



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – ANTONIO MARIZ / PATOS-PB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

ARTHUR EPAMINONDAS ARAUJO DA ROCHA

**ANÁLISE INTERNA DA GESTÃO ESTRATÉGICA SOB A ÓTICA DAS
ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA ARTE PAPEL EM PATOS-PB**

**PATOS-PB
2014**

ARTHUR EPAMINONDAS ARAUJO DA ROCHA

**ANÁLISE INTERNA DA GESTÃO ESTRATÉGICA SOB A ÓTICA DAS
ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA ARTE PAPEL EM PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento à exigência
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Carlos Nunes Guimarães

PATOS-PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

R672a Rocha, Arthur Epaminondas Araújo da

Análise interna da Gestão Estratégica sob a ótica das Estratégias de Diferenciação de Mintzberg: um estudo de caso na empresa Arte Papel em Patos - PB [manuscrito] / Arthur Epaminondas Araújo da Rocha. - 2014.

22 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Prof. Dr. Carlos Nunes Guimarães, CCEA”.

1. Gestão Estratégica. 2. Diferenciação estratégica de Mintzberg. 3. Arte Papel Patos. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

ARTHUR EPAMINONDAS ARAUJO DA ROCHA

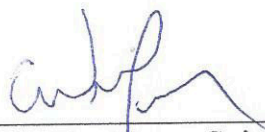
ANÁLISE INTERNA DA GESTÃO ESTRATÉGICA SOB A ÓTICA DAS
ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA ARTE PAPEL EM PATOS-PB

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento à exigência
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

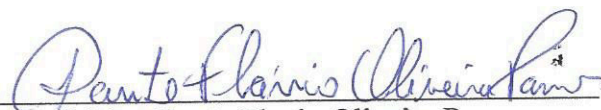
Orientador: Prof.º Dr. Carlos Nunes Guimarães

Aprovado em: 27/11/2014.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Carlos Nunes Guimarães (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. Dante Flavio Oliveira Passos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)

ANÁLISE INTERNA DA GESTÃO ESTRATÉGICA SOB A ÓTICA DAS ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ARTE PAPEL EM PATOS-PB

Arthur E. Araújo da Rocha (UEPB)*

Orientador: Carlos Nunes Guimarães (UEPB)**²

RESUMO

Com as mudanças constantemente ocorridas no mercado, os consumidores necessitam de uma melhor assistência e monitoramento dos serviços prestados nas empresas, com isso, a empresa que se destaca e sai na frente perante seus concorrentes, é aquela que administra estrategicamente para enaltecer seus pontos fortes, melhorar seus pontos fracos, enxergar suas oportunidades e desbancar suas ameaças. O presente estudo tem como objetivo compreender como uma livraria e papelaria utiliza a gestão estratégica como ferramenta de destaque no mercado. Descrição de como atua a gestão estratégica na empresa Arte Papel em Patos-PB, conceitos e objetivos de gestão estratégica, além de identificar quais das estratégias de diferenciação de Mintzberg são aplicadas na empresa e descrever quais das estratégias a empresa deveria utilizar no alcance da vantagem competitiva. Para fazer um link com o objetivo na pesquisa foi utilizado um questionário aplicado aos colaboradores da empresa, foram inseridos gráficos com o objetivo de uma melhor visualização dos resultados obtidos, dessa forma, levando em consideração a abrangência dos assuntos abordados, foi necessário estudá-los separadamente, para se obter a compreensão e o entendimento de todo o contexto e da realidade da organização estudada e após terem sido extraídos os resultados, compará-los com base nas teorias de estudiosos da área e assim chegou à conclusão de que, a empresa utiliza a gestão estratégica como diferencial competitivo e ela usa das estratégias de diferenciação de Mintzberg em diferentes graus de importância.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Diferenciação. Mintzberg. Arte Papel.

ABSTRACT

With the constant changes taking place in the market, consumers need better care and monitoring of services in businesses, in this, the company that stands out and leads the way to its competitors, is one that strategically manages to enhance its strengths, improve their weaknesses, see their opportunities and debunk his threats. This study aims to understand how a bookstore and stationery uses strategic management as featured tool on the market. Description of how it operates the strategic management in the company Art Paper in Patos-PB, concepts and strategic management objectives, and identify which of Mintzberg differentiation strategies are applied in the company and describe which of the strategies the company should use the range advantage competitive. To link with the objective research we used a questionnaire that the company's employees were placed graphics in order to better display the results, thus taking into account the scope of the subjects, it was necessary to study them separately, to obtain the understanding and the understanding of the whole context and reality of the studied organization and after the results were extracted, compare them based on the theories of scholars in the field and thus concluded that the company uses strategic management as competitive advantage and it uses Mintzberg of differentiation strategies in varying degrees of importance.

Keywords: Strategic Management. Differentiation. Mintzberg. Art Paper.

* Bacharelado do curso de Administração da UEPB. Email: arturaraujorochoa@gmail.com

** Docente do curso de Administração da UEPB. Email: nunesguima@ig.com.br

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico e as mudanças mercadológicas cada vez mais constantes, tornaram a gestão de empresas uma ciência progressivamente mais complexa. Considerando isso, os gestores devem se sobrepôr diante de todo esse contexto. Tais profissionais podem implementar estratégias competitivas que possibilitem uma maior aceitação do mercado, utilizando-se de vários artifícios, um dos quais é a gestão estratégica de empresas. (OLIVEIRA, 2010).

Sendo assim, nota-se que tal fator corresponde a ferramentas de significativa importância para o desempenho das organizações atuais, pois sua ausência pode acarretar um desempenho desfavorável frente aos objetivos planejados, tornando-as vulneráveis diante dos concorrentes tendo em vista que, assim como os consumidores, as empresas também vêm se modificando cada vez mais e com isso as formas de gerir do passado não se adequam mais aos novos riscos e barreiras do mercado atual. Assim, com a gestão estratégica, a empresa tem uma visão maior das oportunidades e ameaças para planejar objetivos que prevejam os obstáculos que possam surgir ao longo da gestão organizacional.

Diante disso, Hooley et al. (2005) complementam tal entendimento ao mencionarem que uma administração baseada na gestão estratégica sabe quais caminhos devem ser observados com mais atenção e como a organização irá superar possíveis ameaças que surjam ao longo do percurso. Ela também não pode deixar de lado a forma como a empresa é vista por seus clientes, tendo em vista que uma boa visão dela será um bom delimitador de mercado e dessa forma os clientes terão a preferência pela organização quando comparada com as demais, e para isso é preciso que haja informações que versem sobre os contextos onde ela atua, bem como dos seus clientes.

Sendo assim, o presente estudo foi elaborado com o objetivo de identificar se a empresa Arte Papel utiliza a gestão estratégica como ferramenta de sucesso em seus negócios frente à concorrência, tendo como parâmetro de avaliação o modelo de diferenciação de Mintzberg. Sendo assim, surge a seguinte problemática: Como a gestão estratégica na empresa Arte Papel em Patos-PB pode gerar uma vantagem competitiva? Além disso, o estudo em questão pretende auxiliar as empresas sobre a gestão estratégica nas organizações com a intenção de mostrar como a gestão pode ser uma ferramenta estratégica de enorme relevância frente ao mercado e aos seus concorrentes; e tendo como

objetivos específicos verificar quais das estratégias de Mintzberg são aplicadas na empresa e o perfil do respondente.

Diante de tais questionamentos, acredita-se que e sua adoção por parte das empresas situadas no município de Patos-PB e, principalmente, com o intuito de mostrar as conclusões elencadas nos estudos de Mintzberg (2006) que afirma que uma organização que atua com uma gestão estratégica estará apta para as possíveis mudanças, tendo seus objetivos uma importância considerável visto que os consumidores buscam não apenas produtos, mas sim satisfação por completo que seria desde o primeiro contato até o pós-venda, e durante esse processo um bom atendimento e um produto de qualidade com um diferencial são fundamentais.

Por fim, o presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: Capítulo II – Referencial Teórico: aborda todo o marco conceitual, a exemplo de gestão, estratégia, gestão estratégica e estratégias de diferenciação de Mintzberg; Capítulo III – Metodologia de estudo: procedimentos e tratamentos dos dados; Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Resultados: demonstração e discussão dos resultados obtidos na pesquisa; Capítulo V – Considerações finais e Recomendações do estudo, bem como as Referências e os Apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO

A gestão surgiu quando, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época o que deu início a ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas (PEREIRA, 2011).

Sendo assim, Lobato et al (2003) complementa a argumentação de pereira ao falar que, com o decorrer do desenvolvimento dos negócios em escala mundial, o ato de gerenciar uma empresa evoluiu de um enfoque meramente mecanicista e rotineiro, voltado principalmente para o departamento de produção, para uma visão mais ampla que abrange aspectos como produtividade, bem-estar dos trabalhadores e lucratividade, além de outros objetivos definidos pela organização.

Diante do exposto, para Chiavenato (2009, p.7) “o conceito de gestão representa uma governabilidade, administração de uma empresa ou organização de forma que as

atividades sejam desenvolvidas com planejamento, organização, direção e controle”. Montana e Charnov (2003) afirmaram que o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

Logo, percebe-se que gestão tem um inúmero rol de características que utilizadas corretamente se interligam com o propósito de obter os melhores resultados possíveis, desde que a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis sejam otimizados em consonância com os objetivos pretendidos pela empresa.

Não obstante, Pereira (2011) complementa ao mencionar que gestão é um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações.

Por fim, a forma como as organizações são administradas é que vai determinar se conseguirão utilizar eficazmente os seus recursos para atingir os objetivos propostos. Por isso, o papel do administrador tem um forte impacto sobre o desempenho das organizações (CHIAVENATO, 2009).

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Segundo Tavares (2010, p.254):

o termo estratégia vem do termo grego *strategos*, surgida no século IV a.C., e significa “a arte do general”. Até a época napoleônica, refere-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. [...] Mas, o termo tem hoje uma concepção mais abrangente do que a registrada pelos dicionaristas. A sua incorporação à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 1960.

Sendo assim, estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava, portanto, um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra e mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano como o político e o econômico. E, no contexto empresarial, a estratégia mantém em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE e MENDES, 2001).

Para Santos (2013, p.1) o termo estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um “conjunto de ações e manobras militares para a disciplina do conhecimento administrativo – Administração Estratégica – que é dotado de conteúdo,

de conceitos e razões práticas e vem conquistando espaços tanto no âmbito acadêmico como no empresarial”.

Assim sendo, para Mintzberg et al (2006, p.17), estratégia requer uma série de definições e que é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Não obstante Tavares (2010, p. 254) comenta que o sentido da palavra estratégia no ambiente empresarial, de forma ampla, não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo, pois “as armas mudam e se tornam mais sofisticadas, as táticas também, mas o seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a”.

Para Andrews (1977 apud TAVARES, 2010, p. 254):

a estratégia no contexto de negócios é a direção dos objetivos, planos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir atingir as almeçadas metas estabelecidas e definidas de maneira que determinem em que classe de negócios a empresa está ou planeja estar e que classe de empresa é ou quer ser.

Diante das informações expostas, percebe-se que o conceito de estratégia passou a englobar diversos significados, diferentes em algumas épocas da vida humana, principalmente no que tange a sua amplitude e complexidade, o que pode ocasionar uma dualidade de sentidos quanto a sua interpretação incorreta. Porém, mesmo diante de tal situação Santos (2013) afirma que a sua implementação, com destaque para o mundo dos negócios, é um fator de grande relevância para o sucesso das atividades de uma organização no atual contexto mundial.

Por isso, Tavares (2010, p.255) complementa ao citar que:

A escolha de uma estratégia deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos. Deve-se persistir na busca de alternativas estratégicas até que se encontre a melhor concepção da missão e à busca da visão de forma compatível com os valores e estilos de gestão vigentes na organização.

Logo, nota-se que a formação de estratégia é um espaço complexo. Mas o erro não está nem nas estrelas nem em nós, mas no processo em si. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem

como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG et al, 2010).

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para que a empresa se torne competitiva seus executivos devem ter o conhecimento claro sobre a gestão estratégica, para melhor se posicionar de acordo com seu mercado e possuir um desempenho cada vez superior, gestão estratégica segundo Oliveira (2010, p. 06) “é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo”, em outras palavras a gestão estratégica está direcionada para o longo prazo focando sempre a maneira como está o desempenho da organização nesse período de tempo.

O mesmo autor ainda afirma que a gestão estratégica também leva em consideração os fatores externos, as oportunidades e ameaças, bem como as relações com seus colaboradores para ele na gestão estratégica deve ter também “seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização, direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (OLIVEIRA, 2010, p. 06).

Já para Wright (2010), gestão estratégica consiste em decisões e ações administrativas que ajudem a assegurar que a organização construa e mantenha adaptações úteis frente a seu ambiente. Contudo, os gestores estratégicos avaliam suas empresas diagnosticando pontos forte e pontos fracos. Manter um ajuste compatível entre negócio e seu ambiente é necessário para uma melhor competitividade frente a seu concorrente. Como, quanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a gestão.

Também para Certo (2005) o objetivo da gestão estratégica, é garantir que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente, ou seja, a seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem modificar-se de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser realizadas.

A gestão 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 (TAVARES, 2010, p. 22).

Para a aplicação da gestão estratégica existe todo um processo que deverá ser executado dentro da organização definido em seis fases por Oliveira (2010) que são: o modelo de gestão, planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e o desenvolvimento estratégico.

- a. Modelo de gestão – consiste no processo de desenvolver e pôr em prática todas as atividades dos diferentes níveis da organização, estratégico, tático e operacional de maneira estruturada e interativa, sempre buscando o crescimento e o desenvolvimento sustentável da organização;
- b. Planejamento estratégico – esta etapa determinará qual a metodologia administrativa será aplicada dentro da empresa que possibilitará ao gestor visualizar que direção deverá ser seguida pela empresa, tendo uma maior interação com o ambiente externo, onde estão os elementos não controláveis pela empresa, que são as oportunidades e ameaças;
- c. Organização estratégica – como a empresa se utiliza de recursos para a execução de suas atividades, estes também devem ser administrados da melhor maneira possível, de forma otimizada e interativa;
- d. Direção estratégica – consiste na fiscalização dos recursos alocados, com o aperfeiçoamento do processo de decisão de maneira interativa com os fatores ambientais e buscando uma melhor relação interpessoal dentro da empresa;
- e. Controle estratégico – é o acompanhamento e avaliação em tempo real dos resultados obtidos durante o processo;
- f. Desenvolvimento estratégico – é a mudança planejada, com aliciação e adequação a cultura da empresa, resultante do processo de aplicação de questões estratégicas.

Todo esse processo faz parte da gestão estratégica, sendo que deve ser aplicado com eficiência e eficácia dentro da empresa, ao observar é possível notar que o principal foco da gestão estratégica, interatividade, otimização e melhor relacionamento interpessoal, sendo estes elementos fortes diferenciais para a organização possibilitará um destaque entre suas concorrentes.

De acordo com Certo (2005) a definição de gestão estratégica é um processo contínuo que se inicia fora da organização e se estende dentro dela. Embora diferentes atividades da gestão estratégica possam receber mais ou menos ênfase e ser adotadas com diferentes intensidades em épocas distintas, a direção da organização deve sempre utilizar ou refletir algum aspecto da gestão estratégica.

2.4 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG

A preocupação das empresas em obter vantagem competitiva baseada em posicionamento estratégico capaz de propiciar uma diferença entre o custo de produção e os preços de seus produtos e serviços maiores do que a obtida pelos concorrentes é uma excelente forma de estratégia de diferenciação. Segundo Porter(1999), liderança em custo; diferenciação e foco em custo ou diferenciação. São características de posições competitivas ideais para um modelo de posicionamento estratégico que para diferenciar-se de seus concorrentes buscam uma posição única. O fundamental para que se consiga atuar estrategicamente é ser diferente.

a estratégia de diferenciação enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza. De um modo geral, a empresa que se utiliza da estratégia de diferenciação procura ser diferente de seus concorrentes em tantas dimensões quantas forem possíveis. Quanto menos semelhanças entre os bens e serviços da empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará das ações de seus rivais [...] (HITT, 2002, p. 161).

Para tanto, Mintzberg (2006) propôs novas estratégias com maiores detalhes de diferenciação em relação aos já existentes, de acordo com Silva (2003), as estratégias genéricas de Mintzberg (2006) definem-se em:

- a. Diferenciação por preço – é apresentar um preço mais baixo com a seguinte ressalva de que os demais atributos do produto forem iguais ou não muito diferentes dos de seus concorrentes, nesse caso os consumidores tendem a preferir os produtos que apresentam menores preços. Mintzberg (2006) afirma que diferenciação por preço não é o mesmo que a minimização de custo, pois a mesma só se caracterizaria como vantagem competitiva se refletisse um menor preço para o mercado visível ao consumidor.

- b. Diferenciação por imagem – seria desenvolver uma imagem que faça com que o produto se destaque perante os demais. Podendo ser construída através de propaganda, técnicas de promoção, apresentação, inclusão de detalhes que tornem o produto mais atrativo, mesmo que não melhore o desempenho do mesmo. “A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca” (PORTER, 1999, p.30).
- c. Diferenciação por qualidade seria oferecer um produto melhor que o dos concorrentes, mesmo que não seja diferente, mas presentes alguns atributos como melhor desempenho, maior durabilidade e confiabilidade.
- d. Diferenciação por design (projeto) é oferecer um produto diferente aos da concorrência. Uma diferença efetiva, que não seja simplesmente ou necessariamente melhor;
- e. Diferenciação por suporte – é adicionar um algo mais ao produto. Oferecer uma ampliação do nível de serviços agregados, proporcionando um diferencial com benefícios extras, que podem ser: menor prazo para realizar entregas, financiamento à venda, assistência técnica e a oferta de produtos complementares.

Adotando estratégias de diferenciação, as empresas conseguem vantagem competitiva oferecendo produtos ou serviços que possuam as qualidades exigidas pelos seus consumidores e que, ao mesmo tempo, tenham diferencial em relação a produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes. Para que uma estratégia de diferenciação seja bem-sucedida, é necessário investimento extra para realizar atividades de alto custo como pesquisas e desenvolvimento de marketing. Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação conseguirá rentabilidade no seu investimento, na medida em que seu lucro for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.

3 METODOLOGIA

Para o alcance do tema proposto o estudo em questão apresenta sua pesquisa metodológica organizada quanto aos fins como exploratória pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre a temática abordada e, descritiva pelo fato de caracterizar uma determinada população ou fenômeno. Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa in loco como forma de averiguar na prática o tema considerado; Quanto ao

procedimento trata-se de um estudo de caso onde o pesquisador se restringiu ao estudo detalhado e profundo de um único objeto (Vergara, 2007).

O estudo foi realizado na empresa Arte Papel, fundada em 03/11/1997. A loja iniciou na galeria do edifício João Alves e José Gomes Alves no centro, depois de 1 ano e meio veio para a localização atual que é na rua Rui Barbosa Nº265 no centro onde atuou nessa localização por 2 anos, depois mudou para Bossuet Wanderley Nº 132 onde atuou por volta de 10 anos e por fim retornou a rua Rui Barbosa Nº265, Centro. A empresa não possui filiais e no início contava com 2 funcionários sendo um deles a proprietária, com o decorrer do tempo e a evolução da loja esse número foi ampliado para 7 funcionários que é o número atual.

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário que de acordo com Gil (1999), refere-se a um método de investigação composto por questões apresentadas por escrito aos respondentes e que têm como objetivo o conhecimento das opiniões dos entrevistados sobre determinado assunto. Por conseguinte, o questionário utilizado foi composto por 20 questões objetivas, sendo dividido estruturalmente em: perfil do respondente (sexo, idade e escolaridade) e aplicação das estratégias de diferenciação de Mintzberg (identificação da gestão estratégica, administração participativa, controle dos resultados, uso de sistemas computadorizados e sistemas de relacionamento com o cliente).

Quanto ao tratamento dos dados, utilizou-se a análise quantitativa, haja vista que, segundo Santos (2006, p. 33) tal análise "caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas".

Portanto, com o intuito de facilitar a análise e interpretação das informações coletadas com a aplicação do questionário fez uso do programa computacional Microsoft Office Excel para a construção das tabelas e gráficos que foram necessários para a exposição dos resultados.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações a seguir demonstram os resultados obtidos na empresa Arte Papel, por meio de uma pesquisa realizada nos dias 29 e 30 de setembro de 2014 que teve como entrevistados os seus colaboradores (um total de 8, onde sendo 1 o seu proprietário) no intuito de mensurar as medidas adotadas pela organização no que tange as diretrizes da gestão estratégica.

Com relação aos primeiros dados encontrados frente a opinião dos respondentes, com ênfase no perfil sócio demográfico, observou-se que quanto ao sexo 5 são mulheres e 3 são homens. Quanto a faixa etária, percebeu-se que 7 estão entre 21 a 30 anos, enquanto que apenas 1 se encontra entre 31 a 40 anos de idade. Os colaboradores foram questionados quanto a escolaridade, onde notou-se que 6 concluíram apenas o ensino médio, 1 alegou estar cursando o ensino superior e 1 possui ensino superior completo.

Esse estudo teve como principal objetivo, identificar o uso da gestão estratégica como vantagem competitiva, para tanto, foi realizado um questionário fechado (com afirmações) divididas por temas específicos onde os entrevistados respondiam às mesmas assinalando as seguintes alternativas: Discordo Totalmente, Discordo, Nem Concordo e nem Discordo, Concordo, Concordo Totalmente.

E através da pesquisa foi possível verificar seis itens:

- a. Identificação da gestão estratégica;
- b. Administração participativa;
- c. Controle dos resultados;
- d. Uso de sistemas computadorizados;
- e. Sistema de Relacionamento com o cliente;
- f. Aplicação as estratégias de diferenciação de Mintzberg.

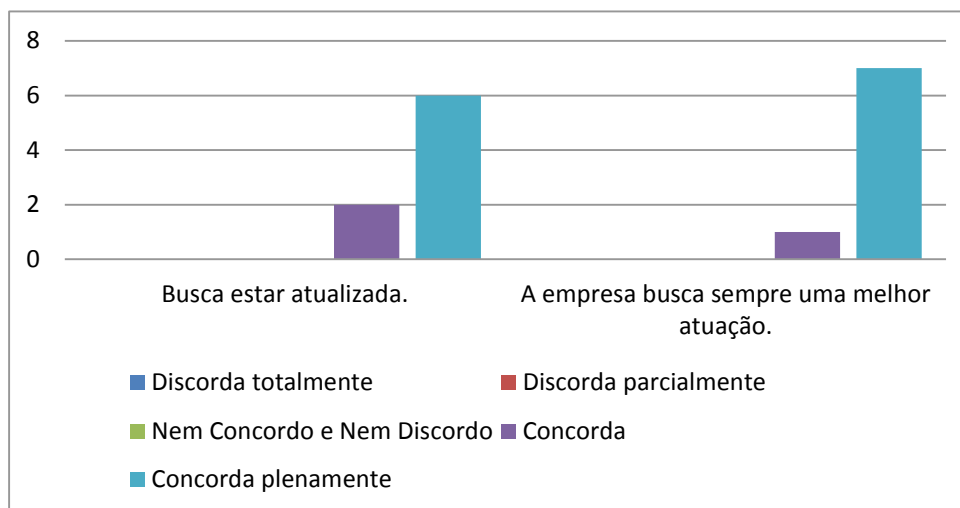
Ambos ressaltados a seguir de acordo com os dados da pesquisa que foi realizada na referida empresa.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

No que se refere à identificação da gestão estratégica, foram elaboradas duas questões uma quis visualizar se a empresa buscava estar atualizada com as mudanças do mercado e a outra se ela busca constantemente uma melhor atuação no mesmo, os dados estão no gráfico 01.

Seguindo os dados do gráfico ele mostra que dois funcionários concordam e os outros seis concordam plenamente, na primeira questão, e a segunda mostrou que um funcionário concorda e sete deles concordam plenamente, mostrando assim que a empresa age dessa maneira. Esse resultado encontrado foi bem eficiente os entrevistados demonstraram que a empresa estar sempre atualizada e buscando uma melhor atuação no mercado.

Gráfico 01: Identificação da Gestão Estratégica.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

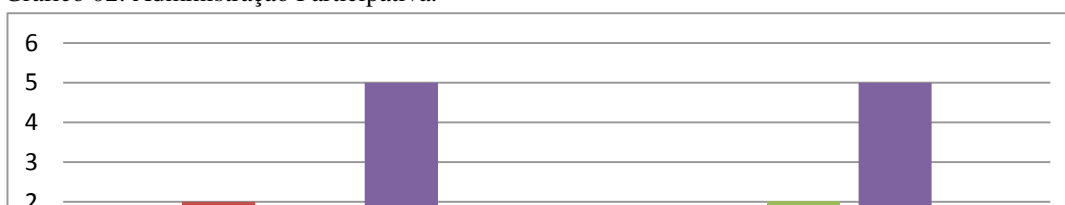
Para uma organização poder afirmar que atua com uma postura estratégica ela precisa estar em pleno ritmo com as mudanças do contexto econômico onde ela se encontra, que segundo Oliveira (2010, pag. 82), “a postura estratégica é correlacionada à maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente” como observado no gráfico 01 pode-se afirmar que a empresa atua como uma gestão estratégica procurando estar sempre estar atualizada e visando um melhor desempenho no mercado.

4.2 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Quanto à administração participativa o resultado a pesquisa teve foco em duas questões abrangentes que determinava se a empresa utilizava ou não dessa ferramenta administrativa, sendo que a primeira buscava identificar se os funcionários poderiam opinar em determinados aspectos e decisões tomadas pela alta gestão e a segunda referia-se quanto ao acesso às informações, se este era liberado com facilidade de forma a facilitar o trabalho dos funcionários.

No gráfico 02, obtiveram-se os seguintes resultados: dois funcionários discordam parcialmente, cinco funcionários concordam e um concorda plenamente, na primeira pergunta realizada que buscava saber se a empresa aceitava que seus funcionários opinassem na administração, mostrando que a maioria reconhece que a empresa utiliza dessa ferramenta de gestão. Quanto ao acesso a informações um funcionário discordou, dois deles concordaram parcialmente e cinco concordam que a empresa libera com facilidade as informações das quais necessitam para realização dos trabalhos dentro da mesma.

Gráfico 02: Administração Participativa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

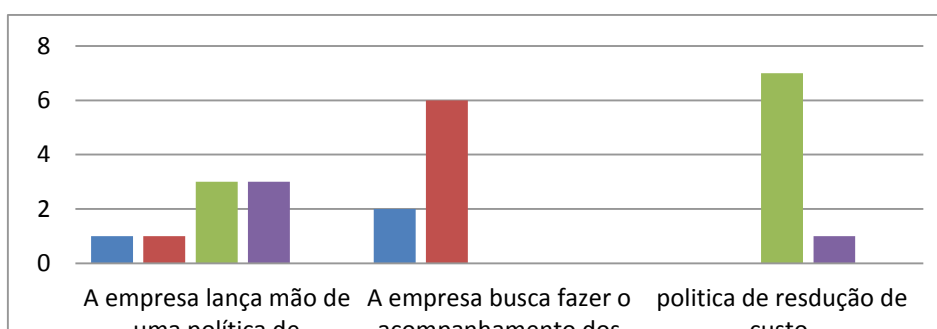
Diante desses resultados a empresa possui um regime de administração descentralizado que segundo Oliveira (2010, pag. 141) “é a menor concentração de poder na alta administração da empresa, sendo, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos” seguindo o conceito do autor somando com os resultados, pode-se observar que empresa não é muito burocrática o que mostra de fato um comportamento contemporâneo e que a maioria ajuda a empresa com novas sugestões determinando assim que a empresa possui de fato uma gestão participativa.

4.3 CONTROLE DOS RESULTADOS

Referente ao controle foram elaboradas três questões onde a primeira buscava determinar se a empresa utilizava uma política de monitoramento, a segunda se os gestores faziam o acompanhamento dos resultados e a terceira se esta praticava uma política de redução de custos.

O gráfico 03 mostra os seguintes resultados, na primeira pergunta dois funcionários afirmaram discordar totalmente, dois discordaram parcialmente, três concordaram parcialmente e por fim três concordaram; na segunda pergunta que procurava saber se a empresa buscava acompanhar os resultados, dois deles discordaram totalmente e os outros seis funcionários discordaram parcialmente; na terceira pergunta que era sobre a política de redução de custos sete dos entrevistados concordaram plenamente e um concordou totalmente, como mostra o gráfico.

Gráfico 03: Controle dos Resultados.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Resultado demonstra que boa parte da empresa tem consciência de que a organização não lança mão de uma política de monitoramento o que para Oliveira (2010, pag. 188) “[...] é destinada para assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões anteriormente estabelecidos [...]” isso ocorre porque os gestores da empresa não utilizam de indicadores de desempenho, o que para o é fundamental na avaliação dos resultados e para o aprimoramento contínuo dos processos.

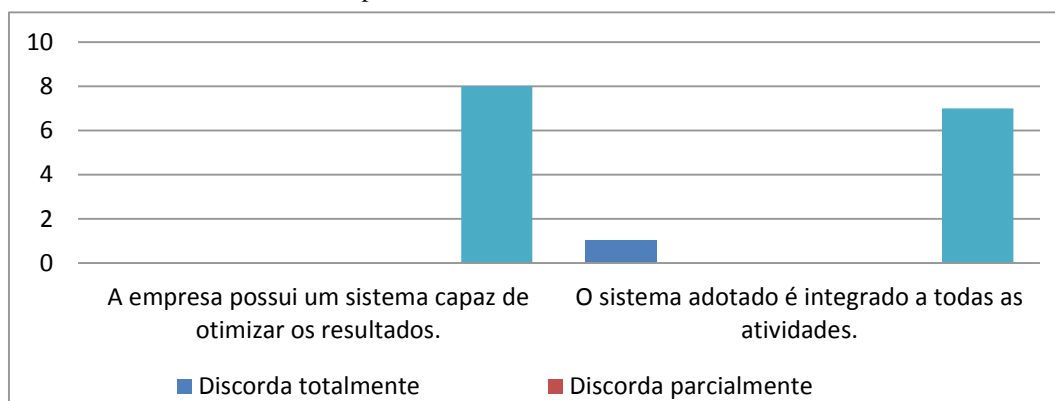
Dessa maneira pode-se afirmar que é uma missão complexa para os administradores aplicar uma redução de custos e com isso conseguir um preço competitivo, podendo ser considerado um ponto negativo para a organização.

4.4 USO DE SISTEMAS COMPUTADORIZADOS

O próximo item a ser analisado pelo referente estudo é o uso de sistemas informatizados dentro da organização para o auxílio das atividades da empresa, os itens analisados foram, com a primeira pergunta procurava constar se, a empresa usava um sistema capaz de aperfeiçoar as atividades organizacionais e o segundo queria saber se esse sistema era integrado a toda empresa.

No tocante ao primeiro item analisado todos os funcionários concordaram plenamente e no segundo item sete dos oito funcionários também concordaram plenamente sendo que um desses discordou plenamente, os dados são mostrados no gráfico, situado logo a seguir.

Gráfico 04: Uso de sistemas computadorizados



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Logo depois de feita a análise do gráfico 04, pode-se afirmar que dentro da organização existe de fato um bom sistema computadorizado e que esse sistema integra parcialmente a todos os processos realizados na empresa Arte Papel, o que por sinal agiliza vários processos e de fato possibilita vantagem na redução de custos, para Meirelles (2003), as principais vantagens em possuir um sistema integrado, está na confiabilidade dos dados, possibilitando também mais tempo para os funcionários se dedicarem a outras atividades.

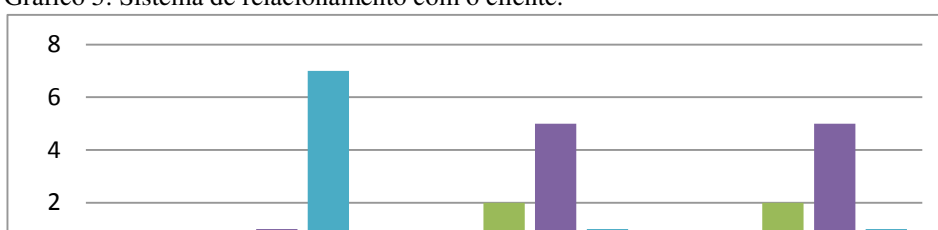
Tais resultados mostram que todos entendem a importância da empresa possuir um sistema de informação ligado a todas as áreas da empresa considerado moderno e capaz de aperfeiçoar os resultados organizacionais, auxiliando também nos processos da organização.

4.5 SISTEMA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Nesse quarto item foi analisado como era o relacionamento da empresa com seus clientes, para tal, foram elaboradas três perguntas fechadas que tinham por objetivo analisar esse elemento na empresa, foram elas, a primeira queria saber se a empresa procurava saber quais as necessidades de seus clientes, a segunda se os atendentes da empresa passavam por um treinamento antes de entrar em contato direto com os clientes e se a organização permitia posteriores e constantes especializações para os funcionários.

No primeiro item os entrevistados foram quase unânimes sete deles concordaram plenamente e um concordou, na segunda, dois funcionários concordaram parcialmente, cinco deles concordaram e um concordou plenamente, e na terceira e última desse item, dois deles concordaram parcialmente, cinco deles concordaram e um concordou plenamente, os dados estão organizados no gráfico a seguir.

Gráfico 5: Sistema de relacionamento com o cliente.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 05, mostra que a empresa realmente procura atender as necessidades de seus clientes, o que para o segmento de mercado onde ela atua é considerado um forte elemento competitivo, para Kotler (2006) buscar atender as necessidades do mercado alvo é um fator crucial para uma empresa, principalmente quando esta atua no ramo de serviços.

No segundo e terceiro itens analisados, pode-se afirmar que os funcionários da Arte Papel, passam por treinamento antes de iniciar com as atividades de venda e continuam mesmo depois de estar a algum tempo dentro da empresa a passar por treinamentos e especializações, o que possibilita mostrar que os funcionários estão aptos para exercer as atividades dentro da empresa, sendo esse um importante coeficiente no desenvolvimento de uma empresa, “[...] o desenvolvimento de uma organização estratégica eficiente devem-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão que desempenhar as funções que lhes serão atribuídas” (OLIVEIRA, 2010, p. 137).

Esse treinamento dentro da empresa é um forte impulsionador para melhorar continuamente o relacionamento da empresa com os clientes formando melhores laços entre tais elementos citados, quanto às informações sobre clientes, o resultado mostrou que a empresa prioriza bastante o uso da pesquisa de mercado para melhor compreender seu público alvo, suas necessidades e expectativas.

4.6 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO DE MINTZBERG

Referente às estratégias de diferenciação, o gráfico 06 demonstra os resultados da pesquisa realizada, e está organizado da seguinte maneira, foram elaboradas cinco

questões uma para cada estratégia de diferenciação de Mintzberg onde a primeira buscava determinar se a organização busca oferecer preços baixos tendo isso como diferencial competitivo;

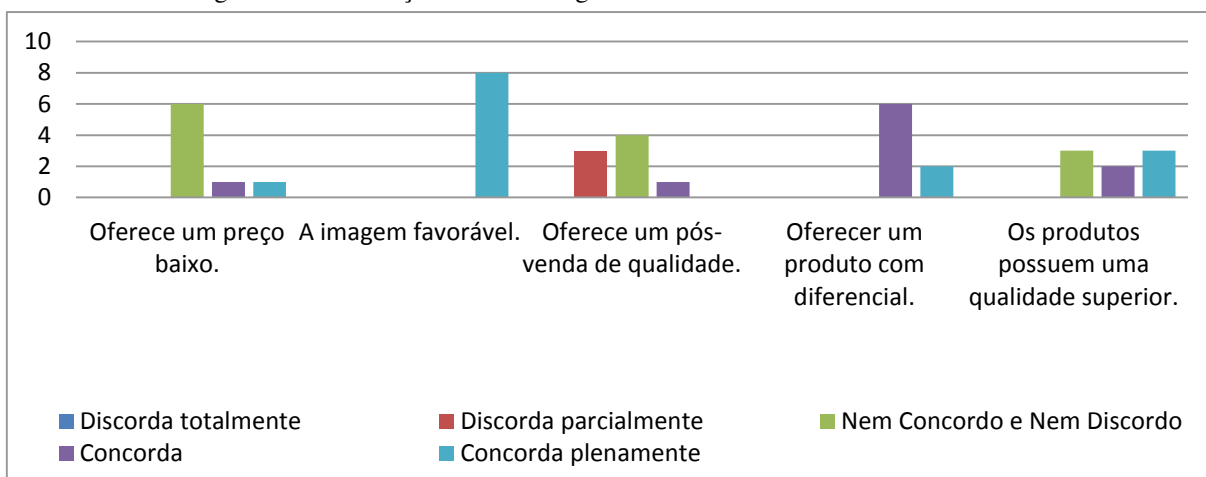
A segunda, se a imagem da empresa diante seus consumidores são favoráveis, o que possibilita um destaque sobre seus concorrentes;

A terceira se a organização oferece um pós-venda de qualidade, ou seja, oferece suporte aos seus clientes mesmo depois de realizadas as negociações;

A quarta se a empresa busca oferecer um produto com diferencial se destacando perante seus concorrentes;

E a quinta se os produtos oferecidos pela empresa possuem uma qualidade que pode ser considerada superior aos demais que estão no mercado. Como podemos ver no gráfico a seguir:

Gráfico 06: Estratégias de diferenciação de Mintzberg.



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 06 mostra os seguintes resultados, na primeira pergunta que procurava saber se era oferecido um preço baixo, um funcionário afirmou concordar plenamente, outro discorda parcialmente e seis concordaram parcialmente; na segunda pergunta sobre a imagem da empresa diante de seus concorrentes era favorável, todos os oito funcionários concordaram plenamente; na terceira pergunta sobre fornecer um pós-venda de qualidade, três discordarem parcialmente, quatro concordaram parcialmente e um afirmou que concorda; na quarta pergunta sobre o fornecimento de um produto com diferencial, seis concordam e dois concordam plenamente; na quinta pergunta sobre os

produtos oferecidos possuem uma qualidade superior, três concordam parcialmente, dois concordam e os outros três concordam plenamente.

Resultado demonstra que a Arte Papel não procura usar o preço baixo como um dos seus pontos fortes como diferencial, pode-se notar que a grande maioria respondeu que concorda parcialmente com essa afirmação, quanto a imagem da empresa perante os consumidores foi evidenciado que, na opinião dos entrevistados que a empresa possui uma ótima imagem no mercado, na questão referente ao pós-venda demonstra que apesar de utilizar essa estratégia percebe-se que a empresa, segundo os seus colaboradores, não consegue ser eficiente nesse ponto, mostrando falhas em sua relação com o cliente, mas por outro lado o resultado demonstra que a Arte Papel sempre busca oferecer produtos com diferencial e que esses produtos possuem qualidade superior aos dos seus concorrentes o que é determinante, pois ela mesmo que não atue com excelência em todas essas estratégias ela procura diferenciar-se de alguma forma, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001) para que uma organização possa se distinguir em um mercado ela deve diferenciar suas ofertas de alguma forma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o que foi exposto, nota-se que os objetivos foram alcançados, ou seja, foi identificado várias ferramentas da gestão estratégica e tais ferramentas influenciam fortemente na imagem da empresa diante do mercado e seus consumidores e, assim, podendo gerar vantagem competitiva. Dessa forma, os resultados não se espelham somente na gestão da empresa, mas também diante das relações formadas com os colaboradores, bem como com seus clientes.

Os resultados específicos também foram alcançados, pois observa-se a existência de duas das estratégias de diferenciação de Mintzberg(2006), a diferenciação por designer, a diferenciação por qualidade, outro ponto favorável para a organização foi o fato da empresa possuir uma boa imagem diante de seus consumidores, o que torna ela mais atraente para seu mercado, visto que ambas as estratégias formam um diferencial muito favorável para empresa.

Porém, no tocante ao controle a empresa precisa direcionar e aplicar as metodologias de acompanhamento de resultados, pois essa atitude de trabalhar sem observar os resultados e o desempenho dos funcionários geralmente dificulta bastante a gestão dos administradores da empresa, o que facilitaria a redução dos custos por meios de novas contratações e possíveis demissões.

Outro fator que precisa ser aprimorado é oferecer um pós-venda melhor, visto que na pesquisa observou-se que a empresa não busca usar isso como um complemento para o relacionamento da organização com seus clientes, que por sua vez contribui diretamente nos resultados de toda e qualquer empresa, e principalmente nas prestadoras de serviços. Em relação a atualização da empresa, ela deve continuar constantemente pois como citado ao decorrer do trabalho é um forte atributo para gestão estratégica saber atuar em ritmo com o mercado e com seus clientes, isso é determinante para permanência da empresa dentro do contexto atual.

Diante da análise dos resultados ficou evidenciado que a empresa utiliza a gestão estratégica e as estratégias de diferenciação de Mintzberg (2006) em diferentes níveis de importância, garantindo assim, maior vantagem competitiva. Por fim, com base nesse trabalho, o estudo possibilita novos questionamentos, incita novas pesquisas e amplia as reflexões sobre a temática abordada, tendo em vista que, com as constantes mudanças a gestão estratégica passou a ser fundamental e, essencial, nos dias atuais.

REFERÊNCIAS

CERTO, S.C., PETER, J. P., MARCONDES, R. C., CESAR, A. M. R. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração geral**. 3. Ed. São Paulo, Saraiva 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo**

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

HOOLEY, Graham J et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégias das empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Livro de administração**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Administração estratégica na prática. São Paulo, Atlas: 2010. perdido? In: XXV ENANPAD, 25º, Anais. Campinas: ANPAD, 2001

PEREIRA, Luciana de Assis Fernandes. **Princípios da administração**: o conceito da administração e suas funções. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/principios-da-administracao-o-conceito-da-administracao-e-suas-funcoes/57654/>. Acesso em: 07 de Jul de 2014.

PORTER, M.: **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, Edílson Sousa dos. **Aspectos básicos da qualidade de vida no trabalho discutidos sob a ótica do modelo de gestão de pessoas orientado por competências**. 2006. 67 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

SANTOS, Julio Cesar de Souza. **Estratégia**: origem, conceitos e definições. 2013. Disponível em: <http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm>. Acesso em: 05 de jul de 2014.

SILVA, J. F.; CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.D.F. **Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de caso**. RAE-eletrônica, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.