o planejamento tem a objetivação de elevar ao máximo os resultados através da diminuição das deficiências por meio do aperfeiçoamento dos processos de eficácia, eficiência e efetividade. Por isso, o planejamento deve ser analisado dentro do

contexto de aplicabilidade para que o processo de implementação estratégico possa atingir o objetivo proposto.

Abaixo segue o Quadro 2 com as diferenças entre administração estratégica e planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
estabelece uma postura em relação ao ambiente	acresce capacitação estratégica
lida com fatos, idéias, probabilidades	acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização
termina com um plano estratégico	termina com um novo comportamento
sistema de planejamento	sistema de ação

Quadro 2 - Diferenças entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

Fonte: WRIGHT et al., 2007, p.90.

Ambas as estratégias lidam com o aspecto organizacional por meio de comportamentos e análises de ambiente. Percebe-se que o planejamento e a administração estratégica visam à implementação de planos de ação que busquem a complementação de sistemas que envolvam esse processo de participação nos demais níveis organizacionais, ou seja, adequação dos níveis organizacionais através da configuração do ambiente externo. Entretanto, para o este estudo o enfoque no planejamento estratégico possibilita maior compreensão da análise dos modelos voltados para suas referidas características apresentadas a seguir.

2.5 Classificações do Planejamento

Conforme aborda Oliveira (1994) o processo de planejamento é contínuo por envolver um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas, podendo ser enquadradas de forma diferenciadas. Entretanto, os aspectos básicos devem ser considerados nesse processo, como a análise dos objetivos da empresa, suas estratégias, metas, estruturação empresarial, recursos humanos e financeiros, além do meio de implementação do empreendimento. O autor defende que o planejamento pode ser classificado em três tipos de acordo com a abrangência sobre a organização conforme descrito abaixo.

a) Planejamento Estratégico: Este planejamento é desenvolvido pelos níveis mais altos da organização, no qual dá a possibilidade ao executivo de estabelecer o rumo a ser seguido na organização. É no planejamento estratégico que está inserida toda definição no que diz respeito às definições básicas da organização, tais como: razão de sua existência, qual é o seu negócio e como deve ser realizado.

b) Planejamento Tático: Este planejamento tem como intuito aperfeiçoar áreas específicas da organização. Sendo desenvolvido por níveis organizacionais inferiores, tem como objetivo principal a utilização eficiente dos recursos disponíveis, seguindo uma estratégia predeterminada pela organização.

c) Planejamento Operacional: Este planejamento envolve os níveis básicos organizacionais, coordenando as atividades individuais realizadas através de decisões, cronogramas entre outros. O planejamento operacional é um planejamento de curto prazo, sendo que seu objetivo principal é assegurar a execução das tarefas e operações conforme os procedimentos estabelecidos pela organização, visando à eficácia dos resultados esperados.

Outra forma demonstrada por Oliveira (1994) são os tipos de planejamento relacionando-os com os níveis de decisão conforme a figura 1.

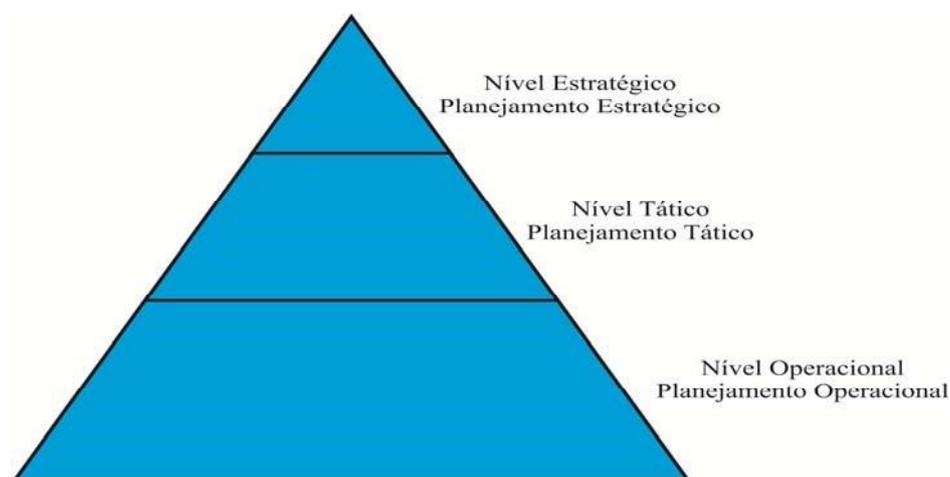


Figura 1 - Níveis Estratégicos Organizacionais

Fonte: OLIVEIRA, 1994, p. 43

2.6 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo que visa definir o que a empresa pretende tornar-se e quais são as melhores estratégias para alcançar tal objetivo. Com as constantes mudanças nas organizações, as mesmas precisam estar renovando-se e investindo sempre em programas de qualidade, uma vez que os clientes estão bem mais exigentes, e preço e qualidade passaram a ser fatores obrigatórios e não diferenciais nas organizações.

Não devemos considerar o planejamento estratégico como uma afirmação das aspirações organizacionais, pois inclui também o que deve ser feito para transformar tais meios em

realidade. As organizações precisam trabalhar todo dia para manterem-se competitivas no mercado. Suas estratégias necessitam ser sempre revisadas e aprimoradas para que haja uma maior captação de clientes. Conforme define Oliveira (1994, p.33)

Planejamento Estratégico 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 influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Segundo Tavares (2007, p.70), “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”. Por isso, o Planejamento Estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, uma vez que a previsão caracteriza-se pelo esforço em verificar-se quais serão os eventos que poderão ocorrer, baseados em uma série de probabilidades, enquanto a projeção corresponde à situação na qual o futuro tende a igualar-se ao passado, em sua estrutura básica. A predição seria à situação na qual o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa não possui nenhum controle acerca do seu processo de desenvolvimento.

A resolução de problemas caracteriza-se por meio de aspectos imediatos que procuram a correção de determinadas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas por serem potencialmente relevantes, enquanto o plano é definido como um documento formal que constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) O planejamento estratégico tem como objetivo a maximização dos resultados e a minimização as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade, sendo os principais critérios de avaliação da gestão.

Abaixo segue o Quadro 3 fazendo um demonstrativo abordando esses três princípios.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
Fazer as coisas da maneira adequada	Fazer as coisas certas	Manter-se sustentável no ambiente
Resolver problemas	Produzir alternativas criativas	Apresentar resultados globais ao longo do tempo
Cuidar dos recursos aplicados	Maximizar a utilização dos recursos	Coordenar esforços e energias sistematicamente
Cumprir o dever	Obter resultados	
Reduzir custos	Aumentar o lucro	

Quadro 3 - Princípios de eficiência, eficácia e efetividade

Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 40

Nota-se que esses princípios são abordagens que favorecem a integração de objetivos voltados para a organização, que permitem uma melhor aplicação dos recursos da empresa nos meios que envolvem o processo de planejamento de situações circunstanciais ao ambiente corporativo.

3. MODELOS DE APOIO À DECISÃO ESTRATÉGICA

3.1 Aplicabilidade dos modelos de apoio no processo de configuração do planejamento estratégico

Baseado no levantamento das apreciações anteriores faz-se necessário contextualizar os modelos de apoio voltados para o processo de planejamento estratégico, uma vez ao analisar as estratégias adotadas pelo objeto de estudo – Marcoprint, permitirá a visualização da aplicabilidade da pesquisa no contexto em questão.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) no processo de planejamento estratégico, as organizações necessitam construir modelos que as auxiliem na elaboração de cenários futuros. Desse modo, as organizações devem decidir o que representa ameaça ou oportunidade, fazendo um cruzamento dessas decisões, avaliando quais seriam os pontos fortes e os pontos fracos.

Os modelos de apoio a decisão estratégica são utilizados dentro das organizações como apoio no momento da tomada de decisão. A seguir veremos alguns modelos de apoio definidos por Chiavenato e Sapiro (2003) à essas decisões que são utilizados dentro das organizações.

3.1.1 Modelo SWOT

O Modelo SWOT é definido pelos autores anteriormente citados como um anagrama que deriva do idioma inglês: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Tal cruzamento forma uma matriz com quatro células, sendo que em cada célula corresponderá a um rumo que a organização deverá tomar.

A avaliação estratégica através da Matriz SWOT é uma das ferramentas adotadas na gestão estratégica no que diz respeito a tomada de decisão. O modelo SWOT faz um relacionamento entre as oportunidades e as ameaças que estão presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas no ambiente interno da organização.

A Figura 2 abaixo faz um demonstrativo da matriz SWOT.

Análise Externa		
Oportunidades		Ameaças
Análise Interna	Política de ação ofensiva ou	Política de ação defensiva ou
Pontos Fortes	Aproveitamento: área de domínio da empresa	Enfretamento: área de risco enfrentável
	1	2
	3	4
Pontos Fracos	Política de manutenção ou	Política de saída ou
	Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação: área de risco acentuado

Figura 2 – As quatro zonas na matriz SWOT

Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 188

Os quadrantes da matriz SWOT servem como indicador de como a organização encontra-se inserida no seu ambiente interno. No quadrante 1 estão inseridos as políticas de ações ofensivas, buscando caracterizar e qualificar os fatores organizacionais que possam ser potencializadores da realização da missão da organização, assim como dos objetivos permanentes, os quais chamamos de pontos fortes. No quadrante 4 estão inseridos os possíveis pontos fracos da organização, ou seja, como a organização lida com possíveis ameaças.

O quadro 4 abaixo demonstra possíveis questões que podem ser respondidas partindo da análise dos pontos fortes e pontos fracos dentro da matriz SWOT.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - O que a corporação faz bem? - Quais recursos especiais a organização possui? - O que os concorrentes acham que a organização faz bem? 	<ul style="list-style-type: none"> - Em quais aspectos a organização necessita melhorar? - Em quais setores a organização precisa modernizar-se em relação a seus competidores?

Quadro 4 – Pontos Fortes e Fracos da Análise SWOT

Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 188.

No momento em que são identificados os pontos fortes e os pontos fracos dentro da organização, deve-se hierarquizá-los em relação a importância de suas influências, ou seja, desde os pontos que mais potencializam até os pontos que causam menos impacto.

No momento que ocorre essa identificação, e, conseqüentemente a hierarquização, cabe aos gestores organizacionais analisarem ponto a ponto, com o intuito de proteger-se, assim como incrementar os pontos fortes e criar estratégias de neutralizar ou pelo menos minimizar os pontos fracos.

No quadrante 2, a idéia proposta é que sejam criadas barreiras a possíveis ameaças dentro da organização. Salienta-se que tais ameaças são oriundas do ambiente externo. No quadrante 3 estão inseridas as fraquezas da organização, tais fraquezas podem estar impossibilitando o aproveitamento das oportunidades.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) as organizações voltam suas atividades posicionando-as nas quatro áreas citadas anteriormente, por meio deste modo, é possível elaborar e gerenciar capacidades de organização de modo que os objetivos da empresa voltem-se para a zona de política de ação ofensiva, evitando os pontos fracos do quadrante 4, as áreas de política de saída.

O quadro 5 abaixo demonstra possíveis questões que podem ser respondidas partindo da análise das ameaças e oportunidades dentro da matriz SWOT.

Ameaças	Oportunidades
- O que no ambiente competitivo pode prejudicar a organização?	- O que, no ambiente competitivo pode favorecer a organização?
- Quais estratégias os concorrentes estão buscando?	- Que tendências ela pode aproveitar em seu favor?
- Quais os novos produtos e/ou serviços estão sendo lançados pelos concorrentes?	- Quais produtos e/ou serviços podem ser criados na organização?

Quadro 5 – Ameaças e Oportunidades da Análise SWOT

Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 188.

A fusão das duas análises abordadas no quadro acima faz com que o gestor da organização possa visualizar o comportamento do mercado em relação ao negócio da organizacional, auxiliando na definição do que se pode chamar de oportunidades para a empresa, além de apontar ameaças em relação ao seu posicionamento. Desse modo, é possível para o gestor definir quais oportunidades serão considerados fenômenos externos à organização capazes de contribuir de forma benéfica para o êxito de sua missão, assim como para a realização de seus objetivos.

Enfatiza-se que após a análise estratégica, os gestores da organização devem elaborar e gerenciar as capacidades da organização. Conforme explica Chiavenato e Sapiro (2003, p. 207) “O processo de planejamento estratégico requer que se aprenda a construção de modelos para chegar à fase de tomada de decisão.” Logo, as organizações devem estabelecer pontos consideráveis na processo de decisão, deixando de lado o conservadorismo e autoritarismo, permitindo meios de estabelecer o corporativismo nos modelos em questão.

O Quadro 6 abaixo demonstra as possíveis características que podem ser observadas através da análise da matriz SWOT.

Crítérios de Avaliação da Matriz SWOT			
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças

<p>Competências básicas em área chave, recursos financeiros adequados, liderança e imagem de mercado, acesso a economias de escala, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores, tecnologia patenteada, vantagens em custo, campanhas de propaganda vencedoras, competência e inovação de produtos, vanguarda da curva da experiência, gerência experiente, capacidade de fabricação superior.</p>	<p>Falta de foco no negócio, instalações obsoletas, ausência de competências básicas, problemas operacionais internos entre outros.</p>	<p>Mudanças de hábitos do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação, queda de barreiras comerciais entre outros.</p>	<p>Mudanças de hábitos do consumidor, entrada de novos concorrentes, aumento de venda de produtos substitutos, mudanças na regulamentação entre outros.</p>
---	---	---	---

Quadro – 6 – Matriz SWOT

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 189

3.1.2 Modelo *Boston Consult Group*

O Modelo *Boston Consult Group* (BCG) é definido por Chiavenato, Sapiro (2003) como um modelo de apoio à decisão estratégica baseado em uma carteira de produtos da organização em função do ritmo de crescimento do mercado, assim como em relação ao nível de participação que este produto tem no mercado. O modelo BCG foi pioneiro no final dos anos 60 no que se referia a ajuda na escolha estratégica em relação a uma lista de produtos, especialmente após a 2ª guerra mundial.

O quadro 7 abaixo demonstra como pode ser aplicado o modelo BCG no apoio a decisão estratégica. O esquema aponta acerca de duas variáveis: crescimento do mercado e participação relativa do líder

Taxa de Crescimento do Mercado	Alta	Estrela Alta participação no mercado e alto crescimento do mercado	Criança Problema Baixa participação no mercado e alto crescimento do mercado
	Baixa	Vaca Leiteira Alta participação no mercado e baixo crescimento do mercado.	Cachorro Baixa participação no mercado e baixo crescimento do mercado.
		Participação Relativa no Mercado	

Quadro 7 – Modelo BCG

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 266

Analisando todos os pontos do quadro acima, pode-se considerar algumas observações, conforme será mostrado abaixo:

- a) **Criança Problema:** Caracterizam-se por produtos com taxa de crescimento elevada, no entanto, a quota de mercado é menor. A fase da criança problema geralmente corresponde ao momento de introdução de um produto. Nesse caso, cabe aos gestores um forte investimento nesses produtos que estão sendo inseridos no mercado ou então abandonar o mesmo.
- b) **Estrelas:** Caracterizam-se por produtos com crescimento a uma taxa elevada com vendas expressivas, no entanto, a estratégia do gestor é manter a posição, uma vez que os fluxos financeiros são considerados modestos.

c) **Vaca Leiteira:** Nessa etapa, os produtos estão basicamente estabilizados, uma vez que se encontram em uma posição de liderança. Nessa etapa ocorre uma desaceleração do crescimento, entretanto, as vendas permanecem elevadas, desse modo, diminuindo as necessidades de investimento ocasionando um saldo positivo financeiro.

d) **Cachorro:** Essa etapa caracteriza-se por produtos que estão em declínio, ou seja, estão com certa inexpressividade no mercado. Caracterizam-se por produtos que não geram lucros tão expressivos, mas que possuem necessidades menores.

Cabe aos gestores fazerem uma boa escolha em relação a sua carteira de produtos, pois existe todo um ciclo que estes produtos devem percorrer, desde a criança problema, passando pela estrela e chegando até a vaca leiteira. Ressalta-se que podem existir casos em que um produto não bem estudado e inserido no mercado inadequadamente pode gerar uma situação atípica, que seria passar diretamente da fase de criança problema para cachorro.

3.1.3 Modelo *General Eletric Mckinsey*

O modelo *Mckinsey* definido por Chiavenato e Sapiro (2003) também é conhecido como matriz da *General Eletric* (GE), uma vez que este foi aplicado primeiramente por uma consultoria muito importante – *Mckinsey* nos anos 60 e 70. A matriz *Mckinsey* considera duas dimensões básicas em relação a sua análise estratégica, que são: a atratividade do setor e a capacidade competitiva da empresa.

Os autores abordam que os melhores negócios são aqueles nos quais possuem maior atratividade setorial e com maior capacidade competitiva, sendo considerados alguns aspectos como tamanho, crescimento do setor, intensidade da concorrência, sazonalidade além de estruturas de custo do setor. A capacidade envolve a lucratividade da empresa, participação de mercado, *know how*, entre outros.

A figura 3 abaixo faz um demonstrativo da Matriz GE.

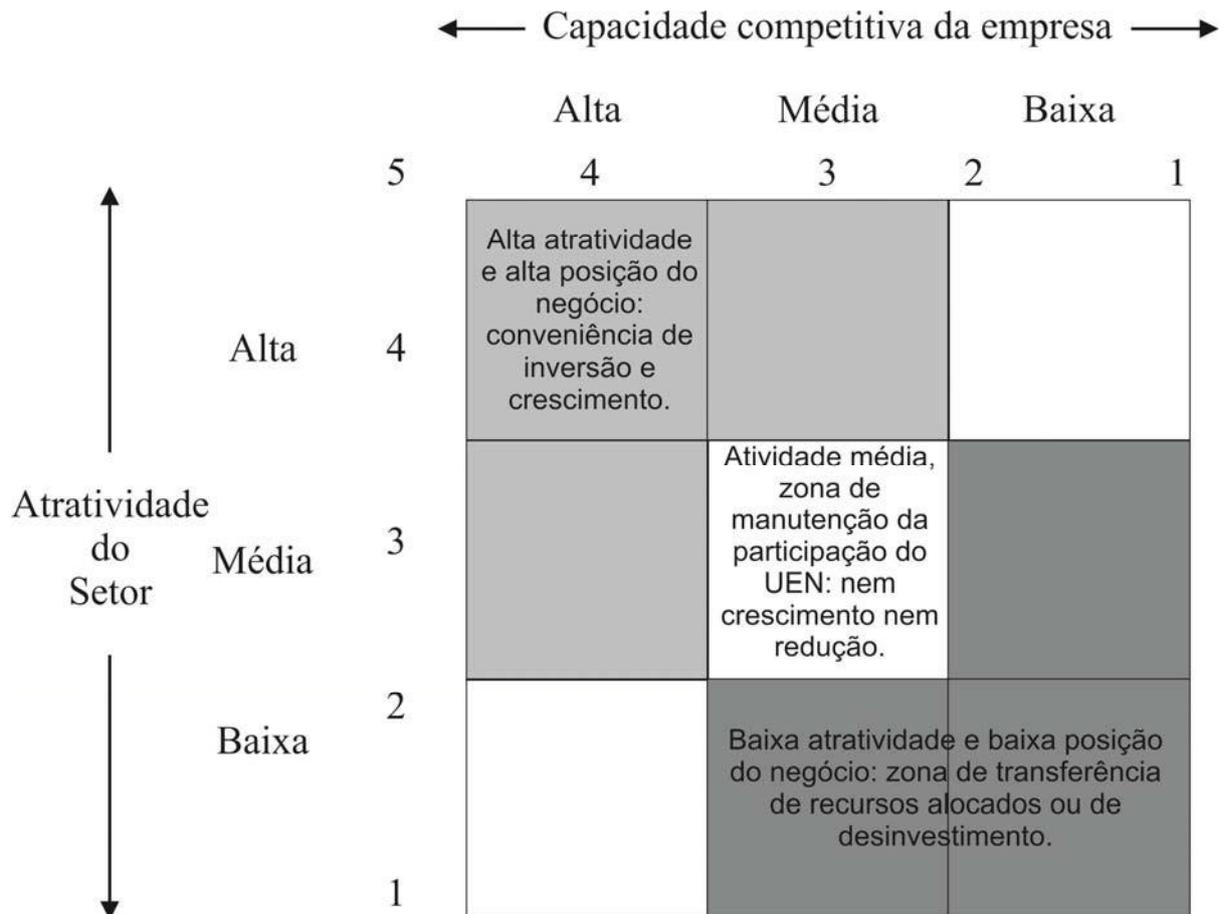


Figura 3 – Exemplo de Matriz GE: as três bandas da matriz multifuncional

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, P. 190

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 191), define-se atratividade do setor da seguinte maneira:

Os melhores negócios são aqueles nos quais a atratividade setorial é alta e a organização tem forte presença competitiva. A atratividade setorial é avaliada por um índice que envolve fatores como: tamanho, crescimento do setor, intensidades da concorrência, sazonalidade, a estrutura de custos do setor, caráter cíclico do setor, lucratividade histórica do setor, tamanho real do setor, predisposição do setor à sindicalização e grau de inovação do setor. A atratividade pode ser avaliada como alta, média ou baixa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 191), define-se capacidade competitiva da seguinte maneira:

Os critérios para avaliar a potencialidade da organização podem ser participação de mercado, lucratividade da empresa, custo operacional, desempenho da pesquisa e desenvolvimento de processos, qualidade de produtos, talento dos administradores e dos funcionários, crescimento da participação de mercado, capacidade operacional, *know how* e reputação de marcas.

Os autores afirmam que as unidades estratégicas de negócios, conhecidas como (UEN's) são traçadas na matriz GE com duas dimensões: atratividade do setor e capacidade competitiva, sendo que cada dimensão é formada por uma variedade de fatores dos quais são determinados pelos gestores para que possa ser determinado e avaliado sua própria posição.

Além de alegarem que a atratividade do setor pode ser determinada por inúmeros fatores, tais como: o número de concorrentes do mercado, o grau de desenvolvimento industrial e a fraqueza dos concorrentes de mercado. Em relação à capacidade competitiva, podem ser determinados outros fatores, tais como: sólida posição financeira da organização, posição de negociação e barganha e alto nível de tecnologia.

A figura 4 abaixo demonstra um esquema da matriz GE e como as unidades estratégicas podem variar dentro da matriz.

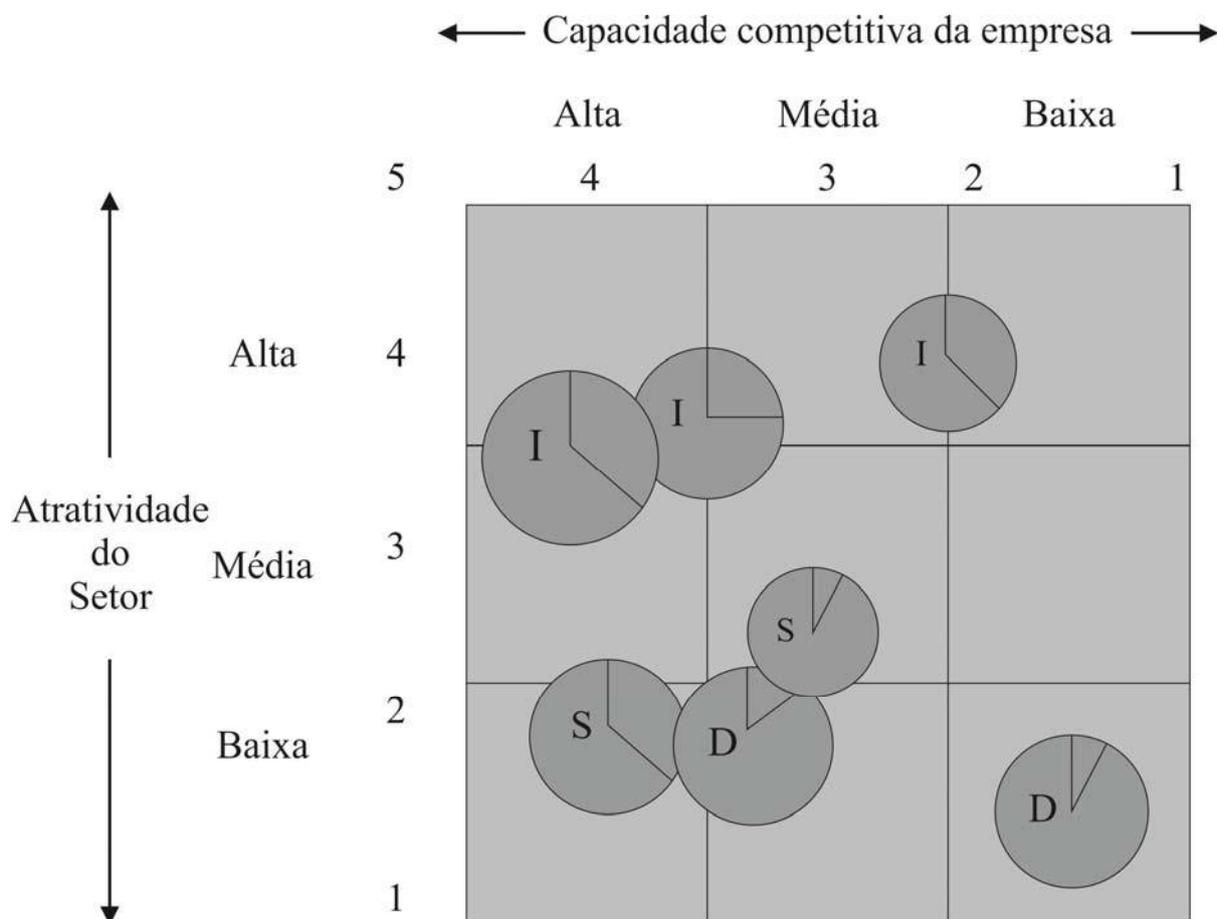


Figura 4 – A matriz de portfólio da Mckinsey (Matriz GE)

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 192

Onde: I = Investir no negócio para fazê-lo crescer.

S = Selecionar o investimento no negócio.

D = Desenvolver ou desativar o negócio.

Os círculos dentro da matriz com tamanhos diferenciados correspondem às linhas de negócios da organização, sendo que o tamanho de cada círculo corresponde ao tamanho relativo de mercado de cada unidade estratégica de negócio. Em cada círculo estão especificados a participações das unidades estratégicas de negócios no mercado.

Os negócios que estão localizados nas células abaixo são considerados os mais fracos em força. Os negócios localizados na parte de cima são considerados os mais fortes, sendo estes em que o gestor deve ter maior foco para possíveis investimentos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 192), é feita a seguinte referência: “Quanto maior a atratividade de mercado e a capacidade competitiva, melhor o negócio da organização. Quanto menor a atratividade de mercado e a capacidade competitiva, pior o negócio.”

3.1.4 Modelo de Porter

Chiavenato e Sapiro (2003) definem que modelo é conhecido como Modelo das Cinco Forças de Porter, este modelo de apoio à decisão estratégica foi originado por Michael Porter (1986). Este modelo é geralmente aplicado em organizações que possuem inúmeros negócios, onde se faz necessário a criação de inúmeras estratégias para cada unidade de negócio.

Michael Porter (1986) defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria (terminologia adotada por Porter), deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

Porter (1986) aponta cinco fatores, também chamados de cinco forças competitivas. Tais forças são determinantes para a estruturação da organização, assim como para a sua evolução. As cinco forças competitivas abordadas pelo autor são demonstradas e explanadas conforme relação abaixo:

- A ameaça de entrada de novos concorrentes;
- A ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos;
- O poder de negociação dos clientes;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- Rivalidade entre concorrentes;

A figura 5 abaixo faz um demonstrativo de como as cinco forças descritas acima atuam dentro do ambiente organizacional.



Figura 5 – As Cinco Forças de Porter.

Fonte: PORTER, 1986, p.23 (Adaptação)

a) **Rivalidade entre os concorrentes:** A rivalidade funciona em um ambiente no qual os concorrentes procuram atuar agressivamente com o intuito de captação de novos clientes. Os itens abaixo destacam alguns pontos no que refere-se à rivalidade entre os concorrentes:

- Custos de mudança;
- Diversidade de concorrentes;
- Barreiras de saída;
- Interesses empresariais;

b) **O poder de negociação dos fornecedores:** Os fornecedores funcionam como fatores que fazem toda a diferença dentro da organização, uma vez que constituem um fator de rentabilidade dentro das organizações. Os itens abaixo destacam alguns pontos no que refere-se ao poder de negociação dos fornecedores:

- Importância do volume para os fornecedores;
- Custos relativos a compras totais na indústria;
- Diferenciação dos insumos;
- Custos de mudanças dos fornecedores e das empresas no mercado;

c) **O poder de negociação dos clientes:** Os clientes são bem mais exigentes em relação a qualidade, aliado a isso, exigem um menor preço. Desse modo, induzem que os preços fiquem baixos, ocasionando o acirramento da concorrência. Os itens abaixo destacam alguns pontos no que refere-se ao poder de negociação dos clientes:

- Identidade da marca
- Lucros do comprador
- Existência de produtos substitutos;
- Sua dimensão quanto clientes;

d) **A ameaça de entrada de novos concorrentes:** Esse tópico reflete os fatores de competição que estão inseridos em qualquer negócio, tal como: barreiras a entrada de novos concorrentes. Com a criação dessas barreiras, fica mais complicado para os concorrentes conquistarem os clientes, desse modo, dificultando a sua estabilização no mercado. Os itens abaixo destacam alguns pontos no que refere-se a ameaça de novos concorrentes:

- A existência de barreiras de entrada;
- Acesso a insumos necessários;
- Custo de mudança;
- Projeto de produtos de baixo custo;

e) **A ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos:** Funcionam como representantes dos produtos originais, no entanto, atendem as mesmas necessidades. Isso faz com que tal condição possa afetar as empresas. Uma alternativa das organizações para que isso não ocorra é o investimento em avanços tecnológicos, pois se as organizações não ficarem atentas a tais avanços, podem ser ultrapassadas pela concorrência

Os itens abaixo destacam alguns pontos no que refere-se a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos:

- Custos de mudança;
- Propensão do comprador a substituir;
- Desempenho do preço relativo dos substitutos;

3.1.5 Modelo *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é definido por Chiavenato e Sapiro (2003) como um sistema no qual atua como avaliador do desempenho das organizações. Ressalta-se que esse modelo

considera outros indicadores além dos indicadores financeiros como pontos positivos dentro das organizações.

Os autores afirmam que o surgimento do *Balanced Scorecard* ocorreu em 1990, quando o instituto Nolan Norton patrocinou o estudo chamado “Measuring Performance in the Organization of the Future”, uma vez que seus idealizadores acreditavam que os indicadores existentes, geralmente baseados em indicadores financeiros estavam tornando-se antigos, visto que verificava-se a existência de outros fatores importantes que no entanto não eram lembrados.

Para Kaplan e Norton (2001 e 2004 apud Tavares, 2007, p. 51) a nova concepção que o *Balanced Scorecard* traz é o seguinte:

Muitas empresas que adotam estratégias sobre relacionamento com o cliente, competências essenciais e capacidade organizacional utilizam apenas medidas financeiras. Os relatórios apoiados apenas em indicadores financeiros estão perdendo sua significância, porque não estimam acontecimentos no futuro e não proporcionam informações baseadas no valor. O uso de medidas não financeiras de resultados tenta eliminar ou reduzir essas limitações.

O *Balanced Scorecard* também chamado de placar balanceado funciona com o intuito de buscar estratégias e ações equilibradas e balanceadas para afetarem positivamente a organização, permitindo um maior desempenho das áreas da organização mais competentes, assim como visualizando as áreas da organização para a correção de possíveis incompetências.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 390), é feita a seguinte observação em relação ao Modelo BSC: “É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração”.

Utilizando o modelo BSC as organizações de acordo com os autores citados anteriormente, podem ter inúmeras perspectivas baseadas em diversos fatores, tais como: perspectivas financeiras, perspectiva de processos internos, perspectiva do cliente entre outras. Tais perspectivas baseiam-se na função da natureza do negócio da organização, estilo de atuação entre outros. Ressalta-se que para as organizações faz-se necessário a definição dos objetivos estratégicos, assim como a definição das metas especificamente.

A definição da montagem do Modelo *Balanced Scorecard* passa por algumas etapas que serão demonstradas a seguir:

O primeiro momento seria a definição da estratégia, no qual as organizações necessitam ter sua missão bem clara e objetiva, pois se tais objetivos não forem bem identificados o BSC pode perder-se, não realizando os objetivos reais da organização. No primeiro momento, os gestores da organização devem traçar a estratégia organizacional e transcrevê-la para um mapa estratégico no qual possa identificar as transformações que podem ocorrer dentro da organização.

O segundo momento trata-se da montagem do mapa da estratégia que corresponde em montar as perspectivas mais básicas da organização, selecionando suas metas e identificando se tais metas estão sendo atingidas ou não.

O terceiro momento caracteriza-se pela montagem do BSC, no qual os membros da organização devem ser informados de forma clara e objetiva as estratégias organizacionais em termos operacionais para que ela seja inserida de forma adequada.

Logo, para aplicabilidade do planejamento estratégico deve ser baseado nos critérios de avaliação abordados dentro do contexto da utilização dos modelos em termos da busca de resultados finais. Deve haver um controle específico baseado em um planejamento apropriado por meio de planos que permitam o alcance de resultados tanto de forma estratégica assegurando o sucesso da organização.

3.2 Modelos genéricos de decisão estratégica

Existem três abordagens genéricas de apoio à decisão estratégica que podem ser usadas isoladamente e/ou combinada dentro das organizações com o intuito de criar estratégias defensivas, desse modo, sobressaindo-se em relação aos seus concorrentes.

As três abordagens genéricas foram criadas por Michael Porter (1989) nos anos 80, onde se verificou o sucesso e são essas três estratégias que conheceremos a seguir sendo definidas pelo autor a seguir:



Figura 6 – Estratégias Competitivas Genéricas

Fonte: PORTER, 1989, p. 10 (Adaptação)

3.2.1 Liderança no Custo Total

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam 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. A liderança no custo total tornou-se comum na década de 70, uma vez que ocorreu a popularização da curva de experiência. Ressalta-se que tal estratégia leva em consideração a liderança no custo total em um determinado setor, sendo que usa junto um conjunto de políticas nas quais estão orientadas para tal objetivo.

O quadro 8 abaixo faz um demonstrativo com algumas características da estratégia de liderança no custo total.

Características da Liderança no Custo Total	
01.	A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente e redução de custo pela experiência.
02.	Busca a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de venda, propaganda e etc.
03.	A atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a abordagem estratégica, embora qualidades e assistência em outras áreas não possam ser ignoradas.

Quadro 8 – Características da Liderança no Custo Total

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p.196 (Adaptação)

3.2.2 Diferenciação

A estratégia genérica de diferenciação consiste na distinção do produto ou serviço oferecido pela organização. Chiavenato e Sapiro (2003) descrevem que tal objetivo tem como intuito criar algo considerado exclusivo. A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para se obter retornos acima da média em um determinado setor.

O quadro 9 abaixo faz um demonstrativo com algumas características da estratégia de diferenciação.

Características da Diferenciação	
01.	A organização se diferencia ao longo de várias dimensões. Deve ser ressaltado que a abordagem estratégica de diferenciação não permite à organização ignorar os custos, mas eles não são alvo estratégico primário.
02.	A diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado.
03.	Ela requer um sentimento de exclusividade, que é incompatível com a alta parcela de mercado. Muito comum é atingir a diferenciação, por meio do chamado <i>trade off</i> , com a posição de custo, se as atividades necessárias para criá-las são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto entre outros.

Quadro 9 – Características da Diferenciação

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, pp. 196 – 197 (Adaptação)

3.2.3 Enfoque

A “estratégia de foco” (ou enfoque, como na tradução oficial) é tida em seu significado por Chiavenato e Sapiro (2003) como forma de focar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico. Enquanto as duas estratégias citadas anteriormente preocupam-se em atingir seus objetivos no âmbito do setor, o enfoque está voltado no atendimento de alvos mais específicos. O quadro 10 abaixo faz um demonstrativo com algumas características da estratégia de enfoque.

Características do Enfoque

01.	A abordagem estratégica de enfoque assume a premissa de que a organização é capaz de atender ao alvo estratégico estreito de maneira mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que não estão competindo de maneira ampla. Assim, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a abordagem estratégica de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.
02.	A estratégia de nicho de mercado ou a concentração em um setor limitado do mercado total é interessante para empresas de pequeno e médio porte que operam em mercados dominados por grandes empresas. Ela é bastante adequada para situações em que existam, dentro do mercado total, bolsões definidos e rentáveis, mas mal atendidos e em que a empresa disponha de uma vantagem diferencial real para atender a esse bolsão ou em que possa criar essa vantagem
03.	Uma característica do explorador bem-sucedido de nichos é a sua capacidade de segmentar o mercado de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, mas ainda não detectados pelas correntes principais.

Quadro 10 – Características do Enfoque

Fonte: CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, pp. 197 – 198 (Adaptação)

Logo, pode-se analisar que o processo de decisão estratégica requer a necessidade de aprendizagem dos modelos estratégicos para que se possa focar no processo das tomadas de decisões. É necessário que as organizações avaliem os fatores críticos que envolvam o processo de trabalho da organização.

4. O CASO MARCOPRINT INDÚSTRIAS GRÁFICAS

4.1 Metodologia

Este capítulo foi desenvolvido objetivando a descrição do estudo de caso através da análise de estratégia empresarial e os modelos relacionados que se aplicam à Marcoprint, indústria do segmento gráfico. Nos primeiros pontos a abordagem baseia-se na descrição organizacional da empresa, relacionando o seu direcionamento administrativo com a função desempenhada no mercado, além de explanar os valores referentes à missão, visão e política empresarial.

Um dos pontos também explanados refere-se à estrutura organizacional dessa empresa, além de elucidar o funcionamento dos setores, para que a partir de uma leitura mais detalhada voltada para o processo desenvolvido na função da empresarial em questão sobre a projeção da mesma para o futuro, juntamente com uma análise mais precisa sobre qual modelo de apoio à decisão estratégica pode ser inserido nessa organização. Vale ressaltar que tais pontos são de extrema importância no método de composição da estratégia organizacional.

O levantamento de dados sobre esta organização é obtido por meio do Manual de Qualidade Marcoprint e o site organizacional da empresa, disponibilizado nas referências desta monografia, assim como os arquivos, documentos e informações fornecidas pelo gestor da organização e funcionários.

A metodologia aplicada nesta pesquisa baseia-se na inserção de análises de modelos de apoio à decisão estratégica aplicados à Marcoprint, tanto no contexto que estabelece princípios favoráveis e desfavoráveis desse processo, baseando na aplicabilidade das definições dos conceitos de estratégias empresarial abordados nos capítulos anteriores através de estudos bibliográficos acerca dos modelos estratégicos existentes.

A análise dos resultados obtidos aparece introduzida nos tópicos referentes à utilização dos modelos adaptáveis a decisão estratégica voltadas para a empresa Marcoprint com base nas informações obtidas sobre a estrutura organizacional existente da empresa, além a explanação dos demonstrativos dos modelos de apoio à decisão estratégica que podem ser adaptados a essa organização.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

4.2.1 A Empresa Marcoprint Indústrias Gráficas

A Marcoprint Indústrias Gráficas é uma empresa do ramo gráfico que fornece produtos e serviços para todo o Brasil, fazendo parte de um grupo composto por mais quatro empresas, que são: Hannover, TLS, Bob Pack e Marcas.

A empresa localiza-se no centro de Fortaleza, onde atua nesse segmento há 30 anos atuando na produção de suprimentos a serem utilizados em processos de automação comercial e industrial, como por exemplo: Etiquetas, Tag's, Rótulos, Filmes Especiais e Ribbons para impressão em impressoras de termo-transferência com aplicações em diversos segmentos de mercado, tais como: Ind. Calçados, Ind. Têxteis, Ind. Alimentícias, Laboratórios Químicos e Análises Clínicas, Magazines, Supermercados, Frigoríficos

Industriais, hortifruticultura, etc.

Através de constantes investimentos, conforme dados do Manual de Qualidade Marcoprint referente ao período de 2008, no parque industrial, a empresa possui alta tecnologia de impressão, apoiada em um moderno software de gestão operacional e uma equipe de 45 funcionários

O sistema de qualidade da empresa tem como principal objetivo satisfazer plenamente as necessidades e expectativas dos clientes, mediante o cumprimento de seus requisitos e a melhoria contínua dos processos.

A missão da Marcoprint é ser uma empresa com destaque expressivo na confecção de rótulos e etiquetas, buscando a qualidade contínua em produtos e serviços, através da capacitação de seus profissionais e satisfação de seus clientes. Sua visão é ser uma indústria de referência no setor gráfico. A Marcoprint comercializa seus produtos com os mais diversos seguimentos, dos quais podemos destacar: Indústrias e Laboratórios Farmacêuticos, Indústrias de Alimentos e Bebidas, Confeção entre outros.

Abaixo segue o organograma da Marcoprint Indústrias Gráficas com toda a estrutura organizacional e o detalhamento de cada função dentro da empresa para que se possa obter uma melhor estruturação de estudo de acordo com o ambiente corporativo da mesma.

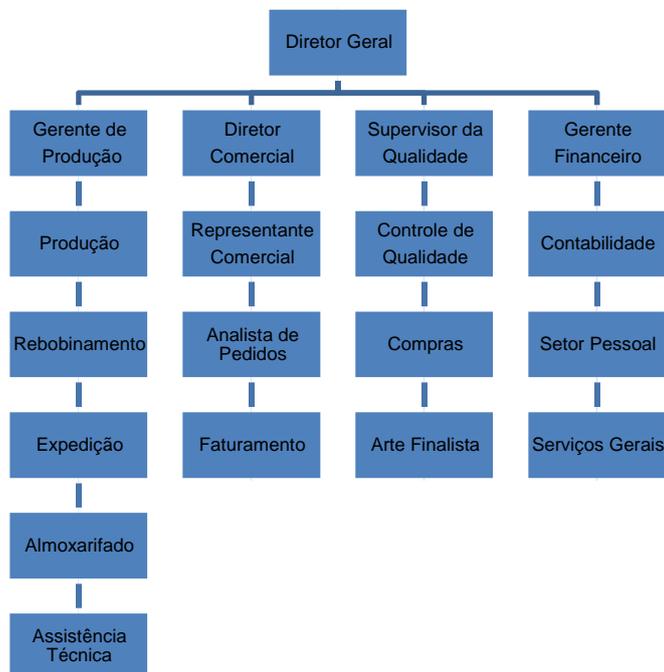


Figura 7 – Estrutura Organizacional Marcoprint Indústrias Gráficas

Fonte: Manual de Qualidade Marcoprint, 2008

- a) **Diretor Geral:** Responsável pela direção geral da organização, visando a melhoria contínua dos serviços, assim como, o bem estar dos funcionários dentro da organização
- b) **Gerente de Produção:** Responsável pela parte de produção da organização. O gerente de produção é quem alimenta o sistema integrado da empresa para que o mesmo possa manter o nível mínimo de estoque de matéria prima. O gerente de produção é quem solicita ao estoque mediante Ordem de Serviço a matéria prima requerida para que seja utilizada no processo produtivo. O gerente é responsável pela análise da Ordem de Serviço e dos materiais solicitados pelo cliente. Responsável pela conferência da Ordem de Serviço devidamente conferida, analisando a necessidade de compra de matéria prima e insumos, fazendo a cotação dos mesmos, e, caso necessário, emitindo uma Ordem de Compra ao fornecedor solicitado. Responsável pela entrega da Ordem de Serviço juntamente com os clichês correspondentes.
- c) **Produção:** Verificar o que se pede na Ordem de Serviço e solicitar os insumos referentes a confecção da mesma. Verificar atenciosamente os itens da Ordem de Serviço e solicitar os insumos referentes a mesma ao almoxarifado. Definir quais os cilindros anilox necessários para a confecção dos trabalhos, fazer a colagem dos clichês nos cilindros porta clichês correspondentes, alimentar os tinteiros com as tintas solicitadas de acordo com a aprovação do cliente na ficha de aprovação do layout e colocar a matéria prima em máquina para o acerto; Depois de fazer o acerto do material é retirada uma amostra e afixada na ficha de modelo padrão aprovado onde a mesma deverá ser analisada e aprovada pelo gerente de produção, tendo sido aprovada a amostra começa a produção da OS devendo ser feito um controle de amostragem durante sua produção, assegurando o mesmo padrão da amostra aprovada.
- d) **Rebobinamento:** Fazer a revisão dos materiais produzidos pela produção, verificando falhas e retirando-as, caso seja necessário.
- e) **Expedição:** Anexar a Nota Fiscal o material acabado e colocar em local determinado para a entrega.
- f) **Almoxarifado:** Controlar o fluxo de entrada e saída de matéria prima. Separar o material solicitado de acordo com as especificações da OS preenchendo o formulário de

controle de saída de materiais, o mesmo formulário deverá ser entregue ao gerente de produção no final do expediente.

g) Assistência Técnica: Dar suporte aos clientes com manutenção preventiva, corretiva e troca de peças junto aos clientes, sempre que necessário.

h) Diretor Comercial: Garantir que o processo de venda estabelecido pela empresa atenda aos requisitos dos clientes. Verificar todos os pedidos e analisar criticamente cada um deles, verificando se as condições estabelecidas são passíveis de serem atendidas pela empresa. Aprovar os pedidos e encaminhar para a analista de pedidos. Realizar a análise crítica de todos os pedidos e devolver para a analista de pedidos.

i) Representante Comercial: Entrar em contato com o cliente para estabelecer qual a necessidade de fornecimento de produtos ou serviços. Emitir os pedidos, de acordo com as especificações dos clientes, certificando-se sobre as necessidades básicas e requisitos dos clientes (produto, tipo, quantidade, modelo e demais padrões estabelecidos).

j) Analista de Pedidos: Conferir todos os pedidos e repassar para o diretor comercial. Receber os pedidos emitidos pelos representantes e conferir para garantir que as informações estejam corretas. Garantir que a emissão de pedidos informe fielmente as necessidades dos clientes. Emitir a Ordem de Serviço para cada pedido aprovado. Realizar os cálculos necessários para a realização de produtos e informar na Ordem de Serviço. Conferir os dados do pedido, transferindo os dados requeridos pela produção. Registrar os pedidos e a Ordem de Serviço nas planilhas de controle. Revisar a Ordem de Serviço e passar para o gerente de produção. Verificar a necessidade de desenvolvimento de artes ou de facas para cada pedido. Receber os clichês e fotolitos confeccionados por empresas terceirizadas e encaminhar para o controle de qualidade. Conferir os dados do pedido, tirar dúvidas com o representante, completar dados que estejam em falta e repassar para análise crítica do diretor comercial.

k) Faturamento: Faturar a Ordem de Serviço de acordo com os dados do pedido e encaminhar a Nota Fiscal a expedição. Observar se o que a confecção está de acordo com o pedido, fazer o faturamento e encaminhar a Nota Fiscal ao gerente de produção.

- l) Supervisor da Qualidade:** Responsável por toda parte de qualidade e melhoria nos produtos e serviços dentro da empresa, supervisionando se os procedimentos estão sendo realizados corretamente.
- m) Controle de Qualidade:** Analisar os clichês e fotolitos para assegurar que os mesmos estão de acordo com o especificado na Ordem de Serviço correspondente. Encaminhar após análise os clichês e fotolitos aprovados para a analista de pedidos.
- n) Compras:** Responsável por toda a parte de suprimentos dentro da empresa, buscando qualidade e menor preço.
- o) Arte Finalista:** Desenvolver as artes conforme o solicitado pelo cliente, vindo especificadas na Ordem de Serviço, gerando assim, uma folha de aprovação de layout, reencaminhando a análise de pedidos. Ao receber a aprovação da mesma é gerada então a arte final do layout aprovado e encaminhado eletronicamente aos fornecedores de clichês, facas e fotolito.
- p) Gerente Financeiro:** Responsável por toda parte financeira da organização, fluxo de caixa, contas a pagar, cobrança, contas a receber, etc.
- q) Contabilidade:** Responsável pela parte contábil da empresa, registrando os fluxos de entrada e saída da empresa
- r) Setor Pessoal:** Responsável pela admissão e demissão de funcionários, entre outras funções.
- s) Serviços Gerais:** Responsável pelo zelo dentro da empresa, buscando a higiene no âmbito organizacional.

4.2.2 Modelos Favoráveis à Gestão Estratégica

A busca do modelo de apoio à decisão estratégica dentre os modelos existentes, levou em consideração a estrutura organizacional da empresa, assim como a missão e os valores da organização, uma vez que tais itens são os norteadores para que as organizações possam

programar-se para o futuro, traçando estratégias para manterem-se competitivas e atuantes no mercado por longos períodos.

Dentre os modelos de apoio a decisão estratégica existente e fazendo uma análise sobre a estrutura organizacional da Marcoprint Indústrias Gráficas, foram analisados os seguintes modelos como meios para serem adaptados na organização: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Tais modelos foram idealizados por Michael Porter (1986) na década de 80. Ressaltase que os três modelos podem ser aplicados isoladamente ou combinados na organização, desse modo, possibilitando criar estratégias defensivas em relação aos concorrentes. O modelo referente à liderança de custos foi selecionado uma vez que a concorrência no setor gráfico faz com que as organizações confeccionem produtos simples, no entanto, competitivos de diferenciação, ou seja, o produto tem que ser bom, para que seja criado um diferencial com os clientes, e barato

Segundo Hitt et al., (2008, p. 105) “A estratégia de liderança de custos é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao mesmo custo em comparação com os concorrentes.”

A diferenciação foi utilizada devido ao fato de que as empresas do ramo gráfico precisam criar ações para produzirem produtos a preços acessíveis, sendo que os clientes devem considerar os produtos da empresa como um diferencial em relação aos concorrentes. Nessa estratégia cabe ao gestor atrair os clientes, criando valores de tal forma que os produtos da Marcoprint destaquem-se em relação à concorrência.

Segundo Hitt et al., (2008, p. 110) “A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços a custos aceitáveis que os clientes percebam como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles.”

O enfoque dessa estratégia foi utilizado tomando por base que as empresas do ramo gráfico podem programar-se para atender as necessidades de um determinado segmento de clientes, dos quais se pode destacar: clientes produtores de frutas (fazendas que trabalham com importação e exportação de frutas) e clientes que trabalham com etiquetas térmicas (frigoríficos, supermercados, mercadinhos, entre outros). Esses dois segmentos de clientes específicos são bem direcionados, e a estratégia do enfoque adequa-se perfeitamente.

Percebe-se que a idéia é trabalhar com estes três modelos de apoio à decisão, criando estratégias para que a Marcoprint alcance os seus objetivos por meio de um diferencial com seus clientes, fidelizando-os e conquistando diversas clientelas oriundos de outros mercados.

Abaixo segue o quadro 11 demonstrando a aplicação das três estratégias adaptando-as para a realidade da Marcoprint Indústrias Gráficas, destacando a idéia principal, os resultados esperados e os possíveis riscos.

Liderança de Custo	
Descrição:	Rever todo o processo de produção, rever custo de matéria prima e custos fixos a fim de aplicar os menores preços.
Resultado:	A redução do preço final do produto trará maior atratividade para o cliente, desse modo, poderá ser um diferencial para o cliente com custo baixo, no entanto, buscando manter a qualidade exigida pelo mercado consumidor.
Riscos:	A empresa pode perder qualidade no produto, classificando-o para níveis menos exigentes, podendo aumentar, então a concorrência, tendo em vista que este nível visa mais o preço, o que leva um estreitamento de lucros.
Diferenciação	
Descrição:	Buscar idéias para a inclusão de novidades para fazer frente aos concorrentes, atuar em mercados aonde não exista muita expressão, produzindo produtos com um diferencial, fazendo que ocorra um destaque em relação à concorrência com custos aceitáveis.
Resultado:	Haverá maiores argumentos para uma negociação, desse modo, distanciandose dos concorrentes.
Riscos:	Seu nível de atuação reduz, não atendendo a 100% do mercado consumidor, as inovações podem ser copiadas pelos concorrentes, forçando-o a constante pesquisa e procura de novas aplicações de rótulos e etiquetas e outros produtos para manter essa posição.
Enfoque	
Descrição:	Pesquisar um segmento e dedicar-se a esse nicho de mercado. Devido a crescente necessidade o mercado de clientes de etiquetas térmicas tem mostrado-se um mercado promissor.
Resultado:	A empresa tornar-se-á um referencial dentro desse nicho de mercado, atraindo a busca destes clientes especificamente pelo seu produto.
Riscos:	Outra empresa chegar a segmentar mais ainda o mercado, causando uma redução no seu faturamento. Caso esse nicho seja pequeno, pode acarretar o comprometimento da produção, tendenciando uma busca para outras oportunidades.

Quadro 11 – Estratégias – Liderança de Custo/Diferenciação/Enfoque

Fonte: Autor da pesquisa

4.3 Modelos de adoção desfavoráveis à Marcoprint

Este capítulo tem como intuito identificar dentre os modelos de apoio à decisão estratégica existente os motivos que levaram tais modelos a não serem adotados nesse estudo de caso.

Foi levado em consideração o ramo de atividade gráfica que é um segmento em bastante expansão, assim como as empresas desse setor estruturaram-se para manterem-se competitivas no mercado, visto que os clientes tornaram-se mais exigentes e a concorrência acelera a cada dia.

4.3.1 Análise SWOT

A análise SWOT não foi escolhida como modelo ideal de apoio à decisão estratégica na Marcoprint devido a fatores como: a empresa existe há 30 anos, desse modo, o gestor iniciou o negócio bem simples e com o passar dos anos a empresa cresceu e desenvolveu-se, entretanto o empresário considera a empresa até hoje como se ela tivesse a mesma estrutura relacionada a sua fundação, sendo assim, um dos pontos a serem levantados é que o planejamento estratégico não seria feito pelo gestor, mas sim, por outros funcionários da organização.

Isso ocasionaria na organização o não comprometimento dos demais colaboradores da empresa em relação a quem planejou e/ou fez a análise, uma vez que no momento da execução dos planos de ação oriundos da análise SWOT os mesmos não iriam ser executados. Um dos fatores da ocorrência desse problema seria a resistência interna (dos próprios funcionários), visto conforme citado anteriormente, a empresa existe há trinta anos e existem colaboradores que estão desde a sua fundação, sendo assim, a adaptação desses funcionários a uma reestruturação da organização para o futuro seria bem complexa, uma vez que a própria cultura organizacional nunca se preocupou com isso.

Outro fator a ser questionado é o estilo de liderança do gestor da organização, de modo que na empresa que está sendo feito o estudo de caso, o gestor caracteriza-se como um líder centralizador, dessa forma dificultaria a inserção desse modelo de apoio à decisão, uma vez que a empresa amadureceu e cresceu, ou seja, a empresa mudou, entretanto o gestor não mudou, continua o mesmo desde a criação da organização. Isso faz com que o empresário crie barreiras invisíveis no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação da estratégia dentro da organização.

Abaixo, o quadro 12 demonstra um possível modelo da matriz SWOT se este tivesse sido adotado com modelo aplicável de apoio à decisão estratégica da Marcoprint.

Pontos Fortes	Ações
---------------	-------

Flexibilidade	Agilidade na Linha Produtiva
Fidelidade de Clientes	Atenção ao Pós-Vendas
Qualidade	Implantação de Sistema de Qualidade (Certificados, ISO)
Políticas Sócio-Culturais	Reeducação na utilização de Materiais recicláveis e preservação ambiental
Benefícios aos Colaboradores	Participação nos Lucros
Pontos Fracos	Ações
Atraso na Entrega	Melhor planejamento entre vendas e PCP
Mão-de-Obra Qualificada	Treinamento / Capacitação
Falta de Planejamento Logístico	Elaboração de planejamento de vendas por rota.
Rotatividade de Funcionários	Maior avaliação na contratação de funcionários.
Comunicação	Exatidão/Clareza dos meios utilizados e informações passadas.
Oportunidades	Ações
Novos Mercados Consumidores	Direcionamento dos representantes para novos mercados
Crescimento das Exportações	Adequações dos produtos para o mercado externo.
Desenvolvimento de Novos Serviços	Pesquisa de mercado.
Marketing	Divulgação de produtos agregados.
Capitação de Investimentos	Empréstimos para investimento.
Ameaças	Ações
Concorrência	Acompanhamento do desenvolvimento do concorrente.
Desaceleração da Economia	Atenção ao cenário político
Insatisfação do Cliente	Plano de ações para eliminação das causas insatisfatória.
Governo (taxas e impostos)	Capitação de incentivos fiscais
Defasagem Tecnológica	Investimento Industrial

Quadro 12 – Análise SWOT - Marcoprint

Fonte: Autor da pesquisa

O Quadro 13 faz um demonstrativo da análise do ambiente interno e externo da organização caso a análise SWOT tivesse sido escolhida como modelo ideal de apoio à decisão estratégica.

Ambiente Econômico
Inflação: O crescimento da inflação ocasiona o desaquecimento do mercado, desta forma, causando redução de produção.
Juros: Causa instabilidade no mercado, refletindo nos clientes, gerando inadimplência na empresa podendo, desse modo, afetar o capital de giro, ocasionando a busca de um capital de giro externo que futuramente influenciará dentro dos custos internos da empresa.
Ambiente Demográfico
Crescimento dos setores em que atuamos: Crescimento no mercado dá a condição de novas oportunidades para a empresa, bem como, acarretar a atenção de novas empresas dividindo mais este mercado. Sendo assim, as empresas desse setor devem estar sempre atentas aos seus concorrentes, quer sejam grandes ou pequenos.
Transferência de Investimentos: Pode causar o fechamento de empresas, trazendo o desemprego, conseqüentemente a queda de consumo ou empresas mudando para região a qual não atendemos, refletindo diretamente na produção.
Ambiente Tecnológico
Deficiência de Equipamentos: A estrutura atual implica na condição de que a empresa se manterá apenas no nicho de mercado em que atua, impedindo assim a busca de novas oportunidades. As empresas desse ramo estão sempre modernizando-se, pois maquinário moderno faz com que as organizações possam produzir produtos de alta qualidade, ganhando maior destaque com o mercado consumidor.
Ambiente Político/Legal
Custos Tributários: Há incentivos fiscais que reduzem a carga tributária, conseqüentemente reduzindo os custos, desse modo a criação de várias empresas no segmento é crescente e constante, sendo assim, o aumento da concorrência é um fator a ser lembrado sempre.
Ambiente Sócio Cultural
Não há influência

Quadro 13 – Análise dos Ambientes - Marcoprint

Fonte: Autor da pesquisa

4.3.2 Modelo *Boston Consult Group*

O modelo BCG tem como objetivo fazer uma análise do portfólio de produtos existentes na organização. Ressalta-se que tal análise baseia-se no ciclo de vida do produto.

Basicamente, o modelo BCG preocupa-se com dois fatores: crescimento de mercado e participação de mercado.

Esse modelo não foi escolhido como ideal para o estudo de caso visto que apresenta alguns fatores que geram questionamentos. Um produto com participação elevada no mercado não pode ser considerado como fator de sucesso, visto que no ramo de atividade gráfica o mercado consumidor é bastante elevado, desse modo, várias empresas desse segmento podem destacar-se positivamente com participação elevada no mercado, no entanto, isso não quer dizer que a empresa esteja destacando-se, mas sim, caracteriza o grande mercado consumidor existente.

Enfatiza-se ainda que o modelo BCG não se preocupa em relação a concorrentes pequenos, visto que no segmento gráfico com a existência de um grande mercado consumidor faz com que a cada ano surjam mais empresas desse ramo, sendo assim, organizações desse tipo podem absorver um nicho de consumidores que no final podem fazer toda a diferença, visto que o segmento gráfico é um ramo em constante expansão.

Ressalta-se também que na matriz BCG existe a preocupação em possuir uma parte de mercado elevada, que neste meio configura-se lucratividade, sendo que no segmento gráfico, devido à concorrência elevada, o fato de ter maior destaque em um produto necessariamente não implica a lucratividade propriamente dita, visto que com o passar dos anos, os clientes tornaram-se mais exigentes, dessa forma, preços acessíveis e qualidade tornaram-se fatores essenciais e não diferenciais para empresas desse ramo.

Sendo assim, em muitos casos, um destaque de mercado alto não implica que a organização esteja com alta lucratividade, visto que a empresa pode ter um lucro abaixo do esperado, enquanto a junção de vários clientes de potencial bem menor podem gerar um lucro bem maior para a organização.

Abaixo, o quadro 14 segue um possível modelo da matriz BCG se este tivesse sido escolhido como modelo ideal de apoio à decisão estratégica.

ALTA

BAIXA

ALTA	ESTRELA - Etiquetas Térmicas	CRIANÇA PROBLEMA - Rótulos com Laminação - Rótulos com Cold stamping - Rótulos com Relan Delan
	TAXA DE CRESCIMENTO	
BAIXA	VACAS LEITEIRAS - Etiquetas para Frutas	CACHORRO - Nylon Resinado

Quadro 14 – Modelo BCG - Marcoprint

Fonte: Autor da pesquisa

4.3.3 Modelo *General Eletric Mckinsey*

O modelo de apoio à decisão estratégica GE-Mckinsey, mais conhecido como matriz GE tem como principais objetivos a identificação de unidades de negócios nas quais devem receber mais ou menos investimentos, assim como atua no desenvolvimento de estratégias de crescimento dentro da organização.

Ressalta-se duas dimensões no que dizem respeito à análise estratégica, que são a atratividade do setor e a capacidade competitiva da empresa.

Esses dois fatores levaram a não escolha da matriz GE como modelo de apoio à decisão estratégica na empresa que está sendo feito o estudo de caso, uma vez que podemos observar dentro da atratividade do setor os seguintes aspectos: a intensidade de rivalidade dos concorrentes faz com que empresas menores ofereçam preços mais competitivos, uma vez que os custos operacionais são bem mais baratos e o gestor da empresa não investe em maquinário mais barato.

O gestor da organização por administrar a empresa durante muito tempo, fidelizou seus clientes, desse modo, não existe a preocupação na variação da demanda, não preocupase em fazer nenhum diferencial em relação aos seus produtos.

Dentro da capacidade competitiva da empresa podemos ressaltar os seguintes pontos:

o gestor não preocupa-se em colocar um programa de qualidade dentro da organização, sendo que atualmente muitos concorrentes já estão com certificação ISO. Na organização não existe a preocupação em aumentar a participação do mercado, conforme foi citado anteriormente, pelo fator da empresa ser bem antiga, um grande número de clientes já estão fidelizados com a organização, sendo assim, não existe um interesse expressivo em buscar novos clientes.

4.3.4 Modelo de Porter

O modelo de Porter, também conhecido como Modelo das Cinco Forças de Porter, é um dos modelos de apoio à decisão estratégica que tem como objetivo decidir as táticas a serem tomadas pela organização identificando a estrutura do setor de atividade e os clientes. Conforme citado anteriormente, esse modelo de apoio à decisão não foi escolhido como favorável para o estudo de caso uma vez que a cultura organizacional da empresa não está focada na criação de estratégias em relação a possíveis ameaças externas à organização, tais como: entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos e até mesmo a própria rivalidade entre concorrentes.

Dentro da organização o gestor já fidelizou os clientes e alguns fornecedores devido a parcerias antigas, diante do tempo de existência da empresa ocasionando no aumento de volume de vendas, sendo assim, o gestor não se preocupa em investir em equipamentos de maquinário, capacitação de funcionários, diferenciação de produtos entre outros. Além dessa abordagem da cultura organizacional da empresa fica implícito também o estilo de liderança do gestor, que é centralizador e avesso às mudanças.

Abaixo segue um possível modelo das cinco forças de Porter (1979) se este tivesse analisado como modelo favorável de apoio à decisão estratégica.

a) A Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Não há ameaça tão evidente de novos concorrentes devido a necessidade de alto investimento inicial e formação de corpo técnico, visto que mão de obra qualificada nesse segmento só é obtida qualificando os futuros profissionais, pegando o funcionário do concorrente ou trazendo de outro estado, sendo este último caso, com custos altos.

b) O Poder de Negociação dos Fornecedores: No processo produtivo o papel representa cerca de 50% dos custos da empresa, isso implica no alto poder do fornecedor, tendo em vista que outros fornecedores estão localizados geograficamente em áreas que implicam maior custo na compra de tal matéria prima, visto que apesar da empresa ter um bom relacionamento com

outros fornecedores, além do fornecedor de papel, os principais fornecedores de insumos localizam-se na região sudeste, desse modo, perdendo muito tempo com o envio da mercadoria.

c) **O Poder de Negociação dos Clientes:** Devido a necessidade de operar em nicho de mercado que tenha expressão em quantidade, existe assim, uma grande concentração de produção nos cinco principais clientes. No caso de indústria de etiquetas, a matéria prima representa muito no custo final, forçando assim uma margem de lucro cada vez menor. Como no mercado dispõe de muitos concorrentes o cliente retém a informação de custos de cada fornecedor, aplicando assim o famoso “leilão”.

d) **A Ameaça do Aparecimento de Produtos Substitutos:** Não há ameaças de novos produtos substitutos, visto que o mercado de etiquetas o estilo de produção já funciona como um substituto, pois os clientes comprariam em folha ou então em bobina, que é a forma que a empresa trabalha, desse modo, facilitando o manuseio e aplicação do produto.

e) **Rivalidade Entre Concorrentes:** Devido ao aumento da necessidade do mercado no segmento gráfico nos últimos anos, houve também uma busca pelo aumento de produtividade, fazendo com que esta mesma concorrência se ampliasse, aumentando assim a lei da oferta e procura, fazendo que as empresas não tenham somente preços baixos, mas também, qualidade e prazo de entrega.

4.3.5 *Balanced Scorecard*

O modelo *Balanced Scorecard*, também conhecido como Modelo BSC, é um dos modelos mais modernos de apoio à decisão estratégica que tem como objetivo avaliar o desempenho das organizações através de outros fatores diversos além dos financeiros. Esse modelo de apoio à decisão não foi escolhido como favorável, uma vez que tal modelo, apesar de ser bem moderno, chocaria primeiramente com a cultura organizacional da empresa que se preocupa inicialmente com o lucro e o Modelo BSC está mais focado para o comportamento organizacional do que para o controle.

Ressalta-se que o estilo de liderança da organização também não ajuda, uma vez que o gestor tem um estilo centralizador. Saliencia-se também que pela empresa ter trinta anos de existência, alguns funcionários são bem antigos, sendo assim, o modelo BSC necessita que todos os setores e membros da organização estejam em sinergia, para que as estratégias sejam interligadas e integradas, porém na Marcoprint observa-se que existe certa resistência por parte desses funcionários a métodos mais modernos, por se fazer necessário novos formatos organizacionais

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar dentre os modelos de apoio à decisão estratégica existente qual pôde adaptar-se melhor como ferramenta da gestão estratégica a partir de estudo de caso em uma empresa cearense do ramo de atividade gráfica: Marcoprint Indústrias Gráficas.

A partir do desenvolvimento e análises focando a administração e o planejamento estratégico foi possível estabelecer um paralelo entre os fatores de decisão estratégica por meio de análises teóricas, uma vez que foi utilizada bibliografia de autores especializados em administração estratégica. Desse modo, foi possível contribuir para que ao longo do trabalho fossem demonstrados os modelos existentes de apoio à decisão dentro das organizações.

O estudo de caso revelou que entre os modelos existentes: a liderança de custo, diferenciação e enfoque seriam os que poderiam ser adaptados com maior eficácia dentro da Marcoprint, visto que os três modelos favorecem a atuação junto ou isoladamente dentro da gestão estratégica.

Ressalta-se que ao longo do trabalho foi demonstrado que no ramo de atividade gráfica a concorrência é grande, sendo assim, foi estabelecido critérios para que empresa estudada possa criar estratégias para baixar o custo de seus produtos, no entanto, sem perder a qualidade do mesmo, assim como criar estratégias de diferenciação, ou seja, os clientes devem ter os produtos da empresa como um diferencial em relação aos seus concorrentes, porém, com preços acessíveis. E por fim, o enfoque que visa direcionar um serviço para um segmento específico de clientes em possível expansão.

Vale ressaltar que os modelos considerados de aplicabilidade favorável na Marcoprint podem ser adaptados por se enquadrarem em relação a teoria de Michael Porter, referente ao Modelo das Cinco Forças - ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos; o poder de negociação dos clientes; o poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes; visto que nesse segmento qualidade, diferencial e preço fazem toda a diferença.

Na empresa identifica-se um ambiente de certa resistência a mudanças, no entanto, de acordo com os modelos estratégicos escolhidos não caracterizariam mudanças tão bruscas, visto que a liderança de custo, diferenciação e enfoque estão mais voltados para a parte de melhoria de custos, criação de produtos com custo menor e direcionamento a nichos de mercado específicos.

Ressalta-se que a resistência a mudanças bloqueou de certo modo a adaptação de outros modelos referentes ao que acabaram sendo enquadrados como desfavoráveis – *SWOT*, *Boston Consult Group*, *General Eletric Mckinsey*, Porter e *Balanced Scorecard* não sendo considerados apropriados para serem inseridos dentro da Marcoprint, visto que a cultura

organizacional da empresa é um pouco avessa à mudanças, desse modo, se fosse adotadas outras estratégias provavelmente não teriam o resultado esperado futuramente.

Salienta-se que este trabalho é um estudo de caso e desse modo, a conclusão tirada não deve ser generalizada para aplicação em empresas especificamente do ramo gráfico, uma vez que os modelos aplicáveis a organização em estudo – Marcoprint baseia-se em análise do ambiente organizacional interno desta corporação, ou seja, o estudo de caso busca um aprofundamento de determinado objeto por meio dos modelos Liderança de Custos, Diferenciação e Enfoque, com o intuito de agregar conhecimento acerca da temática de estratégia empresarial.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

GAJ, Luiz. **Administração Estratégica 2ª Edição**. São Paulo: Editora Ática, 1993.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica Tradução da 7ª edição norte-americana**. São Paulo: Learning Cengage, 2008.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia Uma Visão Executiva. 2ª Edição**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2007.

MARCOPRINT Indústrias Gráficas. Fortaleza, 2006 – 2007. Disponível em <<http://www.marcoprint.com.br>>> Acesso em: 22 set. 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico Conceitos Metodologia Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business, 1979

_____. **Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica 2ª Edição**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**

Conceitos. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____. **Teoria Geral da Administração Volume I – 6ª Edição**. Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2001.