



ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALCINEIA SANTOS SALES

**AVALIAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR GRÁFICO A PARTIR DO MODELO
DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (1979)**

PATOS – PB
2011

ALCINEIA SANTOS SALES

**AVALIAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR GRÁFICO A PARTIR DO MODELO
DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (1979)**

Artigo de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII – Patos, como um dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Professora Ms. Simone Costa Silva.

**PATOS – PB
2011**

S163a

SALES, Alcineia Santos.

Avaliação de uma Empresa do Setor Gráfico a Partir do Modelo das Cinco Forças de Porter / Alcineia Sales. - Patos: UEPB, 2011.
20f.

Artigo - Trabalho de Conclusão de Curso (Tcc) – Universidade Estadual da Paraíba.
“Orientação Prof. Ms. Prof^a.Msc. Simone Costa Silva”.

1. Avaliação 2. Cinco Forças Porter
I. Titulo II. Silva, Simone Costa.

CDD 658

**AVALIAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR GRÁFICO A PARTIR DO MODELO
DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (1979)**

Aprovada em _____ de _____ de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ms. Simone Costa Silva. – UEPB/CCEA
(Orientadora)

Prof^º. Esp. Joácio de Oliveira Costa – UEPB/CCEA
(Examinador)

Prof^º. Esp. Ranieri Carlos Luz de Araújo – UEPB/CCEA
(Examinador)

AVALIAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR GRÁFICO A PARTIR DO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER (1979)

Alcineia Santos Sales – neiaestudante@hotmail.com – Graduanda em Administração
Simone Costa Silva – monyadm@yahoo.com.br - Orientadora

Resumo: Este artigo discute o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter (1979) no setor gráfico de Guarabira-PB. Para tal, é feita, inicialmente, uma discussão teórica sobre estratégia, gestão estratégica e competitividade sob diversas argumentações. Em seguida, são apresentadas as visões críticas e aplicações do Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. O objetivo principal consiste em avaliar a Tipografia e Gráfica Sales e o seu mercado de atuação, tendo como referência as forças competitivas propostas por Michael Porter (1979). A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica e de campo, orientada por um questionário adaptado da Escala Servqual, do tipo *Likert* de 5 pontos, proposto por Terra (2000), em que se busca o levantamento dessas cinco forças: Entrantes potenciais; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de substituição e intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. Como resultados tem-se que, a força de maior influência na organização em estudo trata-se da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, oferecendo subsídios para que a organização implemente e execute ações concretas que poderão torná-la mais competitiva no mercado.

Palavras-chave: Avaliação, Cinco forças de Porter, Setor Gráfico.

Abstract: *This article discusses the five competitive forces model of Michael Porter (1979) in the sector chart Guarabira-PB. For this purpose, is made, initially, a theoretical discussion on strategy, strategic management and competitiveness in various arguments. Then we present the critical insights and applications of the five competitive forces model of Porter. The main objective, however, is to evaluate the Printing and Graphic Sales and its market, with reference to competitive forces proposed by Michael Porter in (1979). The methodology used is the literature search and field, guided by a questionnaire adapted from servqual, the 5-point Likert scale, proposed by Terra (2000,) which seeks the lifting of five forces: potential entrants, bargaining power of suppliers, bargaining power of customers, threat of substitution and intensity of rivalry among existing competitors. As a result it has to be the most influential force in the organization under study it is the intensity of rivalry among existing competitors, offering subsidies for the organization to implement and execute actions that may make it more competitive in the market.*

Key words: *Evaluation, Porter's Five Forces, Industry Chart.*

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta a avaliação de uma empresa do setor gráfico, denominada Tipografia e Gráfica Sales, localizada no município de Guarabira-PB, cidade que desde as suas origens se caracterizou como ponto estratégico de comércio na região do Brejo paraibano, inicialmente pela indústria de beneficiamento de algodão e sisal, absorvendo a produção dos distritos e de outros centros e ampliando a estrada e saída de produtos comerciáveis no seu mercado, expandindo-se em sentidos diversos.

O critério de escolha do campo da pesquisa decorre da importância do tema em epígrafe no contexto da empresa, que poderá melhor se posicionar em relação aos seus concorrentes e da sistematização e análise desse estudo, cujos dados explicam os elementos que podem servir como referência a discussões acadêmicas e outros estudos que envolvam o tema em pauta, não somente acrescentando referencial bibliográfico, mas sim, produzindo uma contribuição efetiva ao setor pesquisado.

A literatura apresenta várias e diferentes definições sobre estratégia, gestão estratégica e competitividade. Para Whittington (2002, p. 02) “não existe muita concordância a respeito de estratégia”, uma vez que é algo difícil e não deve ser tratada somente com receitas padronizadas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 17), “estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”, o que

resulta neste caso em um planejamento. Porter (1996, p. 22) afirma que “[...] a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força”. Para o autor é esse conhecimento que põe em destaque os pontos fortes e fracos críticos de uma determinada empresa, esclarecendo as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e pondo em destaque as áreas de maior importância, seja no contexto das oportunidades ou ameaças. Assentando-se nessa concepção este estudo vincula-se ao posicionamento de Porter (1996) como conceito base.

Conforme o exposto, entende-se que gestão estratégica é um processo cíclico e dinâmico através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e qual tática a ser utilizada para chegar lá, agindo conforme o que foi traçado, ajustando-se às alterações do meio ambiente e de acordo com as preferências da clientela, no sentido de assegurar a eficácia e eficiência de seus objetivos.

Outro aspecto que merece ser destacado neste estudo é a formulação teórica de competitividade. De acordo com Giordano (1999), citando o conceito formulado por Sharples e Milham (1990) a competitividade diz respeito a estratégias locais sustentáveis de exportar bens e serviços dentro da dicotomia tempo-espaco, a partir da forma desejada pelos consumidores, a preços iguais ou melhores que outros fornecedores, de forma que estes preços sejam satisfatórios para a remuneração do custo de oportunidade dos recursos empregados.

Assim, tendo como contexto os elementos apresentados, este estudo tem como objetivo **avaliar a Tipografia e Gráfica Sales e do seu mercado de atuação, tendo como referência as forças competitivas propostas por Michael Porter, em 1979**. Com o intuito de que o objetivo macro fosse atingido de maneira eficaz, acreditou-se ser conveniente traçar alguns objetivos específicos a serem percorridos que consistem em: - analisar na literatura assuntos relevantes quanto ao tema em questão; - descrever o nível de influência das cinco forças propostas por Porter no contexto da empresa sob estudo; - identificar a força de maior influência na organização.

Para que se haja uma melhor compreensão do assunto em questão o artigo apresenta a seguinte estrutura: inicialmente a introdução, apresentando o tema, as justificativas, os objetivos e os aspectos metodológicos adotados. A seguir, já no desenvolvimento, é feita uma revisão bibliográfica sobre o tema, revisando os conceitos de estratégias, planejamento estratégico e competitividade, enfatizando o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Dando continuidade, outra seção apresenta as análises qualitativas da pesquisa, descrevendo as características e o posicionamento estratégico da Tipografia e Gráfica Sales e do mercado em que ela atua, baseando-se na perspectiva das forças competitivas de Porter. As considerações finais do trabalho apresentam as conclusões elaboradas a partir da pesquisa feita, seguidas das recomendações para trabalhos futuros, bem como as referências consultadas.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE

A análise da competitividade requisita um conjunto de conceitos para se refletir sobre a intensidade das forças competitivas, cujo impacto determina a intensidade da concorrência. Dentre esses conceitos destaca-se, em especial, os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica.

A literatura apresenta várias definições sobre estratégia e gestão estratégica. Em uma acepção contemporânea, o termo estratégia pode ser compreendido como um plano com vistas à interação com o ambiente competitivo a fim de chegar aos objetivos organizacionais, porém, não há uma definição única para o termo, conforme Mintzberg (1988, p. 1 *apud* ROCHA, 1999, p. 23):

Não há uma definição única aceita universalmente. Diferentes autores e gerentes utilizam o termo (estratégia) diferentemente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem firme distinção entre eles... será útil pensar sobre o significado de estratégia [...] para ver se certas definições se encaixam em diversos contextos.

Assim, devido à amplitude e diversificação dos conceitos e definições que envolvem o termo, ora complementares, ora divergentes, apresentam-se algumas concepções de estratégia. Wright, Kroll e Parnell (2000) entendem a estratégia como um plano para alcançar resultados com a missão e objetivos gerais da organização. Segundo Chiavenato e Pedreira Neto (2003, p. 245), estratégia seria “[...] o caminho escolhido para posicionar a organização e seu negócio de forma competitiva e garantir sua perpetuação no longo prazo”. Para Maximiano (2002, p. 380) o estudo da estratégia deve focalizar três elementos principais: “[...] (a) os cursos de ação para realizar os objetivos; (b) a busca de ideias novas (em vez da implementação das rotinas existentes); e (c) o processo de formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia”. Segundo Whittington *et al* (2004), a estratégia é um atributo das organizações e das atividades sociais praticadas no contexto comportamental do ser humano, seja no âmbito doméstico, político ou educacional. Para esses autores, enquanto prática, a estratégia busca dar suporte aos gestores quanto ao seu desenvolvimento pessoal como estrategistas, daí a importância de inserir outros atores para que este realize bem o seu trabalho.

Porter (1996), por sua vez, informa que a estratégia é baseada em uma posição competitiva única da organização, cujo conjunto de atividades deve ser coerente e alinhado à estratégia; assim, envolve a escolha clara de *trade-offs* (ou objetivos conflitantes), isto é, deve saber o que fazer e o que não fazer; além disso, envolve também, a eficiência operacional necessária, mas não suficiente, para competir no mercado em relação aos concorrentes. O autor salienta ainda que, a essência da estratégia está nas atividades exercidas de modo diferente ou da diferença dessas atividades das dos rivais, pois, se não o for, a estratégia não passará de “um *slogan* publicitário que não sobreviveria à concorrência” (*Idem*, 1996, p. 03).

Na perspectiva de McGee e Prusak (1994), a globalização e a competitividade têm aumentado a necessidade da estratégia. No entendimento desses autores, a estratégia competitiva configura um conjunto de informações, tecnologias e sistemas que auxiliaram uma empresa a operar em um ambiente em que a informação é elemento de destaque por dois motivos: o primeiro devido à possibilidade de identificação de alternativas inovadoras na definição de estratégias; o segundo por poder ela mesma ser incorporada como componente vital na estratégia adotada, ou seja, “A informação afeta a definição da estratégia, tanto como dado vital para o processo de planejamento, quanto como variável essencial da definição estratégica” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.45).

Em vista aos diversos conceitos sobre estratégia elencados, o conceito seguido neste trabalho vincula-se ao proposto por Porter (1996) por ser o que melhor se adequa ao contexto estudado.

Outro conceito importante: é o de planejamento estratégico. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) entendem que o planejamento estratégico “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Fishmann (1991, p. 25), seguindo esse raciocínio, compreende Planejamento Estratégico como:

[...] uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Tavares (2005, p. 70) apresenta o mesmo entendimento, afirmando que o planejamento Estratégico implementa ações para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. Entretanto, Mintzberg (2004) chama a atenção de que o planejamento deve ser visto apenas como uma análise, um esforço de formalizar, por meio da decomposição, articulação e racionalização, parte da estratégia ou da administração, portanto contestando as concepções apresentadas anteriormente e sugerindo que o planejamento estratégico deveria ser chamado de “programação estratégica”. Este trabalho, no entanto, parte da perspectiva de que o planejamento estratégico é uma atividade gerencial e contínua que, conforme o entendimento de Oliveira (2004, p.24), tem por finalidade “[...] estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa”, portanto, envolvendo decisões e avaliações para a obtenção da vantagem competitiva. Além disso, de acordo com Monteiro e Braga (2005, p. 12), a continuidade do planejamento estratégico deve-se ao seu caráter “[...] intervencionista, pois sempre modifica, para melhor, a estrutura, o processo e a cultura da instituição”. Nesse sentido, é por meio do planejamento que a organização traça as diretrizes que contribuirão para sua sobrevivência e continuidade, a longo prazo.

Também Rezende (2008, p. 02) pontua a importância do planejamento estratégico para a administração de uma organização, uma vez que “[...] é um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Enfim, parte-se para o terceiro conceito relevante deste trabalho, isto é, a gestão estratégica. Rocha (1999 *apud* TEIXEIRA, 2003, p.18) define Gestão Estratégica como “[...] o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”. Cerqueira Neto (1993 *apud* TEIXEIRA, 2003, p.18) por sua vez, afirma que trata-se do processo “[...] de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas”.

Santos (2008), por seu turno, acrescenta que a gestão estratégica, como processo de formulação e implementação de estratégias para consecução dos objetivos de uma organização, deve se compatibilizar tanto em função do meio externo em que se encontram integradas, quanto de suas próprias condições internas.

Cavalcanti *et al* (2001, p. 70) conceituam gestão estratégica como um “[...] estilo e metodologia de tratamento dos negócios que se define para a organização, dependendo de onde ela se estabelece, como consequência de seu correto Planejamento Estratégico”.

Nesse contexto, a gestão estratégica representa um elemento importante para as organizações, em especial, para as pequenas empresas, uma vez que estas apresentam maior vulnerabilidade às alterações competitivas que ocorrem no mercado, como a exemplo, dos concorrentes, operações e clientes. Nesse sentido, o pensamento estratégico trata da maneira como uma organização vai guiar as suas decisões no sentido de um crescimento planejado e lucrativo, de modo a se antecipar ao futuro.

2.1 O CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

O estudo da competitividade parte da representação teórico-clássica da vantagem comparativa, inicialmente elaborada por David Ricardo e aperfeiçoada pela teoria neoclássica da vantagem comparativa com o modelo de Hecksher-Ohlin. Neste modelo, a vantagem comparativa é obtida por aqueles que fazem uso intensivo dos fatores de produção que dispõem em abundância, seja no trabalho ou em capital, não considerando a questão da disparidade tecnológica entre as empresas ou indústrias, a questão das economias de escala, ou mesmo a

existência de produtos diferenciados. A teoria da vantagem comparativa busca definir os fatores de produção como fixos, não pressupondo a possibilidade de se construir a competitividade diante da escassez dos fatores de produção. Entretanto, essa teoria não conseguiu explicar o sucesso em muitas indústrias que fazem uso intensivo de fatores de produção muitas vezes escassos. Isso se deve ao fato de que grande parte dos segmentos industriais existentes hoje não se assemelham às indústrias que serviam de base para a formulação desta teoria (HENRIQUES, 1999).

O estudo da competitividade investiga as causas reais do sucesso ou do fracasso competitivo de uma empresa ou indústria a partir da análise dos fatores que exercem influência direta ou indireta sobre a competitividade. Por outro lado, de acordo com Henriques (op. Cit), o desempenho competitivo de uma empresa depende tanto do sucesso interno em termos de administração, estratégia e inovação, quanto dos fatores determinantes de ordem sistêmica, que determinam o ambiente onde as empresas competem.

Porter (1996), por sua vez, estabelece uma metodologia baseada em quatro fatores interdependentes e determinantes sistêmicos da vantagem competitiva, o modelo do “Diamante Nacional” que aborda: condições de fatores; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; estrutura concorrencial e rivalidade entre as empresas, Governo e acaso. De acordo com Amaral Filho (1999), essa metodologia de Porter configura um esquema em forma de diamante que une os fatores responsáveis pelas vantagens competitivas para uma empresa, indústria e até mesmo região ou nação, conforme a figura 01.

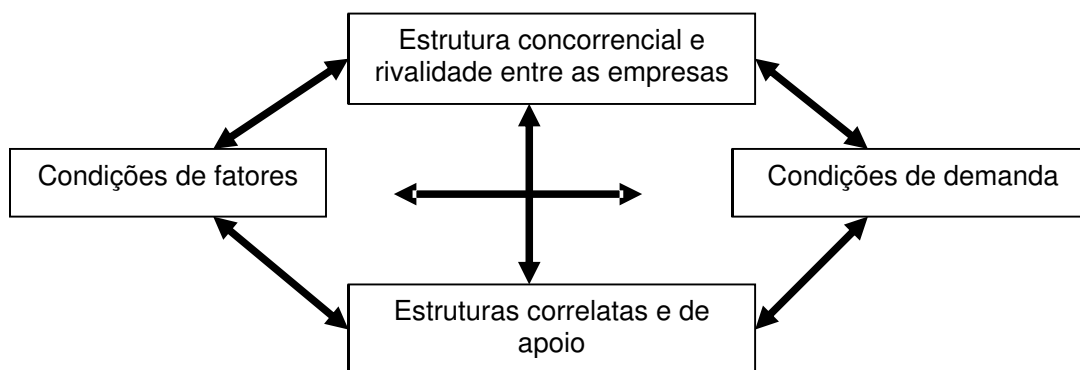


FIGURA 01: Adaptação do Diamante de Porter ou Modelo do Diamante Nacional.

FONTE: Adaptada de Porter (1996, p. 88).

Para Porter, são estes fatores que determinam o estudo completo do ambiente sistêmico em torno de uma empresa. Isto é, os fatores externos de uma empresa são definidos por meio dos fatores determinantes de vantagem competitiva que correspondem ao contexto em que essas empresas se originam e competem, sendo os responsáveis diretos no desenvolvimento de suas competitividades quando a maioria deles favorecem o surgimento da vantagem competitiva. Nesse sentido, a vantagem competitiva decorre do dinamismo e desafios do ambiente que estimula e pressiona as empresas a buscarem o aperfeiçoamento e ampliação dessa vantagem.

Com base nesses pressupostos, é salutar a compreensão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que sintetizam o contexto da competitividade sob a perspectiva da escola do posicionamento: as estratégias são posições genéricas, comuns e identificáveis; o mercado é econômico e competitivo; o processo de formação da estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos; e os analistas controlam as opções estratégicas.

A ação deste fator determinante é a responsável pelo nível de concorrência existente, enquanto essa concorrência se constitui no principal fator impulsor da produtividade interna da empresa (HENRIQUES, 1999).

A partir desse contexto, a estrutura concorrencial de uma empresa define-se pela ação de cinco forças competitivas, que segundo Porter (1996) fornecem o contexto no qual todas as empresas competem. Esse modelo de Porter insere-se na Escola de Posicionamento. Essa escola vê a estratégia como a escolha deliberada de posicionamentos competitivos por meio de processos analíticos de decisão e que privilegia a análise da estrutura da indústria na qual a empresa está inserida no mercado econômico, concentrando-se em posições de estratégias genéricas. Seu ponto fraco, entretanto, está na sua estrutura em concentrar-se em fatores puramente econômicos e quantificáveis, desconsiderando outros fatores como o político e o social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Pode-se inferir que essa crítica decorre, da execução dos cálculos analíticos utilizados para gerar as opções estratégicas que surgem prontas para serem articuladas e implementadas.

2.2 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A análise do modelo das cinco forças desenvolvidas por Porter em 1979 tem sua importância sob vários aspectos. Podem auxiliar na compreensão de como estas influenciam a concorrência e a lucratividade de uma empresa em um determinado segmento do mercado; como esta empresa pode se posicionar no presente e no futuro, estimando os lucros almejados; pode, ainda, revelar oportunidades para entrada de pequenas empresas em mercados não atrativos de empresas maiores (HARRISSON, 2005).

Nesse contexto, uma estratégia pode assumir diversos posicionamentos, a depender de cinco forças que incida sobre a mesma. Segundo Porter (1996, p. 24), as cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas são: “entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”, conforme demonstrado na figura 2:

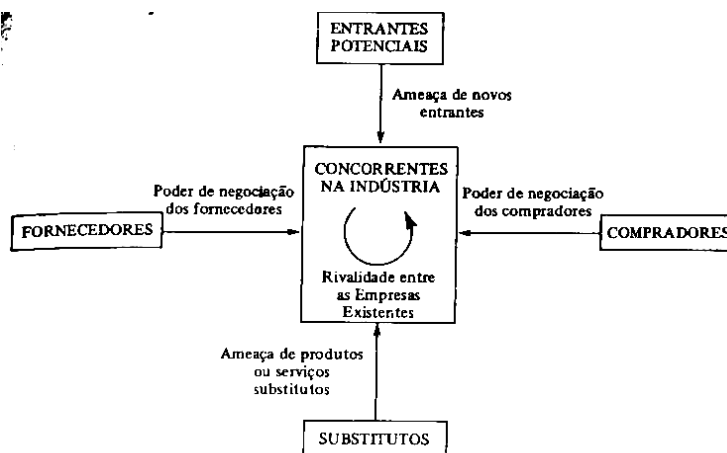


FIGURA 02 - Forças que dirigem a concorrência na indústria
FONTE: Porter (1996, p. 23)

Para Porter (1999, p. 28), dentro de um mercado competitivo “[...] a potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro de uma empresa [...]”, variando de intensa à moderada. Assim, a ação conjunta das forças competitivas determina a intensidade da

concorrência e o nível de rentabilidade, embora uma força ou mais de uma que se acentue, predomine(m) e torne(m)-se cruciais sob a perspectiva da formulação de estratégias.

Embora, Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentem que Porter dá especial atenção à influência da estrutura da indústria no processo de formulação e implementação de estratégias, em detrimento do que ocorre dentro das fronteiras organizacionais. Wrigth, Kroll e Parnell (2000) esclarecem que a compreensão dessas forças constitui a chave para o desenvolvimento de uma estratégia em busca de enfrentar a competição de forma que a empresa as utilize em benefício da organização. Nesse sentido, o conhecimento das causas destas forças em conjunto com a compreensão da pressão competitiva, levará a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, o que permitirá a identificação das áreas em que há necessidade de mudanças estratégicas, criando oportunidades e dirimindo as ameaças que a organização possa estar sujeita.

Seguindo esse raciocínio, Oliveira (1991) salienta que esse modelo descreve os fatores que irão influenciar uma empresa, identificando como e porque a estratégia competitiva representa uma situação de posicionamento da empresa, e maximizando sua capacidade financeira, estrutural ou negocial, de forma a diferenciá-la de seus concorrentes.

Por outro lado, ao adentrar no objetivo deste trabalho, faz-se necessário identificar o conjunto das forças competitivas para avaliar a empresa “Tipografia e Gráfica Sales”, portanto, de acordo com Porter (1996, p. 24):

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes existentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida, como rivalidade ampliada.

Essas cinco forças competitivas em seu conjunto determinam a intensidade e a rentabilidade da concorrência, em que as forças mais acentuadas predominam sobre as demais e tornam-se vitais na formulação das estratégias competitivas, uma vez que variam entre diferentes atividades da empresa, podendo modificar-se à medida que uma atividade evolui em relação à outra. Neste sentido, em uma corporação em que as cinco forças são favoráveis, os retornos são atrativos, entretanto, na existência de pressão intensa de uma ou mais forças, as chances de retorno atrativo é menor. Matos *et al* (2007) esclarecem tal assertiva, afirmando que essas forças são determinantes da rentabilidade de uma empresa, uma vez que influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das organizações. Visto o exposto, a seguir, são descritas cada uma destas forças.

Enfim, de acordo com Porter (1996), a análise dessas forças deve moldar o desenvolvimento da estratégia de negócios, enfatizando o máximo da atenção estratégica e analítica. Nesse sentido, a estratégia mais adequada é aquela que empresta eficácia operacional à empresa, aliando consistência e integralidade no objetivo desta. Assim, não existe um único modelo para a organização interna de uma empresa, mas sim uma combinação entre a estratégia genérica e a eficácia operacional. No enfrentamento das forças competitivas para superar as outras empresas, segundo Porter (1996, p. 49) se faz necessário as abordagens estratégicas genéricas, quais sejam: “1. liderança no custo total; 2. diferenciação; 3. enfoque”. O que fundamenta o uso das estratégias genéricas é noção de que a vantagem competitiva decorre de uma estratégia bem sucedida, a partir da escolha de posicionamento de uma empresa frente às forças competitivas.

Esse argumento encontra respaldo em Calaes (2006), quando afirma que essas três estratégias genéricas têm por objetivo neutralizar as forças competitivas. Para o autor, a liderança no custo total além de proteger a empresa fará sofrer os concorrentes menos

eficientes frente às pressões competitivas. Quanto à diferenciação, o autor apresenta algumas formas eficientes, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridade, serviços sobre encomendas e rede de fornecedores. Enfim, o enfoque diz respeito, em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico.

2.2.1 Entrantes potenciais

Esta primeira força refere-se às novas empresas que entram no mercado, provém de outros ou estão se diversificando com o objetivo de ganhar e estabilizar-se neste, ameaçando o desempenho das empresas existentes. Segundo Oliveira (1991), a ameaça de entrantes no setor depende significativamente das barreiras já existentes, motivadas pela reação da concorrência que há no setor. De acordo com Porter (1996, p. 25),

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

É importante assinalar que a aquisição de uma empresa já existente em um setor econômico com intenção de se diversificar é vista como uma entrada, embora nenhuma entidade inteiramente nova seja criada havendo, apenas, mudança de titularidade.

De acordo com Mintzberg *et al* (2003), as empresas que se diversificam por meio da aquisição em outros mercados sempre alavancam seus recursos para gerar uma mudança drástica, porém, a força desses novos entrantes depende das fontes que compõem as barreiras de entrada, tais como economias de escala, diferenciação de produto, exigências de capital, desvantagens de custo independente do tamanho, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais. Se as barreiras de entrada são altas e os concorrentes entrincheirados, podendo ocorrer retaliação, pode ser que este entrante não represente uma ameaça séria. Por outro lado, se as barreiras forem baixas o grupo será muito competitivo.

A segunda fonte, diferenciação do produto, diz respeito à identificação da marca, marketing, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por a empresa ter entrado primeiro no mercado, despertando um sentimento de lealdade no consumidor. No setor gráfico esta barreira de entrada é importante, uma vez que é percebida a fidelização do cliente com determinada gráfica criando-se altas barreiras.

Quanto à barreira “necessidades de capital” trata-se da necessidade de capital para entrar no mercado e manter-se em posição de competição. No caso do setor gráfico, é necessário capital para as instalações, investimentos em insumos e marketing, essencialmente, sendo o retorno desses investimentos arriscado, uma vez que esta barreira alia-se à diferenciação do produto. O custo de mudança, de acordo com Porter (1996), diz respeito à mudança de fornecedor, capacitação de funcionários, assistência técnica e novos equipamentos. São custos altos, os recém-chegados que precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido. O acesso aos canais de distribuição faz referência ao custo que o novo entrante terá para assegurar a distribuição dos seus produtos, a exemplo dos gastos com descontos. No setor gráfico, essa barreira é muito importante uma vez que muitas gráficas já têm contrato firmado com muitas instituições, a exemplo de prefeituras. A última fonte principal de barreiras de entrada é a política governamental. No setor gráfico, essa barreira não se apresenta fortemente no contexto estudado.

2.2.2 Poder de barganha dos compradores

Na relação entre a empresa e o cliente, este pode apresentar um maior poder de barganha na negociação por melhor qualidade ou mais serviços, forçando os preços para baixo e jogando os concorrentes uns contra os outros. Porter (1996) cita alguns fatores que dão vantagens ao comprador na comercialização de um produto, como por exemplo, quando seu volume de compras é expressivo, importando nos resultados; quando os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável; quando jogam uma empresa contra a outra, forçando os preços para baixo; quando o vendedor se defronta com custos de mudança e quando os compradores são parcialmente integrados ou colocam uma ameaça real de integração para trás.

Sobre o poder de negociação dos compradores, Hitt *et al* (2002) explicam que esta força diz respeito à aquisição de produtos ao melhor preço possível por parte destes, no qual a indústria consegue uma menor taxa de retorno do seu capital investido. Assim, os compradores têm poder de barganha se tiverem a possibilidade de mudar para outros produtos a custos inferiores e se os produtos da indústria não são diferenciados ou são padronizados, além disso, os compradores também podem deixar de adquirir o produto se passarem a produzi-lo.

2.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

Para Hitt *et al* (2002) o poder de negociação dos fornecedores ocorre quando estes detêm o poder de subir os preços ou reduzir a qualidade dos bens ou serviços sem perder o seu cliente. Porter (1996), apresenta as condições que tornam os fornecedores poderosos: quando não compete com muitas empresas, concentrando-se mais que a indústria para a qual vende; quando não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a empresa; quando a empresa não é um cliente importante nas suas vendas totais; quando o produto é um insumo importante para o negócio do comprador no processo de fabricação; quando os produtos são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança e quando é uma ameaça concreta de integração para frente.

2.2.4 Ameaça de substituição

De acordo com Porter (1996), todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos que reduzem os retornos potenciais, colocando um limite nos preços e nos lucros. Esses produtos também reduzem as fontes de riqueza que são obtidas em tempos de prosperidade. Quando existem avanços tecnológicos ou aumento de concorrentes dentro desse setor econômico os preços e os lucros tendem a cair. Trata-se, portanto, da ameaça existente entre produtos que desempenham funções semelhantes, no mesmo setor como em outro (HITT *et al*, 2002).

Além disso, os substitutos não apenas limitam os lucros mas podem chegar a reduzir o lucro de um setor mesmo em tempo de alta. Ao estabelecer um teto para os preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial do setor, regra que sofre uma exceção caso estes sejam diferenciados ou tenham sofrido uma melhoria em sua qualidade. Nestes casos, a tendência é crescimento e ganhos (MINTZBERG *et al*, 2003).

2.2.5 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A intensidade rivalidade entre os concorrentes existentes ocorre em função da pressão e da percepção de uma oportunidade de melhora da posição competitiva de uma empresa em

relação às demais, mediante a competição de preços, lançamento de produtos e batalhas publicitárias exercidas entre eles ou. De acordo com Porter (1996, p. 34),

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição - com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter estes movimentos; ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

Observando a figura 02 anterior, é possível perceber que trata do ponto para onde convergem as quatro forças, que, segundo Porter (1996), é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. Segundo o autor, existem alguns fatores estruturais que podem levar à rivalidade no mercado, como por exemplo: a existência de concorrentes numerosos ou bem equilibrados, um mercado que apresenta um baixo crescimento, custos fixos de armazenamento altos, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, existência de grandes interesses estratégicos e de barreiras de saídas elevadas.

Hitt *et al* (2002) nos informam que a rivalidade entre as empresas compreende a situação de competição mútua em um determinado setor, onde as mesma fornecem produtos ou serviços muito próximos uns aos outros gerando retaliação da sua concorrência. Boaventura *et al* (2003), ao tratar da rivalidade afirmam que, muitas empresas empregam ações competitivas como preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente que têm implicações importantes para seus concorrentes e pode, dessa forma, estimular a retaliação.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho de pesquisa trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. Quanto ao estudo descritivo tem como um dos objetivos a utilização padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 1995). O mesmo é considerado abrangente, permitindo uma análise do problema de pesquisa em relação aos aspectos sociais, econômico, percepções de diferentes grupos, comunidades, entre outros aspectos. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis (SILVA, 2003). Quanto à abordagem qualitativa, Ludke e André (2000) enfatizam que esta supõe o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação investigada, principalmente através do trabalho de campo. O interesse do pesquisador deve ser o de verificar como o problema se manifesta, preocupando-se com o processo. O significado que as pessoas dão às coisas.

Em relação aos procedimentos, este trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica compreende a pesquisa em livros, dissertações, teses e artigos de revistas especializadas e documentais. Segundo Vergara (2000, p. 48), a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Classifica-se ainda como uma pesquisa de campo que, de acordo com Vergara (2000, p. 48) “[...] é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

A coleta de dados baseou-se na pesquisa de campo, orientada por um questionário adaptado da Escala Servqual, do tipo *Likert* de 5 pontos, para avaliação do posicionamento estratégico da Tipografia e Gráfica Sales e do ambiente competitivo em que ela está inserida, baseando-se na perspectiva das forças competitivas de Porter buscando perceber os níveis de desempenho, desde extremamente importante até sem importância. O tratamento dos dados se deu por análise descritiva, uma vez que a pesquisa tratou apenas da Tipografia e Gráfica Sales. A utilização da escala *Likert* no presente trabalho buscou o levantamento das cinco forças de Porter: Entrantes potenciais; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de substituição e intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Descrição do contexto da pesquisa - Tipografia e Gráfica Sales

A Tipografia e Gráfica Sales iniciou suas atividades em 23.01.1983. A motivação para sua instalação decorreu da vontade do Sr. Severino Sales de ter seu próprio negócio e acreditar na sua realização, tendo já experiência como tipógrafo e com a modernização se tornando uma gráfica com equipamentos e instalações modernas. Por caracterizar-se como uma empresa familiar, não há sócios, sendo a administração financeira realizada por Adriana Santos Sales que também toma todas as decisões administrativas.

A Tipografia e Gráfica Sales sediada na Rua Prefeito Manoel Lordão, 170, Centro, Guarabira-PB, já se encontra há mais de vinte anos no mercado gráfico de Guarabira (PB) e tem seu nome solidificado no setor, sendo uma das com maior atuação na cidade. Seus produtos e serviços são diversificados, abrangendo artes, impressões de serviços, encadernações, cortes, vincos e tudo em impressão e acabamento. Quanto à área de atuação, tem por clientes, empresas de pequeno e médio porte (indústria e comércio), setores públicos (Prefeitura e Estado), cartórios, escritórios de contabilidade e pessoa física em geral.

A empresa emprega 11 (onze) funcionários qualificados na área em que atuam e recebem capacitação a cada inovação do mercado. As atribuições dos mesmos consideram o compromisso com o trabalho, organização, cumprimento de horário, atenção aos serviços e responsabilidade com o que é lhe atribuída na função.

Quanto à estrutura organizacional, a empresa tem funções organizacionais definidas em um cronograma diário de atividades, por setores e por pessoa. Nesse sentido, cada funcionário tem sua função dentro da demanda dos trabalhos, se destacando alguns que realizam funções alternadas. O ambiente interno apresenta hierarquia de autoridade com uma coordenação para execução dos trabalhos diários, pois a demanda é muito variada, devido aos vários tipos de serviços.

Quanto ao arranjo físico (*layout*), a tipografia apresenta uma sala de recepção climatizada, sala de arte com computadores e digitalizadores, escritório e arquivo, galpão amplo, claro e ventilado com equipamentos, banheiros e um quarto para estoque de material. Esses materiais prestam-se aos grupos de produtos que a gráfica oferece, tais como talões (balcão e fiscais), impressos informativos (cartaz, panfletos, folder, jornal), envelopes, livros, carimbos, convites (casamentos, aniversários, formaturas) e etc.

Quanto à qualidade dos produtos (bens e serviços), a organização procura produzir produtos da melhor qualidade em impressão e acabamento, sendo esta a sua marca registrada no setor.

Quanto à logística, a empresa possui vários fornecedores cadastrados com as informações sobre a matéria-prima utilizada, preços, organização das notas de compras e seus respectivos valores totais, tipos de produtos adquiridos, preços unitários de compra, tempo de

entrega, condições e formas de pagamento, selecionados em dados no computador. A compra de suprimentos é efetuada pelo responsável pelo setor de compras, semanalmente. O controle do estoque e a reposição de matérias-primas se dá, também, semanalmente para ser repostado na semana seguinte, dependendo da demanda. O critério utilizado para a escolha das matérias-primas parte da observação da qualidade do material e valores comparativos oferecidos pelas lojas, definidos na compra.

No que se refere à promoção a empresa Gráfica Sales, preserva pela qualidade de impressão de seus serviços, trabalhando essa diferenciação perante aos concorrentes, seus clientes e público em geral. Além disso, utiliza propaganda através da mídia falada e visual, além de patrocínios a eventos sociais.

A empresa faz o controle do fluxo de caixa de entrada e saída (recebimentos e pagamentos), acompanhado mensalmente pelo contador. Além disso, tem sistemas para registro e classificação dos custos diretos e indiretos incorridos na produção, por período, de acordo com a demanda de produção.

O preço de venda dos produtos é formado a partir dos valores relativos à matéria-prima utilizada, custo de impressão, acabamento e de acordo com o mercado nacional. Quanto ao método utilizado para medir o desempenho econômico-financeiro da gráfica, este é avaliativo, comparativo e de crescimento mensal e anual.

4.2 RESULTADOS ENCONTRADOS

A partir do questionário aplicado, obteve-se dados referentes à influência das cinco forças competitivas propostas por Michael Porter em 1979, na Tipografia e Gráfica Sales, localizada no município de Guarabira-PB.

Os dados foram coletados através da aplicação de questionário estruturado contendo 19 questões sobre as cinco forças competitivas, seguindo o modelo proposto por Terra (2000) do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) neutro, (4) concordo, e (5) concordo totalmente.

O questionário foi destinado ao diretor (proprietário) e o gerente geral da empresa. O proprietário apresenta 28 anos de atuação no setor e sua formação limita-se ao Ensino Fundamental incompleto. Quanto ao gerente, possui 10 anos e formação universitária completa, na área de História.

Na tabulação dos dados foi registrado o valor indicado pelo respondente para cada questão, em seguida realizado o cálculo do grau de concordância representativo de cada escore utilizando a fórmula:

$$\text{Grau: } (a \times 5) + (b \times 4) + (c \times 3) + (d \times 2) + (e \times 1) / n$$

Onde: a, b, c, d, e representam o número de respostas dadas em cada grau.

Onde: n representa o número total de respostas (BEAL *et al*, 2008, p. 04).

A seguir são apresentadas as cinco forças competitivas com o grau de concordância ou discordância para cada prática de gestão registrada na organização. O grau para cada fator de análise deve ser comparado à escala utilizada. Assim, quanto mais próximo de 5 (concordo totalmente) significa que o fator é considerado relevante para o respondente. Por outro lado, quanto mais próximo de 1 (discordo totalmente) o fator é considerado como algo que não tem muita relevância.

Tabela 1 – Entrantes potenciais

Item	FATORES DE ANÁLISE	Grau
1.1	As exigências legais (burocracia) para a abertura de uma tipografia são elevadas e difíceis de cumprir para novos entrantes.	3,5
1.2	Existe a possibilidade de um grupo sólido, que detém muitas empresas, passar a atuar no setor de sua empresa.	1,5
1.3	Para assegurar sua posição no mercado, e assim evitar a entrada de novas empresas no setor, você aceitaria uma estratégia onde seu lucro diminuiria.	3,5
1.4	Se uma empresa do mesmo segmento decidir entrar no mercado, você reduziria os preços.	3,5

Com relação aos entrantes potenciais, os dados revelam que, para os respondentes, não há possibilidade de um grupo sólido, que detém muitas empresas, passar a atuar no setor gráfico na região onde está localizada. Por outro lado, observa-se um grau elevado nos itens referentes às exigências legais para a abertura de uma tipografia e à adoção de novas estratégias com diminuição de preços e lucro, no sentido de evitar a entrada de novas empresas no mercado, representando altas barreiras de entrada que o negócio possui.

A partir dessas informações é possível inferir que a organização apresenta estratégia competitiva voltada ao custo, elemento importante para sua vantagem no mercado tipográfico, protegendo-se de possíveis empresas entrantes no mercado. Esses dados revelam que a Tipografia e Gráfica Sales, ao utilizar a estratégia de custo, busca enfrentar a força competitiva relativa aos entrantes potenciais, orientando-se por custos baixos desestimula as organizações que se aventurarem nessa empreitada. Esta, portanto, não é uma ameaça determinante para a organização em estudo.

A tabela 02 trata do poder de negociação dos fornecedores:

Tabela 2 – Poder de negociação dos fornecedores

Item	FATORES DE ANÁLISE	Grau
1.1	A empresa possui grande poder de barganha com seus fornecedores.	4,5
1.2	A empresa compra um volume significativo de um único fornecedor.	4,5
1.3	Devido ao grande volume, a empresa obtém algum poder de barganha negociando preços e prazos.	4,5
1.4	O insumo obtido no fornecedor é diferenciado dos demais concorrentes.	3,5

A Tipografia e Gráfica Sales apresenta grande poder de negociação perante os seus fornecedores, ou seja, o poder de barganha dos fornecedores é baixo, uma vez que, ao comprar um volume significativo deste obtém vantagens relativas a preços e prazos. Mesmo o insumo obtido no fornecedor sendo diferenciado dos demais concorrentes. Já que o grau teve valor 3,5 que para escala está próximo de “concordo”, em vista do exposto, esta força não configura ameaça à empresa. Por outro lado, observa-se no item 1.4, *O insumo obtido no fornecedor é diferenciado dos demais concorrentes*, que este poderia representar uma ameaça

à organização, caso a empresa venha, no futuro, ter a urgência de substituir alguns produtos. No caso em estudo, resume-se que há grande poder de barganha com os fornecedores, assim, não ocorre a perspectiva de ameaça.

A seguir, a tabela 3 trata do poder de negociação dos clientes. Johnson, Scholes e Whittington (2005) afirmam que a concentração de fornecedores pode configurar como fator de ameaça, em especial se estes tiverem um vasto leque de clientes.

Tabela 3 – Poder de negociação dos clientes

Item	FATORES DE ANÁLISE	Grau
1.1	Os clientes possuem produtos substitutos disponíveis no mercado.	3,5
1.2	Os clientes possuem todas as informações sobre preços reais de mercado.	1,5
1.3	Existem clientes que são fiéis à empresa, e/ou se identificam com ela.	4,5
1.4	Uma fração significativa dos produtos é adquirida somente por um determinado cliente.	2,5

Os resultados obtidos na tabela 3 revelam que o poder do grupo de compradores não é poderoso, não configurando, portanto, uma ameaça à organização. Observa-se que, embora estes possuam produtos substitutos disponíveis no mercado, o que facilita a aquisição de produtos de outras empresas, os clientes não possuem todas as informações sobre preços reais de mercado e permanecem fiéis à empresa, inclusive, alguns se identificando com a mesma mantendo suas vendas e sua rentabilidade.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2005) o poder dos compradores só será alto quando prevalecerem concentração de compradores buscando melhores preços em detrimento de baixa oferta de produtos; quando não há fidelidade do comprador ou quando há ameaça do fornecedor ser adquirido pelo comprador, na possibilidade de não obtenção de preços e qualidade satisfatórios.

Tabela 4 – Ameaça de substituição

Item	FATORES DE ANÁLISE	Grau
1.1	Outras organizações substitutas ao setor gráfico concorrem com a empresa.	4,5
1.2	Caso o mercado passe a consumir/utilizar produtos ou serviços substitutos, pode existir queda significativa na demanda da empresa.	4,5
1.3	A frequência de entrada de serviços/produtos substitutos é relevante a ponto de prejudicar a empresa.	3,5

Os dados expostos na tabela 04 apontam a ameaça de substituição como a força que pode destruir a vantagem competitiva da Tipografia e Gráfica Sales. Observa-se que o grau dos fatores apresentados é alto, variando entre 3,5 e 4,5 o que na escala significa “concordo” ou “concordo totalmente”. Conforme os resultados descritos na tabela 4, no mercado gráfico existem outras organizações substitutas à empresa, sendo relevante a frequência de entrada de serviços/produtos substitutos que podem prejudicar a mesma. Estes dois fatores tornam o setor mais competitivo, levando a organização a buscar produtos melhores e mais novos.

Além disso, de acordo com os respondentes, na hipótese do mercado passar a consumir/utilizar produtos ou serviços substitutos, pode existir queda significativa na demanda da empresa. Nesse sentido, a empresa deverá inovar, lançando produtos diferenciados aos seus clientes de forma a reduzir o impacto ou influência dessa ameaça sem perder de vista a satisfação destes.

Tabela 5 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Item	FATORES DE ANÁLISE	Grau
1.1	Há um relativo equilíbrio em tamanho e na forma de competir entre as gráficas no mercado atual de Guarabira.	4,5
1.2	Existe alguma empresa diversificada e poderosa que considera o setor estrategicamente importante para consolidar sua imagem no mercado.	4,5
1.3	Existem concorrentes de outras cidades ou estado no setor.	4,5
1.4	Existem empresas concorrentes no mercado que vendem os produtos por preços mais baixos.	4,5

Enfim, a tabela 5 trata dos fatores relativos à intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes. O determinante “Estrutura concorrencial e rivalidade entre as empresas” diz respeito ao contexto em que a empresa é criada, organizada e dirigida, no contexto estudado, às condições relacionadas à concorrência entre as empresas (gráficas) no mercado.

No caso em estudo, observa-se que o grau de rivalidade entre a Tipografia e Gráfica Sales e as demais organizações do setor é bastante acentuado, embora os respondentes tenham concordado que existe um relativo equilíbrio em tamanho e na forma de competir no mercado atual de Guarabira. Esse dado, por si só, já representa uma ameaça, posto que a concorrência seja intensa, à medida que um ou outro concorrente buscará dominar o outro.

Por outro lado, afirma-se que existe empresa diversificada e poderosa nesse mercado que busca consolidar sua imagem no mercado, assim como existem concorrentes de outras cidades, podendo levar os clientes a mudar de empresa, aumentando assim a rivalidade. Some-se a isso que há empresas concorrentes no mercado que vendem os produtos por preços mais baixos. Neste último caso, os investimentos nos produtos, não podendo ser transferidos aos clientes, podem configurar barreiras altas de saída, diminuindo o poder de competitividade. Somando-se aos demais fatores analisados, de valores 4,5 próximos de “concordo totalmente”, esta força representa a ameaça de maior influência na empresa.

É importante assinalar que, no caso do setor gráfico, ainda se pode adequar o esquema de Porter (1979) a partir do seguinte contexto: no determinante “condições de fatores”, consideram-se importantes para a vantagem competitiva os recursos humanos com mão-de-obra capacitada, recursos físicos por meio de estrutura local adequada para a geração e gerenciamento e os recursos de capital financeiro e intelectual. Esse determinante deve ser privilegiado com atenção, uma vez que o setor lida com a criatividade como diferencial em relação aos concorrentes, devendo a mão-de-obra ser qualificada. Além disso, no atendimento ao cliente se faz necessário cuidar da confiabilidade entre a gráfica e o consumidor. Quanto ao determinante “Condições de demanda”, o enfoque deve ser em relação à qualidade em detrimento da quantidade, embora esta não seja menos importante. Entretanto, há a necessidade de atrair novos clientes. Assim, com o aumento da demanda exige-se da empresa

capacitação técnica contínua da mão-de-obra para a percepção e interpretação das exigências dos clientes.

Além do exposto, a empresa (gráfica) deve ter condições de executar o planejamento do serviço prestado, uma vez que, com a evolução tecnológica, esse setor trabalha com diferentes condições de impressão devendo, pois, inovar constantemente o seu produto e investir em novas tecnologias para a satisfação do cliente e manutenção do seu nível competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na avaliação da Tipografia e Gráfica Sales e do seu mercado de atuação foram identificados alguns pontos fortes e oportunidades: o vínculo e a fidelização dos clientes que fortalece a sua força competitiva, criando uma barreira à entrada. O volume significativo de compras efetuadas a um único fornecedor. Posicionamento estratégico que busca uma vantagem competitiva de baixo custo, a exemplo da redução de fornecedores e aumento do poder de barganha. Prática de preços competitivos no mercado e relativo equilíbrio em tamanho e na forma de competir entre as gráficas no mercado de Guarabira.

Quanto às ameaças da organização, estas podem ser resumidas da seguinte forma: a intensa competitividade entre os concorrentes estabelecida por outras organizações mais diversificadas, oferecendo produtos por preços mais baixos; ameaça de produtos substitutos, representada pela existência de produtos substitutos disponíveis no mercado e possibilidade de queda significativa na demanda da empresa.

De acordo com o estudo realizado, infere-se que a entrada no mercado gráfico em Guarabira é difícil, mesmo que fornecedores e clientes tenham pouco poder de barganha. Além disso, a ameaça de substituição pressupõe o foco na diversidade de produtos oferecidos aos clientes, de forma a atender suas solicitações em um mercado em que a rivalidade é alta, uma vez que há equilíbrio entre os concorrentes, exigindo observância a todas as forças apresentadas e definição de um modelo de planejamento diferenciado e inovador. Esta última (rivalidade entre concorrentes) é a força mais atuante na Tipografia e Gráfica Sales e, por inferência, possivelmente, nas demais organizações do setor, embora nestas últimas, seja necessária uma análise em cada contexto.

Neste sentido, pode-se sugerir a viabilidade de diferenciação dos produtos ou das garantias ao cliente, assim como a expansão da publicidade que pode aumentar o nível de diferenciação do produto final da Tipografia e Gráfica Sales com benefício para toda a empresa. Quanto à ameaça de substituição, sugere-se que a organização efetue pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele utilizado.

Pode-se afirmar, então, que a importância desse estudo deve-se aos resultados obtidos, possibilitando ao setor gráfico de Guarabira-PB, e de outras regiões, ampliar a visão da elaboração do seu planejamento estratégico para poder implementá-lo de forma sustentável, haja vista que o mercado produz uma concorrência agressiva impondo às empresas uma posição diferenciada frente às demais, exigindo das organizações um conhecimento do mercado onde estão inseridas e um posicionamento inovador. Enfim, espera-se que os conceitos e análise apresentados neste artigo oportunizem outras possibilidades de estudos a serem realizados sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BOAVENTURA, R.; GOMES, C. A. S.; RODRIGUES, C.; SERGIO, R. S. G.; **Estratégias Competitivas para as Pequenas e Micro Empresas**: Um estudo de caso. Escola de Negócios do Estado da Bahia/ Universidade Federal da Bahia, 2003. (Artigo apresentado no

3º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade) Disponível em: [HTTP://:www.congressosp.fipecafi.org/artigos4204/16.pdf](http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos4204/16.pdf). Acesso em: 19 de maio de 2011.

CALAES, Gilberto Dias. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: CETEM/MCT/CNPq/CYTED, 2006.

CAVALCANTI, Marly, *et. al.* **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto e NETO, Edgard Pedreira de Cerqueira. **Administração Estratégica**: em busca do desempenho superior uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo. Atlas, 2003.

FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIORDANO, S. R. **Competitividade regional e globalização**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em geografia). Departamento de Geografia da faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Disponível em: [HTTP://:www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-26102001.../TDESRG.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-26102001.../TDESRG.pdf). Acesso em: 19 de maio de 2011.

HAIR JR, Joseph F. BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, Jeffrey S.. **Administração estratégica de recursos: e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENRIQUES, Luís Felipe Restum. **A análise da competitividades da indústria calçadista do Vale dos Sinos**: uma aplicação da metodologia de Michael Porter. Campina, São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 1999 (Dissertação de Mestrado em Economia)

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**: texto e casos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

LÜDKE, Menga.; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: E.P.U., 2000.

MATOS. José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MCGEE. James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

_____. LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman. 2003.

MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryan. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hooper, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologia Práticas. São Paulo: Atlas.2004

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações**: publicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999 (Tese de Doutorado em Ciências Contábeis)

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar, 2008.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Fabrícia S. **Mensuração do grau de eficácia do Balanced Scorecard em Instituição Privada de Ensino Superior**. São Paulo: USP 2003.

VASCONCELOS, Flávio C; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n , p. 20-37, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração Estratégica**: Conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

FORÇA	FATORES DE ANÁLISE	AVALIAÇÃO
		[1] Discordo totalmente [2] Discordo [3] Neutro [4] Concordo [5] Concordo totalmente
Entrantes potenciais	As exigências legais (burocracia) para a abertura de uma tipografia são elevadas e difíceis de cumprir para novos entrantes.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Existe a possibilidade de um grupo sólido, que detém muitas empresas, passar a atuar no setor de sua empresa.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Para assegurar sua posição no mercado, e assim evitar a entrada de novas empresas no setor, você aceitaria uma estratégia onde seu lucro diminuiria.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Se uma empresa do mesmo segmento decidir entrar no mercado, você reduziria os preços.	[1] [2] [3] [4] [5]
Poder de negociação dos fornecedores	A empresa possui grande poder de barganha com seus fornecedores.	[1] [2] [3] [4] [5]
	A empresa compra um volume significativo de um único fornecedor.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Devido ao grande volume, a empresa obtém algum poder de barganha negociando preços e prazos	[1] [2] [3] [4] [5]
	O insumo obtido no fornecedor é diferenciado dos demais concorrentes	[1] [2] [3] [4] [5]
Poder de negociação dos clientes	Os clientes possuem produtos substitutos disponíveis no mercado.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Os clientes possuem todas as informações sobre preços reais de mercado.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Existem clientes que são fiéis à empresa, e/ou se identificam com ela.	[1] [2] [3] [4] [5]
	Uma fração significativa dos produtos é adquirida somente por um determinado cliente.	[1] [2] [3] [4] [5]

Ameaça de substituição	<p>Outras organizações substitutas ao setor gráfico concorrem com a empresa.</p> <p>Caso o mercado passe a consumir/utilizar produtos ou serviços substitutos, pode existir queda significativa na demanda da empresa.</p> <p>A Frequência de entrada de serviços/produtos substitutos é relevante a ponto de prejudicar a empresa.</p>	<p>[1] [2] [3] [4] [5]</p> <p>[1] [2] [3] [4] [5]</p> <p>[1] [2] [3] [4] [5]</p>
Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes	<p>Há um relativo equilíbrio em tamanho e na forma de competir entre as gráficas no mercado atual de Guarabira.</p> <p>Existe alguma empresa diversificada e poderosa que considera o setor estrategicamente importante para consolidar sua imagem no mercado.</p> <p>Existem concorrentes de outras cidades ou estado no setor.</p> <p>Existem empresas concorrentes no mercado que vendem os produtos por preços mais baixos.</p>	<p>[1] [2] [3] [4] [5]</p> <p>[1] [2] [3] [4] [5]</p> <p>[1] [2] [3] [4] [5]</p>

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.