

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL AUTUORI RODRIGUES

**UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS DE
DESIGN GRÁFICO DE BRASÍLIA**

Goiânia/GO

Agosto/2017

GABRIEL AUTUORI RODRIGUES

UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS DE DESIGN GRÁFICO DE BRASÍLIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

Goiânia - GO

Agosto/2017

Catálogo na fonte: Biblioteca FADISP

S237o Rodrigues, Gabriel Autuori
Uma análise estratégica das empresas de design gráfico. /
Gabriel Autuori Rodrigues – 2017.
56 fls; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria –
(UNIALFA) - Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em
Administração – Goiânia, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo

Inclui bibliografia

1. Estratégia empresarial. 2. Modelo de negócios. 3. Vantagem competitiva. I. Rodrigues, Gabriel Autuori. II. UNIALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

GABRIEL AUTUORI RODRIGUES

**FACULDADE ALVES FARIA – ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 27 de outubro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo – (Orientador - ALFA)

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – ALFA

Prof. Dr. Mariano Yoshirake – UNICEUMA

**Goiânia/GO,
2017**

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho primeiramente ao meu filho, Lucas Miranda Autuori Rodrigues, a razão da minha motivação para continuar seguindo em frente. Dedico também à minha esposa e amiga, Monyck Miranda Ferraz Autuori, pelos anos de dedicação e por ter me ajudado por toda uma vida a ser uma pessoa sempre melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmãos pelo esforço diário que culminaram em meu progresso pessoal e profissional.

Agradeço aos Professores, Dr. Paulo Cesar Bontempo pela dedicação e respeito, que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento, e ao Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho, pela coordenação ímpar do curso de Mestrado, de forma a oportunizar o meu crescimento profissional e de tantos outros alunos.

RESUMO

A presente dissertação realiza uma análise dos modelos de negócios e das estratégias das empresas de design gráfico de Brasília. A partir de uma análise do setor e dos recursos e competências das empresas, são estudados os modelos de negócios adotados pelas empresas e as estratégias de posicionamento adotadas, com o objetivo de se verificar quais modelos e quais estratégias levam à obtenção de vantagem competitiva no setor. No processo de elaboração do trabalho foram evidenciados dados como número de empresas do setor, faturamento anual do setor gráfico, tanto mundialmente quanto nacionalmente. Utilizou-se a pesquisa qualitativa explicativa, para que se pudessem identificar pontos-chave das estratégias e modelos de negócios das oito organizações entrevistadas que possam levar à obtenção de vantagem competitiva. Conclui-se que as empresas do setor gráfico do distrito federal não dispõem de um conhecimento aprofundado sobre seu próprio modelo de negócios. Foi possível observar que, em função da baixa atratividade do setor, as empresas analisadas fornecem produtos com baixo valor agregado, suas estratégias são preponderantemente emergentes e visam a sobrevivência do negócio.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial, Modelo de Negócios, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the business models and strategies of graphic design companies in Brasilia. From an analysis of the sector and the resources and competences of the companies, the business models adopted by the companies and the strategies of positioning adopted are studied, with the objective of verifying which models and which strategies lead to the obtaining of competitive advantage in the sector. In the process of elaboration of the work were evidenced data such as number of companies in the sector, annual turnover of the graphic and digital media sector, both worldwide and nationally. The qualitative explanatory research was used to identify key points of the strategies and business models of the eight organizations interviewed that could lead to the achievement of competitive advantage. It is concluded that the companies of the graphic sector of the federal district do not have a thorough knowledge about their own business model. It was possible to observe that, due to the low attractiveness of the sector, the analyzed companies provide products with low added value, their strategies are preponderantly emergent and aim at the survival of the business.

Keywords: Business Strategy, Business Model, Competitive Advantage.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	10
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA DO SETOR.....	13
2.2 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO	21
2.2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	21
2.2.2 ESTRATÉGIAS NO NÍVEL DE NEGÓCIOS	25
2.2.3 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO.....	26
2.3 – ANÁLISE DAS CAPACIDADES INTERNAS	31
2.4 – MODELOS DE NEGÓCIOS	35
3 - METODOLOGIA	43
4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 - CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	46
4.2 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO.....	48
4.3 - MODELOS DE NEGÓCIOS	48
4.4 – ANÁLISE DAS CAPACIDADES INTERNAS	49
5. CONCLUSÕES	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE 1 - Matriz de Amarração	55

1 - INTRODUÇÃO

O mercado de mídia mundial movimenta cerca de US\$1.721 bilhões em treze segmentos: acesso à internet, publicidade na televisão, televisão e vídeo, publicidade na internet, games, mídia exterior, rádio, revistas, jornais, livros, B2B, cinema e música. De acordo com o relatório PWC (2017), o Brasil movimenta cerca de US\$ 36 bilhões e ocupa a nona posição mundial em faturamento, ficando atrás de países como Estados Unidos, China, Japão, Inglaterra, Alemanha. Na América Latina, o Brasil é o principal mercado de mídia, ficando à frente de países como México e Argentina, com faturamentos de US\$ 22 bilhões e US\$ 12 bilhões, respectivamente. Em 2020 espera-se que o Brasil ocupe a oitava posição no ranking mundial de faturamento, deixando para trás países como Canadá, Itália e Espanha.

O segmento em questão, no Brasil, atrai a cada dia mais investimentos em termos de faturamento. Grandes eventos internacionais que aqui desembarcaram como a copa do mundo e as olimpíadas, impulsionaram fortemente o mercado de mídia brasileiro, se posicionando como o décimo quarto em gastos dos anunciantes com esse tipo de mídia, podendo, em 2020, ocupar a décima terceira posição mundial, ultrapassando o México e se posicionando como o mais importante mercado da América Latina (PWC, 2017).

A dinâmica dos mercados mundiais não poderia deixar o mercado de mídia de fora e imputa transformações. O setor de mídia exterior brasileiro se divide em dois tipos usuais de plataformas, as tradicionais e as digitais. As tradicionais são os outdoors, pontos de ônibus e displays de trânsito. As mídias digitais por sua vez, são compostas por painéis inteligentes ou qualquer outra mídia exterior conectada à internet. O que se pode evidenciar é a migração dos anúncios realizados em plataformas tradicionais, para as plataformas digitais. Tal afirmação se faz clara quando se analisa os dados disponibilizados pelo relatório PWC (2017). Segundo os dados da consultoria, no ano de 2015 foram gastos US\$ 277 bilhões com anúncios em plataformas tradicionais e US\$ 83 bilhões com anúncios em plataformas digitais. Para 2020, se espera um gasto de US\$ 325 bilhões em plataformas tradicionais e US\$ 199 bilhões em plataformas digitais, demonstrando um importante crescimento dos anúncios em plataformas digitais, onde em 2015 a relação, em percentuais, de uma plataforma para outra era de 77% para as mídias tradicionais e 23% para as digitais,

enquanto que para 2020 espera-se uma diminuição de participação das plataformas tradicionais para 62% e um aumento das plataformas digitais para 38%.

Segundo dados da ABIGRAF (2009), o setor gráfico é formado por 20.295 empresas gráficas, em sua maioria de pequeno porte, que geram 315 mil empregos diretos e indiretos. A receita de todas as empresas incluídas no levantamento totalizou R\$ 23,1 bilhões, com 7% de todo esse faturamento reinvestido em modernização para o setor.

É um setor constituído em sua maioria por empresas de micro e pequeno porte (88% do total de empresas atuantes), que empregam 32% da mão-de-obra do setor e respondem por 21% do faturamento total do setor. O tempo médio de constituição e funcionamento das empresas do setor é de 18,3 anos, tendo sua maioria, 34,4%, entre 11 e 20 anos de constituição. A maior parte dessas empresas está localizada na região Sudeste, sendo que o Centro-Oeste se encontra na penúltima colocação em quantidade de empresas do setor em funcionamento, ficando à frente somente da região Norte do País (ABIGRAF, 2009).

Conforme a ABIGRAF (2009), há nas empresas gráficas brasileiras cerca de 71 mil máquinas de impressão, 92 mil máquinas de acabamento e beneficiamento de produtos gráficos. Nos anos de 2006 a 2008 foram adquiridos 30% do total do maquinário existente, fazendo com que o setor tivesse cerca de 36% de todo o seu maquinário com menos de 5 anos de operação.

Dada a importância do setor em termos de número de empresas e faturamento, torna-se importante identificar as estratégias e os modelos de negócios implementados por elas, para que se possa identificar os fatores de sucesso que permitem a evolução das empresas que permanecem de forma sustentável no setor.

Diante do exposto, decidiu-se propor a seguinte questão de pesquisa: quais fatores estratégicos influenciam as empresas de design gráfico de Brasília, para que obtenham vantagem competitiva sustentável?

Pretende-se identificar quais os fatores estratégicos que possam levar as empresas de design gráfico e à obtenção de um diferencial competitivo sustentável ante seus concorrentes.

Objetivo geral:

Realizar análise estratégica das empresas de design gráfico e de Brasília, para que se possa identificar fatores estratégicos que levem à obtenção de uma vantagem competitiva.

Os objetivos específicos do estudo são:

- Analisar a estrutura do setor de design gráfico.
- Analisar, por meio de pesquisa documental e entrevista com sócios proprietários, as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas.
- Evidenciar o modelo de negócios utilizado pelas empresas analisadas.

O trabalho se divide em três capítulos. Na introdução é apontado o cenário do mercado gráfico brasileiro, como dados de participação de mercado e evolução do setor. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, no qual são desenvolvidos os conceitos relativos à análise do setor, estratégias de posicionamento e modelos de negócios. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa de campo.

Este trabalho justifica-se dada a pouca análise estratégica e de modelo de negócios de empresas do setor de design gráfico e no Brasil, principalmente nas micro e pequenas empresas, nas quais os recursos são escassos, o que muitas vezes limita a realização de uma análise mais aprofundada das suas estratégias e modelos de negócios.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

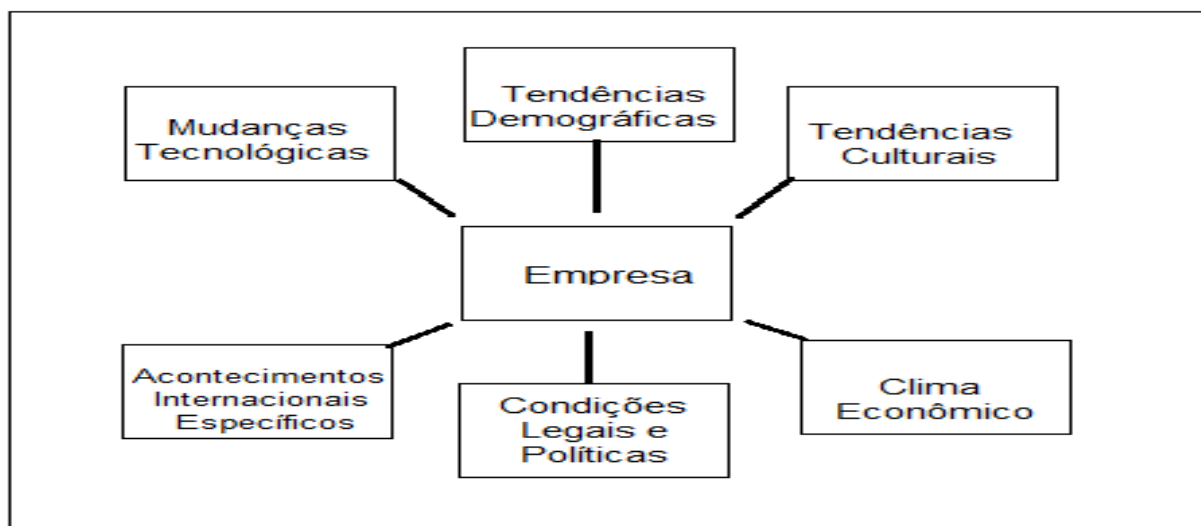
2.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA DO SETOR

Para o desenvolvimento do presente estudo e o atingimento dos seus objetivos, com uma correta análise sobre a estrutura do setor gráfico, abordar as teorias e os modelos propostos pelos autores clássicos se coloca como uma tarefa inevitável.

Para Porter (1999), o cerne da formulação estratégica está no conhecimento da estrutura setorial, sendo que para o autor, se engana o gestor que pensa estar a competição somente na figura dos outros participantes, quando que na realidade, ela se encontra também na sua economia subjacente e suas forças competitivas vão muito além dos concorrentes estabelecidos, pois os clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, todos são concorrentes potenciais.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), os determinantes críticos das estratégias de uma empresa são as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente em que a mesma atua. Para que seja implementada uma boa estratégia, se faz necessário o entendimento desses fatores externos à organização. Essa análise deve se iniciar com o entendimento das tendências amplas em que a empresa opera, com possíveis impactos nas escolhas estratégicas da organização. Na Figura 1, são apontados os seis elementos que constituem o ambiente geral enfrentado pelas empresas:

Figura 1 – Ambiente enfrentado pelas empresas



Fonte – Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Conforme Hitt et al. (2008), é necessário que os gestores entendam os ambientes externos e internos da organização, para que possam compreender o presente, passado e o futuro. Os autores descrevem o ambiente externo de uma empresa dividido em três principais áreas, sendo o geral, do setor e dos concorrentes.

Desta forma, Hitt et al. (2008), descrevem o ambiente geral, como sendo composto por dimensões na sociedade que influenciam o setor e as empresas, agrupadas em seis segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), para que haja uma análise correta das ameaças e oportunidades que são enfrentadas pelas organizações, se faz necessário o entendimento desse ambiente geral em que a empresa opera. Tal análise se faz levando em consideração as tendências amplas no contexto em que a empresa atua e que impactam em suas escolhas estratégicas.

Acontecimentos políticos importantes, a força de economias de outros países e o surgimento de novas tecnologias, são exemplos de condições do ambiente externo que afetam as empresas mundo afora. Essas condições criam ameaças e oportunidades para as empresas, causando impacto em suas ações estratégicas. Não importa o setor, mas o ambiente externo se mostra fundamental para a sobrevivência e êxito das organizações. (HITT et al.,2008, p.34).

Para Barney e Hesterly (2007), o ambiente geral de uma organização se revela por seis elementos inter-relacionados. Tais sejam: mudança tecnológica, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais / políticas e acontecimentos internacionais específicos.

Comumente, o ambiente geral em que a empresa opera tem impacto sobre as ameaças e oportunidades do ambiente mais local dela. Desta forma, analisar o ambiente geral da empresa se faz extremamente importante e se utilizar de ferramentas específicas para tal análise do ambiente mais local, para que desta forma, os gestores possam entender completamente as ameaças e oportunidades ambientais se faz necessário (BARNEY e HESTERLY, 2007, p.32).

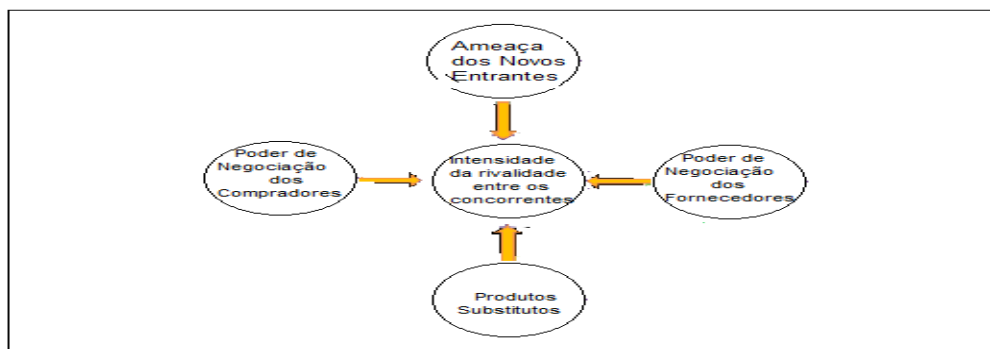
Porter (1999), desenvolveu uma abordagem que possibilita a análise da estrutura setorial, através do exame das cinco forças que determinam a rentabilidade de um setor. Segundo o autor, a competição em um setor é definida por essas cinco

forças básicas, sendo que a rentabilidade de um determinado setor é condicionada pelo resultado da atuação dessas cinco forças, variando de intensa a moderada, onde no primeiro caso, nenhuma empresa alcança grandes margens de lucro, e no segundo, havendo espaço para ganhos maiores.

Para Barney e Hesterly (2007), o modelo consegue descrever as fontes de ameaças locais ambientais para o setor em que a empresa atua. Para os autores, o nível geral de ameaça que uma empresa pode sofrer, depende do nível médio de desempenho dela em determinado setor. O modelo das cinco forças pode ser utilizado para prever esse nível de desempenho da organização, ao verificar as seguintes ameaças ambientais: de entrada, rivalidade, substitutos, fornecedores e compradores.

Um setor pode ser definido como um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. As cinco forças da competição determinam o potencial de lucro e a intensidade da competição do setor. Conforme ilustra a figura 2, as cinco forças são: ameaças dos novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, os produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes (HITT et al., 2008, P. 47).

Figura 2 – As cinco forças competitivas



Fonte – Adaptado de Porter (1999)

De acordo com Barney e Hesterly (2007), as características estruturais de um setor definem as opções e restrições das empresas. Há setores em que as empresas se deparam com menos opções do que em outros setores.

Para Hitt et al. (2008), o ambiente de um setor é determinante das ações e reações competitivas das empresas que o compõem. As interações entre as cinco

forças propostas por Porter (1999), determinam o potencial de lucro do setor. Para Hitt et al. (2008), o desafio é o posicionamento favorável da empresa em um setor, de forma que a empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender.

Porter (1999), esclarece que em um setor perfeitamente competitivo, ou seja, com poucas barreiras à entrada, quando a entrada no setor é muito fácil, ocasiona perspectivas ruins de retorno por parte das empresas do setor. Porém, quanto mais fracas as forças coletivas, maiores as oportunidades em termos de retorno financeiro por parte dos investidores.

Hitt et al. (2008), conceituam o que seria o modelo das cinco forças e sua função para as organizações,

O modelo das cinco forças da concorrência amplia a arena para a análise competitiva. As empresas têm de tentar mais abrangentemente identificar os atuais e possíveis concorrentes, detectando possíveis clientes e as empresas que os atendem. Competir pelos mesmos clientes e, conseqüentemente, ser influenciado pela forma como eles valorizam a localidade e as capacidades da empresa nas suas decisões são denominadas como a microestrutura do mercado. Entender essa área é particularmente importante porque nos últimos anos as fronteiras entre as indústrias se tornaram mais tênues.

O modelo das cinco forças reconhece que os fornecedores podem se tornar concorrentes da empresa (integrando para frente) e os compradores também (integrando para trás).

Ameaça de novos entrantes: Identificar novos entrantes é importante, porque estes podem ameaçar a participação de mercado dos já existentes. Um dos motivos pelos quais os novos entrantes representam uma ameaça tão grande é que eles trazem capacidade extra de produção. A menos que a demanda de um bem ou serviço aumente, a capacidade extra, baixa os custos para o consumidor, o que resulta em menos receita e retornos mais baixos para as empresas concorrentes. Geralmente os novos concorrentes têm grande interesse em obter participação de mercado. Conseqüentemente, novos concorrentes podem forçar equipes existentes a serem mais eficazes e eficientes e aprenderem a competir em novas dimensões.

Conforme Barney e Hesterly (2007), a primeira ameaça ambiental apresentada na estrutura das cinco forças é a ameaça de novos entrantes, que são empresas que iniciam suas operações em um setor. Novos entrantes são motivados a ingressar em um determinado setor pelos lucros que o setor esteja oferecendo. Para os autores, a ameaça à entrada em qualquer setor depende das barreiras que esse setor impõe aos novos entrantes. Quanto maior o custo para se entrar em um setor, maior é a sua barreira de entrada para o mesmo.

Para Hitt et al. (2008), as chances de uma empresa entrar em um determinado setor, dependem das barreiras de entrada e a retaliação dos participantes atuais. As barreiras têm o papel de dificultar a entrada dos novos entrantes e colocam essas

empresas em desvantagem competitiva, mesmo que estas estejam preparadas o suficiente para ingressar no setor existente.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), existem quatro barreiras significativas à entrada: economia de escala, quando o custo de produção de uma empresa cai na medida que há aumento de produção; diferenciação de produto, quando empresas já estabelecidas no setor, possuem identificação e fidelidade do cliente junto a marca; vantagens de custo, quando empresas estabelecidas obtêm vantagens que novos entrantes não conseguirão obter facilmente, a exemplo de medicamentos patenteados da indústria farmacêutica; regulamentações governamentais, quando governos decidem aumentar o custo para a entrada em determinado setor, como forma de proteção às indústrias que já se estabeleceram.

Porter (1999), define seis principais pontos que compõem as barreiras de entrada. São eles: economias de escala: força os novos entrantes a ingressarem com altos volumes de produção ou aceitarem maior custo produtivo; diferenciação do produto: superar a lealdade do cliente para com as marcas já estabelecidas se torna bem dispendioso para os novos entrantes, tornando-se um importante ponto de controle; exigência de capital: os novos entrantes têm de arcar com altos investimentos quando se lançam a um setor estabelecido, pois para sua entrada há a necessidade de investimentos tais como propaganda, P&D, crédito ao cliente, estoques; desvantagem de custo: as empresas estabelecidas têm vantagens de custos advindos de fatores como curva de aprendizagem, tecnologia exclusiva; acesso a canais de distribuição: a limitação dos canais e a saturação dos mesmos pelos concorrentes se torna um ponto importante a ser considerado; política governamental: o governo é capaz de limitar ou bloquear a entrada em certos setores.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a segunda ameaça ambiental que compõe a estrutura das cinco forças é a rivalidade, que se coloca como a intensidade com que os concorrentes diretos em um setor competem por fatia de mercado. Para os autores, um setor enfrenta rivalidade alta por fatores como número grande de empresas concorrentes e quando são do mesmo tamanho, com o crescimento do setor lento, quando há pouca ou nenhuma diferenciação dos seus produtos e quando há capacidade excedente de produção.

As ações tomadas por empresas de um setor geralmente provocam reações competitivas. As empresas que compõem um setor diferem em capacidade de produção, recursos e as suas características diferenciadoras da concorrência visíveis mais comuns são: preço, qualidade e inovação. A rivalidade na indústria se intensifica se fatores como: concorrentes igualmente equilibrados, crescimento lento do setor, altos custos, tanto de armazenamento quanto fixos, falta de diferenciação ou baixos custos de mudança, grandes interesses estratégicos e altas barreiras à saída são encontrados no setor (HITT et al. 2008).

Para Porter (1999), a reação dos concorrentes existentes se coloca como uma barreira à entrada no setor. A empresa candidata terá de analisar se os concorrentes do setor têm recursos para retirar o novo invasor, a necessidade que os concorrentes têm em manter a sua participação de mercado e se para isso estariam dispostos a ceder nos preços e qual a velocidade de crescimento do setor.

Barney e Hesterly (2007), pontuam que o aumento da rivalidade tende a diminuir os lucros do setor, pois, em geral, há cortes de preços quando ela está muito acirrada. Alguns atributos setoriais aumentam sua rivalidade, tais como: número elevado de empresas concorrentes do mesmo tamanho, crescimento lento do setor, falta de diferenciação do produto e adição de capacidade produtiva.

Barney e Hesterly (2007), apontam os produtos substitutos como a terceira ameaça ambiental da estrutura de cinco forças. Para os autores, os substitutos oferecem seus produtos e serviços de forma a atender as mesmas necessidades dos clientes, mas de forma diferente.

Desta forma, Hitt et al. (2008), os substitutos apresentam forte ameaça para as empresas de um determinado setor quando os clientes não têm custo de mudança, os preços são mais convidativos e sua capacidade de qualidade e desempenho se assemelham aos produtos consolidados no mercado. Segundo os mesmos autores, uma forma de se reduzir a aquisição dos produtos substitutos por parte dos clientes está na oferta de atributos que os clientes valorizem.

Para Porter (1999), há uma excludente “preço-desempenho” para os produtos substitutos. Para o autor, quanto maiores as necessidades atendidas pelos substitutos em relação ao preço, mais rígidos serão os limites de potencial de lucro do setor.

No mesmo sentido, Hitt et al. (2008), afirmam que os substitutos são responsáveis por criar um teto de lucratividade para o setor, em que as empresas estariam obrigadas a não “fugir” do limite de ganhos imposto por aquelas empresas que oferecem os produtos substitutos.

A quarta ameaça apresentada por Hitt et al. (2008), é o poder de negociação dos fornecedores. Para os autores o aumento de preços e a redução de qualidade por parte dos fornecedores são as maneiras encontradas pelos fornecedores exercerem poder sob o setor.

De forma congruente, Barney e Hesterly (2007), definem fornecedores como sendo atores envolvidos com a empresa que disponibilizam mão-de-obra, matéria prima e outros bens críticos e que podem ameaçar a lucratividade de um setor ao aumentarem o preço ou reduzirem a qualidade dos bens e serviços que fornecem. Caso o setor seja dominado por um número pequeno de empresas, aquele fica fortemente ameaçado.

Para Porter (1999), os fornecedores são agentes que exercem poder de negociação sobre as empresas de um setor por meio da elevação de preços e/ou redução da qualidade dos produtos e serviços que ofertam. Desta forma, quanto mais poderosos os fornecedores, mais terão capacidade de influenciar na rentabilidade do setor.

Porter (1999), aponta, ainda, o poder de negociação que os clientes têm, exercendo, em muitos casos, a redução dos preços de um setor, exigido a melhora da qualidade dos produtos e serviços dele ofertados.

Desta forma, para Porter (1999), o poder de cada grupo de compradores importantes, depende de fatores como: concentração da compra e o seu volume; nível de padronização dos produtos; do grau de importância que os produtos têm na formulação de outros e o seu impacto financeiro; nível de lucratividade; grau de impacto na qualidade do produto final; se os compradores representam uma ameaça de integração para trás.

O último componente da estrutura das cinco forças se consubstancia nos compradores. Eles agem na contramão dos vendedores, pois trabalham para reduzir os lucros operacionais das empresas. Empresas que têm um número expressivo do

seu faturamento nas mãos de alguns compradores se tornam frágeis. Outra questão importante é o grau de padronização dos produtos que estão sendo vendidos, pois produtos com alto grau de padronização são fáceis de serem substituídos. Em última análise, os compradores representam uma ameaça para o setor quando não estão auferindo retornos significativos e também quando os produtos do fornecedor representam uma parcela significativa dos seus lucros e finalmente, quando há habilidade para integrar um setor verticalmente para trás. (BARNEY e HESTERLY, 2007. p. 41).

Para Hitt et al. (2008), o objetivo das empresas é maximizar os seus lucros e os compradores querem adquirir os produtos pelo menor preço possível. As empresas estão vulneráveis em relação aos compradores (clientes) quando estes compram grande parte da produção daquelas; quando as suas compras são expressivas para o caixa da empresa vendedora; quando têm a opção de mudança de produto sem que haja qualquer custo e quando não há diferenciação impactante para o comprador sobre os produtos do setor.

Entretanto, para Barney e Hesterly (2007), raramente as cinco forças de um setor têm igual poder ameaçador para as empresas no mesmo momento. O que leva a uma dificuldade na previsão do nível de desempenho médio do setor em análise. A principal questão a ser avaliada por parte dos gestores das organizações é se uma ou mais ameaças do setor são significativas ao ponto de se apropriarem da maior parte dos lucros que o setor pode gerar.

Após avaliar as forças competitivas do setor, Porter (1999), pontua que o gestor deve ter condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa para a formulação de sua estratégia e em seguida desenvolver o seu plano de ação que deve incluir o posicionamento da empresa, manobras estratégicas e a antecipação às mudanças no setor.

Barney e Hesterly (2007), completam quando apontam que a mesma lógica que possibilitou o desenvolvimento de ferramentas para a análise de ameaças ambientais, pode ser utilizada para identificar oportunidades. Essas oportunidades são identificadas na forma de setores fragmentados, setores emergentes, setores maduros e setores em declínio. O Quadro 1 aponta as vantagens encontradas em cada setor:

Quadro 1 - Estrutura do setor e suas oportunidades

Estrutura	Oportunidades
Setores Fragmentados	Consolidação
Setores Emergentes	Vantagens do pioneirismo
Setores maduros	Refinamento do Produto Investimento em qualidade de serviço
Setores em declínio	Inovação de Processo Liderança Nicho

Fonte – Adaptado de Porter (1999).

2.2 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

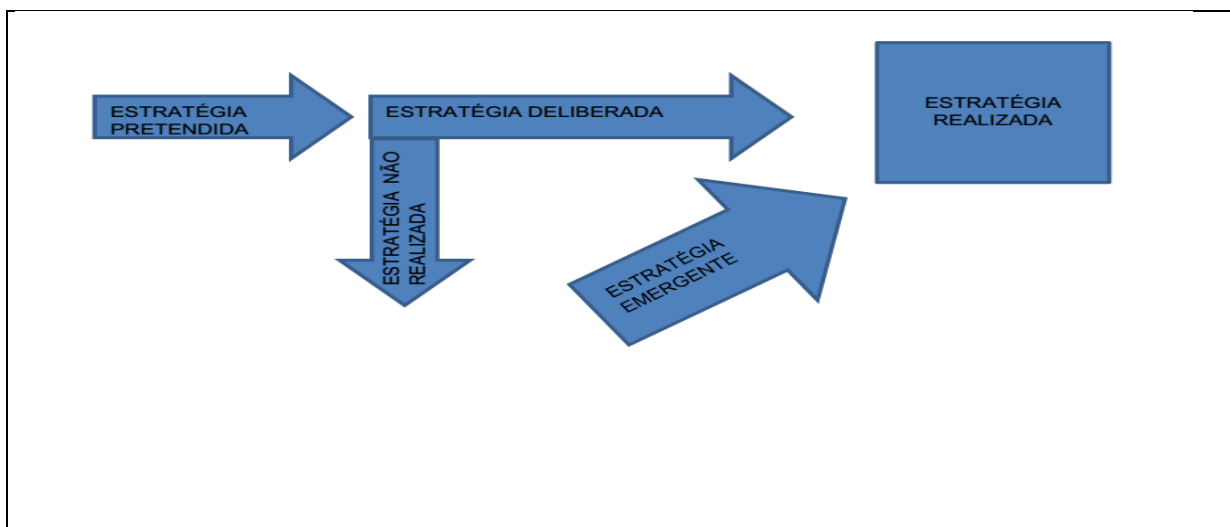
2.2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

As empresas de forma geral adotam estratégias deliberadas ou não para competirem em seus mercados. De posse do conhecimento do mercado em que atuam e da sua estrutura empresarial, as empresas se adaptam às mudanças ambientais enfrentadas, para o melhor proveito das oportunidades e diminuição dos impactos oferecidos pelas ameaças.

Porter (1999), define estratégia como sendo a forma pela qual as empresas se organizam, levando em consideração o ambiente externo (ambiente político legal, concorrentes, fornecedores etc.) suas forças e fraquezas (ambiente interno), para obterem vantagens competitivas no mercado em que atuam.

O que se observa a respeito da estratégia empresarial, é que a mesma existe independentemente do planejamento, as organizações adotam sem que seja necessário planejamento formal para tanto. De acordo com Mintzberg (2004), as organizações podem planejar o seu futuro, sem que haja um planejamento formalizado. O autor aponta que várias organizações obtiveram retornos suficientemente satisfatórios sem que houvesse um planejamento formal nas estratégias, mesmo que setorizadas, adaptativas, permitindo adoção de medidas corretivas de acordo com os movimentos do mercado. A Figura 3, ilustra a formulação da estratégia e a forma como ela tem de ser adaptada.

Figura 3 - Formas de Estratégia



Fonte – Adaptado de Mintzberg (2004).

O que se observa na figura 3 é que, de acordo com Mintzberg et al. (2000), as estratégias pretendidas não são plenamente realizadas, tendo a necessidade de adaptações devido a fatores como mudança de mercado e/ou estrutura empresarial ao longo de sua aplicação, onde surgem as estratégias emergentes para o atendimento dos objetivos organizacionais.

Para Mintzberg et al. (2000), estratégia é um padrão comportamental, tanto empresarial quanto pessoal e se configura em um plano, quando se olha para o futuro, e como um padrão, os comportamentos passados executados pelas organizações.

Desta forma, Hitt et al. (2008), propõem ser a estratégia, para as empresas, a escolha entre duas ou mais alternativas possíveis, cujas escolhas seriam diretamente influenciadas pela análise das ameaças e oportunidades no ambiente externo e pelas forças e fraquezas do ambiente interno organizacional.

Mintzberg et al. (2000), apontam um divisor de águas para a escola de posicionamento estratégico, quando em 1980 Michael Porter publicou sua obra intitulada *Competitive Strategy*, agindo como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas de design e de planejamento.

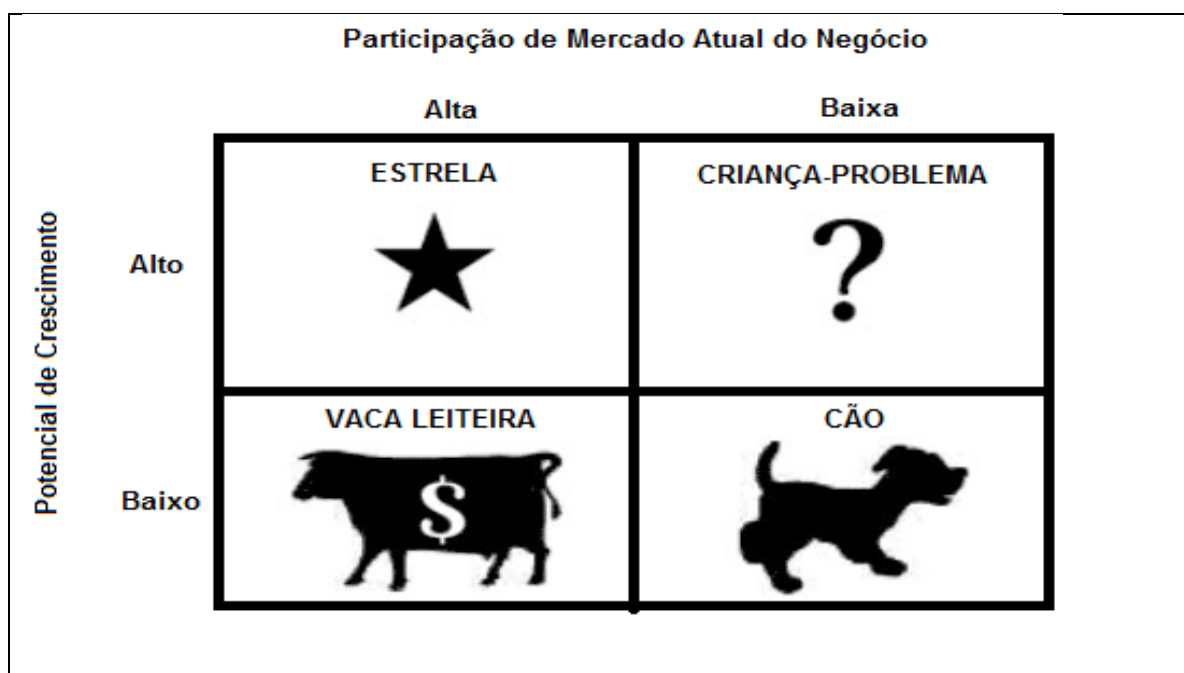
Para Mintzberg et al. (2000), a escola de posicionamento não se afastou totalmente da escola de design. A substancial diferença entre as escolas de planejamento e design para a escola de posicionamento se materializou no fato de que aquela não impunha limites sobre o número de estratégias que eram possíveis em diversas situações, enquanto que esta determinara que poucas estratégias em uma indústria eram suficientes. A escola de posicionamento alçou o planejador à função de analista, que selecionaria as melhores estratégias a serem seguidas pela organização.

A escola de posicionamento passou por três fases, intituladas de “ondas” por Mintzberg et al. (2000). Os autores especificam que a primeira “onda” tem origem nas máximas militares, que se mostra como a mais antiga das escolas, com suas origens que datam mais de dois mil anos. A segunda “onda” onde muitas máximas militares foram aperfeiçoadas e a participação de mercado por parte das empresas se tornou o maior objetivo dessa escola. Nessa época, as empresas não focavam em estratégia. O Boston Consulting Group criou duas técnicas importantes: a matriz de crescimento-participação e a curva de experiência, e futuramente, o PIMS.

A BCG – matriz de crescimento-participação, tratava de questões como alocar recursos para os diversos negócios de uma organização. Antes, somente a orçamentação de capital podia dar respostas à organização quanto aos investimentos de diversas propostas (MINTZBERG et al., 2000, p. 76).

Conforme ilustrado na Figura 4, Mintzberg et al. (2000), relata que os produtos com alta participação de mercado e crescimento lento são as “vacas leiteiras”, já os com baixa participação de mercado e baixo crescimento são os chamados de “cão”, pois são produtos que não permitem que a empresa obtenha qualquer retorno com ele, pois todo o seu lucro é reinvestido. Os produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento são os chamados “crianças-problema”. São investimentos que exigem mais capital do que geralmente gerará. Finalmente, os produtos com altos crescimentos e participação de mercado são os produtos “estrela”, que quando líderes, geram alto volume de caixa.

Figura 4: Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Henderson (1979)

De acordo com Mintzberg et al. (2000), PIMS – Impacto das Estratégias de Mercado nos Lucros, desenvolvido pela General Electric, tornou-se uma base de dados independente e comercializada às empresas. O modelo foi criado com o objetivo de identificar variáveis estratégicas e tornou-se forte em suas análises, pois desenvolveu uma base de dados de milhares de empresas que podiam comparar suas posições em relação às outras. O criador do modelo afirmava que todas as organizações “vivem” situações basicamente semelhantes, pois obedecem às leis do mercado. Desta forma, poderia analisar e dar a solução estratégica na medida necessária.

Porém, conforme Mintzberg et al. (2000), o que se pôde constatar foi um número de empresas que não conseguiu se manter no mercado, mesmo seguindo os imperativos simplistas das matrizes BCG e PIMS, ditados pela chamada “segunda onda” da escola de posicionamento.

Conforme Hitt et al. (2008), o objetivo principal de se utilizar uma estratégia é obter competitividade e retornos acima da média do setor. As estratégias são propostas antes do plano, de serem colocadas em prática e tomam por base a missão e visão da empresa as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças apresentadas.

2.2.2 ESTRATÉGIAS NO NÍVEL DE NEGÓCIOS

Para que a estratégia logre êxito e as organizações obtenham retornos acima da média, se faz necessário que as empresas se utilizem de suas vantagens competitivas para o atendimento das necessidades de um grupo de clientes estabelecidos em um determinado setor em que a organização atue (HITT et al., 2008).

Barney e Hesterly (2007), apresentam as diferenças entre uma estratégia no nível de negócio e uma estratégia no nível corporativo. A primeira reflete as ações desempenhadas pela empresa para obter vantagem competitiva em um único setor. Enquanto que a segunda reflete as ações desempenhadas pela empresa para obter vantagem competitiva em vários setores simultaneamente.

Há três dimensões do relacionamento com o cliente, sendo elas: alcance, riqueza e afiliação. As três dimensões se preocupam com o acesso e a conexão da empresa com o cliente; profundidade e os detalhes do fluxo de informações entre empresa e o cliente; e em facilitar interações úteis com os mesmos. As três dimensões objetivam criar valor para o cliente, por meio do atendimento de suas necessidades exclusivas. (HITT et al. 2008).

Assim, conforme Hitt et al. (2008), as organizações conseguem responder as perguntas “quem, o que e como”, de forma que se determine a que clientes atender, por meio na segmentação de mercado; a que necessidades do cliente atender, por meio da identificação de necessidades dos grupos-alvo e a estrutura que a organização tem para prestar atender às necessidades; e as competências essenciais necessárias para atender as necessidades dos clientes.

Para Hitt et al. (2008), as organizações, com o objetivo de definir e defender seu posicionamento junto ao setor, escolhem entre cinco alternativas: (1) liderança em custo; (2) diferenciação; (3) liderança em custo focalizada; (4) diferenciação focalizada e (5) liderança em custo/diferenciação integrada. Para tanto, as organizações avaliam, com base em seus recursos internos, capacitações e competências essenciais, se buscarão obter vantagem competitiva por meio do custo baixo pela exclusividade.

Segundo Mintzberg et al. (2000), Porter afirma que existem dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação que produzem as estratégias genéricas de liderança em custo, que objetiva produzir com o menor custo possível, sem que o produto perca sua competitividade junto ao seu público-alvo; diferenciação, que se configura pelo desenvolvimento de produtos ou serviços únicos e foco, buscando atender segmentos de mercado estreitos.

Para Hitt et al. (2008), uma estratégia não se mostra superior a outra e a sua eficácia está relacionada às ameaças e oportunidades do ambiente à empresa quanto do que pode ser ofertado ao público-alvo da empresa, com os recursos, capacitações e competências de que a organização dispõe.

2.2.3 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

Barney e Hesterly (2007), conceituam que a estratégia de liderança em custo envolve vários aspectos importantes a serem explorados pela organização que persegue o objetivo de oferecer aos seus clientes redução de custos a níveis superiores ao dos concorrentes.

Para Porter (1986), as organizações precisam optar entre as três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, para superar as outras empresas na indústria. Para que qualquer uma das estratégias logre êxito, se faz necessário o engajamento de toda a organização.

Conforme Hitt et al. (2008), a estratégia de liderança em custo se apresenta nas ações impetradas pelas organizações afim de produzirem seus produtos e serviços, aos seus clientes alvo, a preços inferiores aos da concorrência. Utilizar a estratégia de liderança em custo, não significa que as empresas devam buscar a redução de custos sem obedecerem às características básicas do produtos e serviços aceitas pelos clientes.

Assim, Porter (1986), descreve a estratégia de liderança no custo total, como sendo uma das mais comuns dos anos 70. Naquela época, as empresas perseguiram a liderança no custo total com rígidos controles dos custos e despesas gerais. Entretanto o autor explica que a perseguição por custo baixo não significa que as questões como qualidade, assistência possam ser ignoradas.

Algumas fontes de vantagem em custo são apontadas por Barney e Hesterly (2007), tais como economia de escala, em que as empresas maiores, nesses casos, têm vantagem em relação às menores; altos volumes de produção, geralmente, operam com custos médios de produção relativamente menores; especialização dos empregados é um fator de grande importância, pois quanto mais se especializam em determinada tarefa, mais eficientes se tornam, impactando nos custos.

Para Hitt et al. (2008), a estratégia de liderança em custo, se compõe de um conjunto de ações tomadas pelas organizações no sentido de reduzir os seus custos de produção, mas atendendo às características mínimas necessárias para que os produtos ou serviços sejam refutados pelos clientes. As empresas que buscam a liderança em custo, buscam constantemente formas de reduzir seus custos, tanto nas atividades primárias quanto nas de suporte.

A estratégia de liderança em custo apresenta alguns benefícios em relação às cinco forças competitivas. Para Hitt et al. (2008), baixos custos dão as seguintes condições às organizações: defesa de forma valiosa contra os seus concorrentes, pois devido sua posição, os concorrentes hesitam em competir na base de preço; O poder de compra dos clientes pode forçar os fornecedores a baixarem as margens de lucro da empresa, mas nunca a níveis abaixo da margem satisfatória, sob o risco de retirarem um líder de custo do mercado e perderem o poder de barganha junto aos outros fornecedores; Um líder em custos opera com margens mais altas do que os seus concorrentes, podendo absorver com menor impacto os aumentos de preços praticados por fornecedores; Os novos entrantes se deparam com empresas realmente muito competentes em relação à redução de custos e precisam ter paciência e capital de giro para aguentarem um longo tempo sem obter grandes margens; Finalmente, em relação aos produtos substitutos, os líderes em custo têm capacidade de enfrentar os substitutos com redução das suas margens, onde, em geral, os consumidores optariam pelo líder em custo.

De acordo com Porter (1986), a posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média. Essa posição adotada pela empresa apresenta uma defesa em relação aos concorrentes, pois com seus custos mais baixos, a empresa ainda pode obter lucros mesmo depois que seus concorrentes já tenham consumido o seu lucro. Essa posição também defende a empresa contra investidas de compradores poderosos, pois os mesmos só podem exercer o seu poder de barganha até o nível

do competidor mais eficiente. Contra os fornecedores, a posição de baixo custo se apresenta de forma protetora, pois se mostra como uma ferramenta flexível para enfrentar possíveis aumentos dos preços de insumos. A posição de baixo custo proporciona, em geral, economia de escala, uma importante barreira à entrada. Finalmente, as empresas que adotam a estratégia de baixo custo, ficam em uma posição melhor que os seus concorrentes.

Barney e Hesterly (2007), especificam que empresas de baixo custo, reduzem frequentemente as ameaças de novos entrantes em seus mercados. Reduzem, também, a possibilidade dos clientes os trocarem por produtos substitutos, porque as empresas fornecedoras de produtos substitutos têm de arcar com altos custos para que possam atrair a confiança do consumidor, enquanto que os líderes em custo já se encontram estabelecidos no mercado e podem manter seus preços baixos por longos períodos.

Os mesmos autores classificam outras duas vantagens competitivas para empresas que operam com baixo custo em relação às cinco forças competitivas: ameaça dos fornecedores e ameaça dos compradores. Fornecedores podem se tornar uma ameaça às empresas ao aumentarem seus preços praticados. Mas para uma empresa líder em custo essa ameaça não se mostra com impactos tão significativos quanto para uma empresa de alto custo, pois aquela pode absorver suprimentos mais caros que esta. Em relação à ameaça dos compradores, o líder em custo também consegue absorver exigências por mais qualidade, que impacta diretamente às suas margens de lucro.

Porter (1986) afirma ser a segunda estratégia genérica, a diferenciação dos produtos ou serviços ofertados pela empresa. Segundo o autor, a diferenciação é a oferta de produtos ou serviços para o cliente criando algo único, diferente de todo o setor. Há vários métodos para que essa diferenciação seja percebida pelo público-alvo da empresa, tais como imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda.

Conforme Hitt et al. (2008), a estratégia de diferenciação se faz por um integrado de ações para a produção de bens ou serviços, percebidos pelos clientes como diferenciados e que sejam valiosos para os mesmos. Os diferenciadores buscam atrair os clientes que valorizam a forma pela qual a organização agrega valor à utilização dos seus produtos ou serviços.

Diferenciação do produto é uma estratégia utilizada por empresas que visam vantagem competitiva quando aumentam o valor percebido de seus produtos ou serviços por parte do seu público, em relação ao valor percebido por produtos de outras empresas e, dessa forma, têm a chance de aumentarem os seus lucros e gerarem conseqüente vantagem competitiva (BARNEY E HESTERLY, 2007, p. 131).

Para Porter (1986), a estratégia de diferenciação traz retornos acima da média em um setor, pois é capaz de criar uma posição de defesa para se enfrentar as cinco forças competitivas, levando a empresa a um isolamento em desfavor da rivalidade competitiva, devido à lealdade do consumidor e a menor sensibilidade a preço.

A questão da diferenciação do produto sempre está diretamente ligada a Percepção do consumidor. Assim, caso duas empresas forneçam dois produtos com características similares e os consumidores somente perceberem essas características no produto de uma das empresas, então esse será o produto diferenciado (BARNEY e HESTERLY, 2007, p. 131).

De acordo com Hitt et al. (2008), há várias vantagens em se adotar a estratégia de diferenciação por parte das empresas, pois, em se tratando das cinco forças competitivas, abordando a rivalidade e o poder de negociação dos compradores, quanto maior for a fidelidade em relação ao produto diferenciado por parte dos clientes, menor será a sensibilidade dos mesmos por aumentos de preços e conseqüente opção por produtos substitutos. As empresas que adotam a estratégia de diferenciação estão menos susceptíveis as variações de preços dos fornecedores, pois conseguem absorver com mais tranquilidade os valores repassados. A principal barreira enfrentada pelos novos entrantes é a superação da fidelidade do cliente pelos diferenciadores já estabelecidos, o que exige altos investimentos.

Barney e Hesterly (2007), conceituam que para haver diferenciação bem-sucedida de produtos, a empresa deve responder as ameaças ambientais das cinco forças. Desta forma, a diferenciação do produto é responsável por estabelecer altas barreiras à entrada de novos concorrentes, já que para ingressar no mercado, um concorrente em potencial terá de assumir os custos naturais de entrada e ainda os custos para superar a empresa diferenciadora. Por conseqüência de cada empresa diferenciadora buscar atender às necessidades de um público específico, a rivalidade, também, é atenuada. A diferenciação se mostra como uma barreira aos substitutos e a ameaça dos fornecedores, já que, no primeiro caso, os produtos atuais aparentem,

em geral, serem mais atraentes. E no caso da ameaça advinda dos fornecedores, geralmente os consumidores de produtos diferenciados têm dificuldades em substituir esses produtos por outro, sendo, assim, mais aderentes a aumentos de preços dos produtos por consequência dos fornecedores. Por último, a ameaça dos compradores também se torna atenuada, tendo em vista que essas empresas detêm quase que um monopólio do mercado.

Para Barney e Hesterly (2007), a forma mais óbvia de diferenciar os seus produtos é alterando suas características, mas há outros atributos que fazem com que o produto ou serviço se diferenciem. É o caso do timing de lançamento e a localização. Ser o primeiro a lançar um produto em um setor emergente coloca a organização em vantagem competitiva em relação às outras empresas, pois, em geral, as pioneiras se apropriam de ativos importantes e desenvolvem custos de mudança para o consumidor. A localização de uma empresa pode ser uma importante fonte de diferenciação de produto.

Para Porter (1986), pela estratégia de diferenciação, geralmente, a empresa não conseguirá atingir altas parcelas de mercado, pois há no cliente um sentimento de exclusividade que precisa ser atendido pelas empresas que dotam a estratégia de diferenciação e tal necessidade é incompatível com atendimento de grandes mercados.

Nesse sentido Barney e Hesterly (2007), apontam algumas questões que devem ser levadas em consideração na relação entre as empresas optantes pela estratégia de diferenciação e seus consumidores. Como a base da diferenciação se encontra na percepção do consumidor, a customização do produto para aplicações específicas de uso por parte do cliente, esforços de marketing e publicidade e a reputação da empresa junto aos mesmos torna a empresa mais forte em relação aos concorrentes.

Hitt et al. (2008), afirmam que as organizações diferenciadoras precisam se atentar aos preços praticados por seus produtos ou serviços, pois os preços podem não estar alinhados à quantia que o público-alvo da empresa esteja disposto a pagar. Os autores completam quando apontam que quando a empresa entende as necessidades de seus clientes e o que eles valorizam e o que estão dispostos a pagar um preço superior, a estratégia de diferenciação tem chance de obter êxito.

Porém, a estratégia de diferenciação, como qualquer outra estratégia de mercado, oferece riscos à empresa. Para Porter (1986) a lealdade à marca é algo precário, pois as o preço da empresa diferenciadora em comparação às de baixo custo tornam-se muito discrepantes, levando a empresa diferenciadora à economia em alguns atributos menos valorizados por seus clientes para que consiga baixar os seus custos.

Outras duas questões levantadas pelo citado autor são a diminuição que os compradores têm em relação à necessidade de diferenciação, ocorrendo à medida que eles se tornam mais sofisticados e a imitação, que diminui a diferenciação percebida pelo consumidor.

Hitt et al. (2008), em complemento, apontam que como ocorre com outras estratégias, a de diferenciação também oferece riscos. Um deles é que o cliente pode pensar ser o valor cobrado pela empresa diferenciadora e a empresa líder em custo são muito distantes em relação aos benefícios oferecidos pela diferenciadora. Desta forma, a empresa diferenciadora pode estar oferecendo características que o cliente não valoriza em seus produtos ou serviços. Outros riscos que se apresentam são: o cliente deixar de perceber valor no que anteriormente valorizava pela experiência de uso ou pela relação custo/benefício apresentada pelas imitadoras ou falsificadoras.

2.3 ANÁLISE DAS CAPACIDADES INTERNAS

Porter (1999), relaciona a capacidade da indústria de um país aos feitos humanos e a capacidade que estes têm de inovar e se dedicar frente aos desafios enfrentados com rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes. Assim, com a competição a cada dia mais globalizada, os países se fazem cada vez mais importantes e a vantagem competitiva de cada nação é gerada e sustentada por meio de processos localizados.

Para Hitt et al. (2008), os novos paradigmas da economia global enfraqueceram algumas “verdades” até então tidas como vantagens competitivas absolutas. O custo da mão-de-obra, acesso a recursos financeiros, matéria-prima e mercados protegidos ainda se apresentam como fontes de vantagem competitiva, porém em menor grau.

Como o fluxo de informações e transações está a cada dia maior, as empresas recorrem a mercados internacionais e ao fluxo de recursos dessas economias para criar vantagens competitivas.

Ainda de acordo com Hitt et al. (2008), a análise dos ambientes internos das organizações deve ser feita com um olhar globalizado, de modo a identificar oportunidades e ameaças que não dependam de premissas de um único país, cultura ou contexto.

Conforme Mintzberg et al. (2000),

Cultura é o significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo. Isto é feito por atividades puramente sociais, como conversar, comemorar e ofender, mas também quando as pessoas trabalham juntas em tarefas comuns, inclusive a interação que tem lugar entre elas e os recursos que empregam.

Assim, para Mintzberg et al. (2000), a cultura molda a forma como as empresas em determinados países operam. Para tanto, tem-se o exemplo da indústria automobilística nascida na Europa, onde os carros eram artigos de luxo, fabricados por espécies de artesãos e de outro lado a indústria automobilística Norte Americana, que por carência de mão de obra qualificada como a dos artesãos europeus, resolveu padronizar os seus processos fazendo com que a sua indústria alcançasse resultados nunca esperados. Desta forma, fica claro que não são os produtos que competem no mercado, mas os seus sistemas de produção.

Trazendo ao nível de discussão empresarial, Barney e Hesterly (2007), apontam que capacidades são um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que dão sustentação à empresa para usufruir, da melhor maneira, dos seus outros recursos. Podendo ser classificados em: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais.

Para Hitt et al. (2008), os recursos se apresentam como fontes de capacitações que levam à criação de competências e vantagens competitivas. Os gestores precisam entender quais recursos e capacidades são caros às suas estratégias, para que a empresa possa estabelecer um nível favorável de vantagem competitiva em relação à concorrência.

Para os mesmos autores, os recursos, capacidades e competências essenciais são a base da vantagem competitiva das empresas. Desenvolvido pelo capital humano das organizações, as capacitações se configuram pela elaboração de conteúdo, transmissão e troca de informações e conhecimento. As competências essenciais refletem a personalidade das organizações, elas surgem ao longo do tempo, com a experiência organizacional.

Segundo Penrose (1959, apud MINTZBERG et al., 2000 p. 201), as empresas conseguem buscar suas vantagens competitivas de falhas do mercado. Para ele, as corporações se desenvolvem baseadas na singularidade, já que ao desenvolverem seus produtos elas investem mais em P&D, criam capacidade de produção, desenvolvem o seu marketing e aprendem sobre os seus clientes-alvo.

Mintzberg et al. (2000), constataam que as teorias de Penrose somente foram abordadas por Birger Wernerfelt, em um premiado artigo que deu nome à teoria baseada em recursos. As ideias de Wernerfelt não se desenvolveram até que em 1990 Prahalad e Hamel popularizaram as concepções sobre capacidades internas das organizações, uma visão de dentro para fora das organizações, se opondo à visão de Porter, que tratava do inverso.

Nesse sentido, Barney (1991, apud MINTZBERG et al., 2000 p. 203), desenvolveu a teoria baseada em recursos, com os conceitos-chave sobre recursos, incluindo: todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimentos, de posse da empresa, que possibilitem a criação e o desenvolvimento de estratégias eficazes. Esses recursos foram divididos entre capital físico, capital humano e capital organizacional.

Assim, conforme Barney e Hesterly (2007), a organização, por meio da visão baseada em recursos, consegue definir suas forças e fraquezas e conhecer os diferentes recursos e capacidades que uma empresa possui e seu potencial gerador de vantagem competitiva.

Para a execução da análise, Barney e Hesterly (2007), propõem a utilização da ferramenta “modelo VRIO”. Por meio de quatro questões, a ferramenta analisa o potencial competitivo da organização. Desta forma, os gestores das organizações devem responder de forma consciente as questões sobre valor, raridade, imitabilidade e organização.

Barney e Hesterly (2007), pontuam que a questão a respeito do valor, propõe identificar se os seus recursos e capacidades permitem à empresa explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça externa. Caso a resposta seja positiva, esses recursos são valiosos e se compõem como forças da empresa. Assim, os recursos só se mostram valiosos, quando dão à empresa vantagem competitiva. A questão da raridade se mostra uma vantagem competitiva para a organização somente se os recursos não são controlados por vários concorrentes. Empresas com recursos raros e valiosos, em geral, conseguem implementar estratégias que se tornam dispendiosas para a concorrência, formando uma barreira à questão da imitabilidade. Por fim, para que a organização consiga explorar todo o potencial dos seus recursos e entregue valor para o seu cliente, é necessário que esteja organizada para tanto.

Para Hitt et al. (2008), as empresas, ao explorarem suas competências e entregarem valor para o cliente criam vantagem competitiva. O valor é medido pelos atributos aos quais os clientes valorizam e estão dispostos a pagar. Assim, a base da vantagem competitiva se apresenta na forma de recursos, capacitações e competências essenciais.

Os recursos são requisitos individuais, sociais e organizacionais, mas por si os recursos não criam vantagem competitiva, sendo criada pelo agrupamento de vários recursos. A base para a vantagem competitiva das organizações, as capacitações, são desenvolvidas na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimentos por meio das pessoas. Surgindo ao longo de um período em que a empresa se encontra no mercado, as competências essenciais refletem a personalidade organizacional, distinguindo-a das demais (HITT et al. 2008, p. 78).

De acordo com Barney e Hesterly (2007), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva sustentável, precisa que seus recursos e capacidades sejam valorizados pelos seus clientes, sejam raros e difíceis de imitar. Mas para tanto, é necessário que a empresa esteja organizada. Sua estrutura de reporte, seus sistemas de controle gerencial e suas políticas de remuneração precisam estar alinhados à estratégia organizacional.

Em última análise, Grant (1991, apud MINTZBERG et Al., 2000 p. 205), aponta que as mudanças do ambiente externo são muito corriqueiras e que não há opção

para as organizações, senão, adotarem um olhar para suas capacidades internas, as quais levarão à organização à um senso estável de direção.

2.4 MODELOS DE NEGÓCIOS

Teece (2009), ensina que a seleção de uma estratégia de negócios é algo mais granular do que a concepção de um modelo de negócios, onde se exige análise da segmentação de mercado, criação de proposta de valor sustentável e de difícil imitação, se colocando como um passo essencial na concepção de um modelo de negócios.

Não se pretende com este estudo negligenciar a importância da concepção de estratégias empresariais, pois as mesmas apoiam a construção de modelos de negócios viáveis. De acordo com Reeves et. Al (2015),

Não que nos faltem maneiras poderosas de abordarmos as estratégias; o que não dispomos é de uma maneira robusta e eficiente de selecionar as mais adequadas para as circunstâncias corretas. O modelo de Cinco Forças de Porter para a estratégia pode ser válido em uma determinada área, os modelos do Oceano Azul ou de Inovação Aberta em outras, mas o fato é que cada abordagem estratégica tende a ser apresentada ou percebida como uma panaceia. Gerentes e outros líderes empresariais enfrentam um dilema: com um número cada vez maior de ambientes diversos para gerenciar, e com o aumento dos riscos envolvidos na busca pela solução mais correta, como esses profissionais serão capazes de identificar a abordagem mais eficaz e conduzir pensamentos e comportamentos adequados no sentido de conceber essa estratégia e colocá-la em prática, apoiados por modelos e ferramentas ideais?

Para Mintzberg (2004), quando comparamos empresas que prosperam e empresas que não prosperam em setores em que há a mesma ou similar medida de competição, verificam-se diferentes modelos implementados. Modelos de negócios adotados por empresas como Canon, em que organizações como IBM e Kodak, tentaram, sem sucesso, minar o mercado da empresa Xerox no ramo de fotocopiadoras e mais tarde um novo participante, como a Canon, obteve êxito. Uma das formas de se compreender esses movimentos empresariais é compreendendo o seu modelo de negócios, de forma a conseguirmos chegar mais próximos à realidade vivida pelas organizações.

De acordo com McGrath (2009), modelos de negócios são altamente experimentais no início, e uma abordagem que reconheça as incertezas no caminho são fundamentais. O objetivo é o aprendizado e adaptação contínuos, de acordo com os diversos cenários que forem se apresentando, pois em um ambiente de elevadas incertezas não há mais espaço para previsões completamente acertadas. A autora propõe o seguinte processo de análise e experimentação de modelos de negócios para as organizações,

No processo que se segue, os executivos são obrigados a articular a unidade de negócios para um plano, para criar uma declaração "reverso" de renda, que é simplesmente uma descrição de quanto do lucro seria jogado fora o suficiente para criar uma iniciativa que valesse a pena. O modelo de negócio é avaliado contra os modelos da concorrência e contra a potencial demanda do mercado. Em seguida, as metas métricas de processo que iriam apoiar o plano são descritas, juntamente com as suposições mais críticas feitas pelos executivos desenvolvedores do plano. Todo o conceito avança com base em pontos de verificação principais momentos no tempo em que pressupostos podem ser testados, e, se necessário, o plano reavaliado: a decisão de parar, redirecionar ou tentar algo diferente pode ser feita em cada ponto de verificação [...] (MCGRATH, 2009, P. 48).

McGrath (2009), propõe o planejamento orientado por descoberta, em que os modelos de negócios são testados, principalmente pelas equipes para que as mesmas ganhem familiaridade com o novo ou novos modelos, antes que se faça qualquer investimento.

O que se busca com o modelo de negócios, conforme Teece (2009), é definir a maneira pela qual a empresa agrega valor aos clientes e converte esse valor em lucro para a organização. Trata-se de gerir a empresa para o que os clientes querem, como querem e sua organização para atender às demandas do seu público em troca do valor financeiro que esses estejam dispostos a pagar.

De acordo com Afuah (2014), para que os clientes adquiram produtos ou serviços de uma empresa, esta precisa atender as suas necessidades, ou seja, oferecer valor para eles, criando um modelo de receita, onde monetiza a proposta de valor entregue aos clientes.

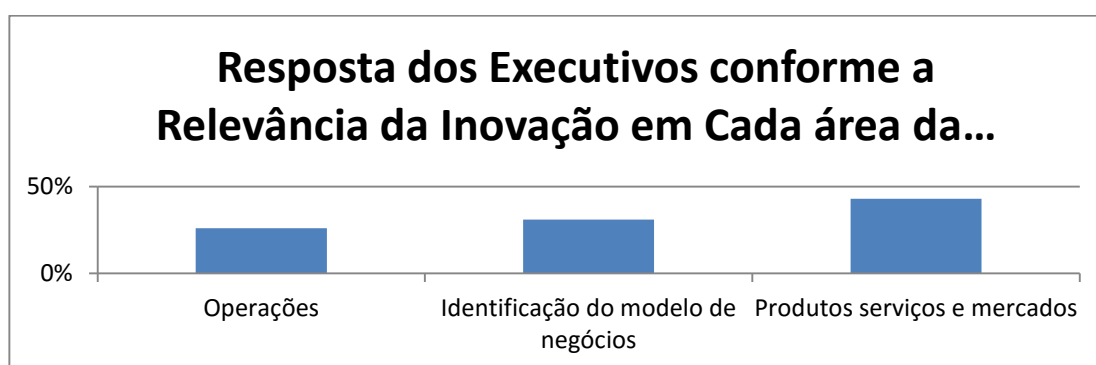
Para Baden-Fuller e Morgan (2010), os estudiosos de negócios se concentram em modelos de organizações, tais como South-West Airlines, Google, Disney etc., para entenderem a formatação dos modelos de negócios adotados por essas

organizações e como eles funcionam na teoria e na prática, criando conceitos e desenvolvendo análises dos seus detalhes práticos, o que produz modelos, espécies de tipos ideais, onde, outras empresas seguindo o mesmo modelo de negócios, podem utilizar o “tipo” ou modelo para medições e comparações.

Para Afuah (2014), as empresas para prosperarem necessitam inovar em seus modelos de negócios, fazendo coisas diferentes, de forma a formatar estruturas pelas quais as organizações geram receitas. Assim, a empresa obterá sucesso quando obtiver o melhor modelo de negócios.

O estudo da IBM (2006), fornece dados a respeito, em que a inovação nos modelos de negócios das organizações vem ganhando força perante outras importantes áreas das organizações, conforme aponta o gráfico 1:

Gráfico 1: Respostas dos Executivos



Fonte: Adaptado de IBM (2006).

Para Prahalad (apud Osterwalder e Pigneur, 2011), a era da inovação não acabou, houve sim uma mudança de foco em que as inovações ocorrerão cada vez menos em produtos e cada vez mais na criação de valor pela cocriação, gestão e dos modelos de negócios.

Conforme Teece (2009), cada novo desenvolvimento de produto, deve ser conjugado com o desenvolvimento de um modelo de negócios, pois é o que definirá as formas da organização se lançar no mercado e capturar valor. Inovação tecnológica por si só não traz à organização automaticamente negócios ou sucesso econômico, mas um bom design e implementação do modelo de negócios, conjugado à estratégia,

são fundamentais para que a inovação tecnológica obtenha êxito na sua captura de valor no mercado.

Mas afinal, o que vem a ser um modelo de negócios, quais são seus elementos fundamentais e quais características precisa apresentar?

Baden-Fuller e Morgan (2010), apontam que como a árvore da vida de Darwin demonstra que há possibilidades de diferentes conexões no mundo biológico, impera, também, a necessidade de se repensar e analisar sobre os tipos de conexões que existem no mundo dos negócios e tentar determinar como elas se relacionam, de forma a se possibilitar novas experiências de negócios.

Desta forma, os citados autores, apontam sobre a possibilidade da construção de modelos de negócios com modelos de trabalho, onde estudiosos investigam com certa profundidade exemplos específicos que formam um conjunto de modelos de negócios, criando importantes objetos de estudo que vão da teoria à prática. Há, nesse sentido, casos de empresas como Toyota, Disney, Mc'Donalds, que se tornaram referências em seus segmentos, de modo que a intensificação do seu estudo desenvolve teorização, formação de conceitos e apreciação dos seus detalhes práticos, transformando essas empresas em algo como “tipos” ideais a serem estudados para que sejam compreendidos.

De acordo com Håkansson & Snehota (1995, apud MASON e SPRING , 2000), os elementos mais comumente identificados como espécies de pilares dos modelos comerciais são: a tecnologia que integra a oferta do produto ou serviço, compondo sua entrega e gestão; o que é oferecido ao cliente e de que forma é oferecido; e por fim, a arquitetura de rede, que nada mais é que a configuração de compradores e fornecedores que viabilizam a oferta de mercado. Desta forma, o modelo de negócios se coloca como a representação da realidade da empresa e seus mercados, onde descreve a forma como uma empresa particularmente funciona.

Linder e Cantrell (2000, apud SHAFER et al, 2005), esclarecem que após o sucesso das empresas de tecnologia com suas formatações de modelos de negócios para a atração de investimentos, várias empresas nos anos 90 incluíram em seus relatórios a expressão, mas em um estudo em que 70 executivos de 40 empresas participaram, realizado pela Accenture, em que tentava identificar as bases dos seus

modelos de negócios, 62% dos entrevistados tiveram dificuldades em identificar precisamente como as suas organizações captavam recursos.

Apesar de haver várias definições para o tema, uma definição se faz precisa para que se possa evitar qualquer confusão a respeito, Shafer et al. (2005), pontuam que o modelo de negócios não é uma estratégia, mas contribui com esta na medida que facilita a análise teste e a validação das escolhas estratégicas.

Zott et al. (2005), após revisarem várias publicações a respeito do tema, concluíram que os estudiosos não comungam em relação aos elementos que definem um modelo de negócios e que há uma evolução dos conceitos em espécies de silos, onde os conceitos desenvolvidos não se falam.

Ainda, para Zott et al. (2005), vários autores têm tentado representar modelo de negócios por meio de gráficos e outras representações, mas falham em não apresentar em seus artigos uma relação existente entre os componentes do modelo de negócios, como por exemplo, os mecanismos de receitas, atividades de controle, sistema de fixação de preço e padrão de interação, tornando a evolução do conceito algo difícil.

Para Osterwalder e Pigneur, (2011), a tarefa não se resume em somente perguntar aos clientes o que eles querem, mas entender o que querem, no que estão envolvidos e qual a sua representatividade no tecido social. Assim, a adoção da perspectiva do cliente é basilar a todo e qualquer design de modelo de negócios, onde direcionam as escolhas dos gestores em relação a proposta de valor, canais de distribuição, fluxo de receita e por fim o relacionamento que deve ser estabelecido com seus clientes.

Para Afuah (2014), a questão centraliza-se na proposta de valor que a empresa entrega para o cliente-alvo e qual a percepção dele sobre. Para tanto, a organização deve se fazer o seguinte questionamento: O que seria atraente, envolvente e gratificante sobre o que a empresa tem a oferecer que atrairá os clientes dos concorrentes e das margens? Ou seja, qual a razão de os clientes comprarem da sua empresa e não dos concorrentes?

Para McGrath (2009), há dois componentes principais que constituem um modelo de negócios, que são: a unidade básica de negócios, bloco central de qualquer estratégia, pois desrespeito ao que o cliente vai pagar; e os processos ou vantagens

operacionais, responsáveis por produzirem benefícios de desempenho que levam a empresa a desfrutar da eficiência ou eficácia nos pontos determinantes à sua rentabilidade.

De acordo com Teece (2009), as empresas devem constantemente buscar melhorias para os seus modelos de negócios e que agreguem valor para o cliente, pois do contrário, a empresa corre o risco de ter as suas ações de mudança ditadas pelo mercado. Conforme o citado autor, a mudança de paradigma em relação ao modelo de negócios da organização não é algo fácil, pois exige criatividade, percepção em relação às necessidades atuais e tendências de futuras necessidades dos clientes, além da percepção da estrutura de custos da empresa. Mas se mostra necessária, pois a empresa necessita criar modelos de negócios que sejam difíceis de imitar e altamente adaptativos às necessidades do mercado, e para isso é necessário que sejam feitas revisões periódicas para evitar os chamados “pontos cegos” que surgem em diferentes ambientes a todo momento.

Desta forma, McGrath (2009), aponta ser necessário que os modelos de negócios das organizações evoluam e amadureçam, conduzindo a organização para os melhores caminhos futuros e não somente por uma espécie de bitola, onde o planejamento orienta previamente, sem possibilidades de mudanças dos trilhos que o trem tem de passar e, por conseguinte, os caminhos que tem de trilhar.

Assim, Afuah (2014), pontua que a questão central do modelo de negócios é proposição de valor para os clientes, e que para tal, se faz necessário que a empresa tenha as capacidades adequadas, ativos certos e as capacidades de utilização dos ativos para criar e capturar valor.

Desta forma Afuah (2014), esclarece cada ponto fundamental ao modelo de negócios organizacionais:

O primeiro ponto identificado pelo autor é a proposição de valor para o cliente, que consiste nos atributos que os produtos ou serviços da empresa têm para que os clientes resolvam seus problemas e/ou satisfaçam suas necessidades de maneira melhor que os concorrentes.

O segundo ponto é a segmentação de mercado, onde o autor defende que as empresas necessitam de informações relevantes sobre os clientes, como: o que os clientes querem, quanto estão dispostos a pagar, qual o tamanho do mercado em

volume financeiro e em número de integrantes, tanto concorrentes quanto clientes. Pois, quanto maior for o mercado, maiores as chances de receita. A segmentação de mercado também está relacionada à quantidade e qualidade dos clientes, fornecedores, concorrentes e qualquer outra instituição com que a empresa precise cooperar e/ou competir para criar valor.

O terceiro ponto se coloca como o modelo de receita, que é a forma pela qual a empresa se sustenta, ou seja, gera lucro. E está relacionada ao tamanho do mercado consumidor do produto, quanto, quando e como estão dispostos a pagar pelos produtos ou serviços da empresa.

O quarto ponto é o modelo de crescimento, onde há uma questão fundamental a ser formulada pela organização: Como uma empresa pode crescer lucrativamente? Uma das respostas para a questão pode estar nos custos que a empresa suporta para entregar valor para os seus clientes. Quanto mais baixos os custos, maior a possibilidade de receita com a operação.

Para Afuah (2014), há três principais formas de a empresa manter ou aumentar as suas receitas, tais como: adotar estratégia de crescimento em bloco, onde defende sua posição atual de forma vigorosa, mas se lança ao mercado para atrair mais clientes; Estratégia de execução, em que se coloca como uma das primeiras a inovar no mercado, de forma que não há tempo suficiente para que os clientes acompanhem; Finalmente, pode fazer alianças estratégicas com competidores no mercado, de forma que possam compartilhar recursos complementares valiosos e raros.

Conforme Afuah (2014), os modelos de negócios são sistemas com componentes que se ligam entre si, mas sem que haja simetria, já que o componente, capacidade, conduz os outros quatro componentes para que a organização consiga explorar os mesmos. Mostrando-se vantajoso, visto que se torna difícil para os concorrentes entenderem todas as conexões entre eles e as entregas de valor para os seus clientes geradas pelas conexões.

De forma similar, Teece (2009), aponta que a implementação do modelo de negócios exige sistemas, processos e ativos para as organizações que se mostram difíceis de replicar por parte da concorrência, pois se mostra como um complicador para a concorrência entender a dinâmica do modelo, de forma que não compreende

o modo de implementação do modelo e como o mesmo gera valor para o cliente-alvo da empresa em análise.

Para Afuah (2014), os modelos de negócios têm como elementos componentes: uma proposta de valor, o mercado em que está sendo abordado, o modelo de receita, um modelo de crescimento e as capacidades necessárias à execução lucrativa do plano. Em se tratando do mercado das empresas de design gráfico de Brasília, segundo dados da Ebigraf (2009), 65% das que se encontram na região Centro-Oeste, estão em Brasília e Goiás e são responsáveis por um faturamento de aproximadamente R\$ 1,5 milhões. Mesmo com um faturamento tão expressivo, o mercado é dominado pelas micro e pequenas empresas, com uma taxa de rotatividade de 42%. Com a rotatividade tão expressiva, fica evidente a necessidade de conhecer as estratégias adotadas por essas organizações e seus modelos de negócios, para que se possa identificar, no mercado em que atuam, a proposta de valor para o seu cliente, seu modelo de receita, suas fórmulas para o crescimento, dentre outras questões pertinentes às suas estratégias e seus modelos de negócios.

3 - METODOLOGIA

O presente trabalho fundamenta-se na análise estratégica e identificação dos modelos de negócios utilizados pelas empresas de design gráfico de Brasília. Nesse sentido, é de suma importância analisar as estratégias e os modelos de negócios das empresas do setor para que outras empresas tomem como base as estratégias implementadas e os modelos de negócios utilizados, a fim de desenvolverem melhores condições em termos de vantagem competitiva às organizações que compõem o setor.

Diante do exposto, optou-se por utilizar a pesquisa qualitativa, Denzin; Lincoln (2006. p. 17)

A pesquisa qualitativa envolve o estudo e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais – que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos.

Nesse sentido, o presente estudo será direcionado por meio da pesquisa exploratória, visto que tem como objetivo registrar, analisar, interpretar e identificar os fatos e suas causas. Essa prática visa ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica (LAKATOS E MARCONI, 2010).

Em termos de procedimentos técnicos serão realizados: pesquisa de campo pesquisa documental, levantamento de dados e pesquisa ex-post facto, com oito empresas de Brasília, por meio de entrevista com seus proprietários, visando levantamento da estrutura do setor, o entendimento das estratégias de posicionamento dessas empresas, seus recursos e competências e os modelos de negócios adotados pelas empresas estudadas.

As empresas a serem entrevistadas serão de design gráfico, em sua maioria, pequenas e médias organizações, atuantes há mais de cinco anos no segmento, com

“mix” de produtos similares, atuantes em Brasília, e cidades satélites do Distrito Federal.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um roteiro com questões abertas, que se encontra no Apêndice 1.

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistadas oito empresas do ramo gráfico de Brasília. Em todas as entrevistas foi seguida a ordem constante na matriz de amarração do presente trabalho.

Buscaram-se, na escolha para as entrevistas, empresas com mais de cinco anos de mercado e que seus sócios fundadores tivessem mais de dez anos de experiência no ramo.

Desta forma, os proprietários das empresas entrevistados seguiram a seguinte ordem:

- Fábrica de Ideias, empresa situada em cidade satélite de Brasília, há dez anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Jandler.
- Inove, empresa situada em cidade satélite de Brasília, há 14 anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Ricardo.
- Gráfica Fort, empresa situada em cidade satélite de Brasília, há vinte anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Sebas.
- Best Sign, empresa situada em cidade satélite de Brasília, há dez anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com a sócia Proprietária, Raíssa.
- Impacto mídias, empresa situada na cidade de Brasília, há dez anos no ramo gráfico e atua também como agência de publicidade. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Lucas.
- Big Color, empresa situada em cidade satélite de Brasília, há onze anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Fernando.
- Pluri, empresa situada na cidade de Brasília, há sete anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Alexandre.
- G Service, empresa situada em cidade satélite, há quatro anos no ramo gráfico. Entrevista realizada com o sócio proprietário, Michel.

4.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Conforme Barney e Hesterly (2007), a estratégia de uma empresa é a sua teoria de como obter vantagens competitivas no setor em que atua.

Para Porter (1986), cada empresa que compete em um setor possui, de forma deliberada ou não, uma estratégia. A formulação de uma estratégia competitiva busca relacionar a empresa ao seu ambiente e varia de acordo com as forças ambientais que enfrentam. Para Potter (1999), a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição e as forças ambientais que afetam diretamente as estratégias organizacionais. Para tanto, se faz necessário entender as forças subjacentes que afetam o setor. São elas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

Para a primeira questão, quando perguntados a respeito da rivalidade do setor, a maioria dos entrevistados, proprietários de seis empresas, disse ser a rivalidade muito acirrada e que várias empresas se estabelecem no ramo sem saber ao certo a dimensão do mercado. Os entrevistados apontaram ainda que essa falta de conhecimento faz com que os concorrentes não estabeleçam outra estratégia senão a precificação cada vez menor para os produtos ofertados. Já os proprietários das outras duas empresas, com mais de dez anos de mercado, disseram ser a concorrência boa, pois o cliente prefere realizar cotações de serviços em locais em que tenham várias empresas estabelecidas, tornando, dessa forma, a concorrência benéfica. Desta forma, os empresários entrevistados classificam como sendo alta a rivalidade no setor, o que para Porter (1999), tende a diminuir a rentabilidade do setor.

Quando perguntados a respeito do poder de barganha dos fornecedores, os proprietários entrevistados foram unânimes em dizer que há poucos fornecedores de matéria-prima no mercado e que os preços e prazos de faturamento são muito similares. Assim, classificaram o poder de barganha dos fornecedores como sendo alto, o que de acordo com Barney e Hesterly (2007), podem ameaçar o desempenho das empresas em um setor, aumentando o preço e reduzindo a qualidade dos seus produtos.

Para Hitt et al. (2008), as empresas buscam elevar os seus lucros e em contraposição, os compradores querem comprar pelo menor custo possível, negociando melhores taxas e formas de pagamento. Os clientes têm poder sobre as empresas de um setor quando, entre outros fatores, os produtos não são diferentes.

Pelo fato de haver um número significativo de concorrentes e os mesmos não adotarem outra estratégia, senão a redução de preços para se destacarem das demais empresas, oferecendo aos clientes produtos similares entre si, os entrevistados consideram, por unanimidade, que o poder de barganha dos compradores é alto, pois os mesmos se valem da quantidade de empresas no ramo para ditarem regras como preço, prazo de pagamento, prazo de entrega e qualidade do produto ofertado. Esse fato, conforme Hitt et al. (2008), também tende a diminuir a rentabilidade do setor.

Magretta (2008), entende que as barreiras de entrada protegem um setor de novos competidores que adicionariam mais capacidade a esse e buscariam participação no mercado.

Quanto à ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos, os entrevistados, em sua maioria, definiram a tecnologia como a principal ameaça de entrada de produtos substitutos no mercado e também como a maior barreira à entrada de novas empresas, já que os custos para a aquisição de maquinários com novas tecnologias são muito altos. Para os mesmos, o mercado sofre uma dicotomia cruel, em que os insumos, peças e materiais têm os seus valores muito elevados e o produto entregue para o consumidor final retorna um lucro muito baixo, não possibilitando qualquer erro por parte das empresas. Portanto, existem barreiras de entrada e a ameaça de substitutos é baixa, o que, conforme Magretta (2008), tende a favorecer a rentabilidade do setor.

Conclui-se que apesar de haverem algumas forças que tendem a favorecer a rentabilidade do setor (baixa ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos), há uma predominância de forças que tendem a diminuir a atratividade do setor como um todo (alta rivalidade entre os concorrentes, alto poder de barganha de compradores e fornecedores).

4.2 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Para Hitt et al. (2008), a estratégia de posicionamento serve a criar diferenças entre a posição de uma empresa e de seus concorrentes. Para tanto, precisa decidir se pretende executar atividades de maneira diferente ou executar atividades diferentes. Tal decisão tem consequência na forma como a empresa irá executar as suas atividades primárias e de suporte da cadeia de valor de maneira que criem um valor exclusivo. Para o citado autor, as organizações, com o objetivo de definir e defender seu posicionamento junto ao setor, escolhem entre cinco alternativas: (1) liderança em custo; (2) diferenciação; (3) liderança em custo focalizada; (4) diferenciação focalizada e (5) liderança em custo/diferenciação integrada. Para tanto, as organizações avaliam, com base em seus recursos internos, capacitações e competências essenciais, se buscarão obter vantagem competitiva por meio do custo baixo pela exclusividade.

Com base no modelo de Porter (1999), as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas quando levados em consideração pontos como liderança em custo e, diferenciação, não estão muito claras para as empresas pesquisadas, pois os seus gestores apontam que não há uma definição estratégica para os setores e públicos atendidos. As questões que ficam claras são que, por se tratarem de empresas que trabalham com a área de mídia externa, atendem em sua maioria o ramo empresarial, composto por pequenos comércios que avizinham as suas empresas e que as mesmas não adotam estratégia de diferenciação, focando exclusivamente no preço dos produtos para ganharem mercado. Portanto, as empresas, mesmo que de forma não deliberada, adotam a estratégia de liderança em custo.

4.3 MODELOS DE NEGÓCIOS

Baden-Fuller e Morgan (2010), apontam para a possibilidade da construção de modelos de negócios com modelos de trabalho, onde se investiga com certa profundidade exemplos específicos que formam um conjunto de modelos de negócios, criando importantes objetos de estudo.

Para Mason e Spring (2000), as características mais evidentes em um modelo de negócios são: a tecnologia que integra a oferta do produto ou serviço, compondo sua entrega e gestão; o que é oferecido ao cliente e de que forma é oferecido; e por fim, a arquitetura de rede, que se configura na rede de compradores e fornecedores que viabilizam a oferta de mercado. Desta forma, o modelo de negócios descreve a forma como uma empresa particularmente funciona.

Com relação ao modelo de negócios, foram explorados pontos como: proposta de valor, segmentos atendidos e alianças (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As empresas foram convergentes em pontos como proposta de valor, em que afirmaram ser o prazo de entrega, qualidade do material, qualidade da aplicação dos materiais fornecidos as suas principais propostas. Não demonstraram um conhecimento profundo das necessidades dos seus clientes, para o oferecimento de uma proposta de valor diferenciada que atendesse às necessidades específicas de seus clientes. Os segmentos atendidos variam entre o comércio local e o consumidor final, pessoa física, no caso de produtos decorativos, como adesivos, toldos e afins. As empresas entrevistadas não possuem dados confiáveis sobre o tamanho do mercado em que atuam em termos de volume financeiro total envolvido, mas têm noção dos preços que os clientes estão dispostos a pagar. Desta forma, conclui-se que os modelos de negócio adotados pelas empresas pesquisadas são muito semelhantes entre si.

4.4 ANÁLISE DAS CAPACIDADES INTERNAS

De acordo com Barney e Herterly (2007), recursos são os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização e que podem ser utilizados para implementar uma estratégia. Há vários exemplos de recursos, tais como fábricas, seus produtos, sua reputação, o trabalho em equipe realizado pelos gerentes. Alguns desses recursos figuram como tangíveis e outros como intangíveis.

Para o citado autor, a capacidade figura como um subconjunto de recursos de uma empresa que permitem a empresa aproveitar outros recursos que controla. Exemplos de capacidade, se pode incluir as competências de marketing, sua cooperação entre gerências entre outras.

Desta forma, para Barney e Herterly (2007), as empresas que competem em um mesmo setor precisam ter recursos e competências que sejam raros, valiosos e difíceis de serem copiados pela concorrência.

Assim, para a quarta e última questão, os entrevistados dizem ter na qualidade do produto ofertado, no prazo de entrega e no preço, seus pontos fortes de entrega de valor para o cliente. A maioria das empresas entrevistadas não foca no prazo de pagamento como diferencial competitivo e nem na inovação tecnológica, com exceção de uma delas que se posiciona de forma um pouco diferente, pois coloca que o seu cliente não quer mais do mesmo e que a inovação tecnológica com oferta de produtos diferenciados está se tornando a sua principal fonte de recursos.

Portanto, pode-se concluir que a maioria das empresas entrevistadas não possuem recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de se imitar e que sejam apropriados pela organização, o que poderia levar à obtenção de uma vantagem competitiva, de acordo com a abordagem de recursos (BARNEY e HERTERLY, 2007). Apenas uma empresa entrevistada demonstrou estar preocupada em desenvolver uma competência (inovação) que possa atender aos requisitos da abordagem de recursos para a obtenção de vantagem competitiva.

5 - CONCLUSÕES

Pode-se verificar que a estrutura do setor de design gráfico não apresenta dificuldades de toda ordem para seus participantes. A rivalidade entre os concorrentes se mostra altíssima, tornando os preços cada vez mais baixos. Os fornecedores e compradores se encontram em posições favoráveis diante das empresas analisadas em termos de poder de barganha, pois o setor apresenta poucos fornecedores de insumos que, geralmente, vendem os seus materiais a valores semelhantes. Os compradores (clientes) por sua vez, contam com um número elevado de gráficas que podem realizar os serviços desejados.

Foi possível constatar que uma das únicas oportunidades apresentadas às empresas que se encontram no setor é o fato de que os maquinários e suas respectivas manutenções implicam em valores elevados, inibindo a entrada de empresas novatas ou, até mesmo, empresas de outros setores. Por outro lado, os altos valores envolvidos nas manutenções representam um problema, já que esses fatores impactam negativamente nas margens das empresas envolvidas.

Há de se ressaltar que, por se tratar de um setor extremamente competitivo, em termos tecnológicos, há uma necessidade de atualização contínua, para que se possa ofertar ao mercado produtos diferenciados. As empresas que não se adaptam a essa realidade, perdem competitividade. Esse fator às força a buscarem atualizações de maquinário e competências constantemente.

Por meio da análise documental e entrevista com os sócios, segundo objetivo específico do presente trabalho, foi possível evidenciar que as empresas analisadas não se utilizam de qualquer estratégia planejada em suas operações. Entretanto, observa-se que há uma preocupação em se manterem competitivas no mercado e, para isso, todos os gestores entrevistados buscam manter o seu preço competitivo, mesmo que para isso tenham que perder margem. Predominam, portanto, as estratégias emergentes, em que a mesma é implementada pela organização de forma rápida e reativa às outras estratégias e que permitam a sobrevivência do negócio.

Como consequência, muitas estratégias de baixo custo adotadas pelas empresas analisadas, não se mostram sustentáveis, pois as empresas não dispõem de estruturas robustas de maquinário e mão-de-obra, de forma a obterem vantagem

de custo pela economia de escala que poderia ser proporcionada. Nenhuma das empresas analisadas se utiliza das estratégias de diferenciação.

Por conseguinte, com relação ao modelo de negócios das empresas, pode-se evidenciar que os seus gestores acreditam que produtos duráveis, o cumprimento dos prazos de entrega e a qualidade das aplicações dos produtos pelos seus funcionários, são requisitos valorizados pelos clientes de forma a terem preferência em relação ao concorrente na ocasião da escolha. Os valores entregues pelas empresas analisadas aos clientes se fundamentam na qualidade dos produtos, prazo de entrega e principalmente preços baixos.

Observou-se que uma prática comum existente entre as empresas entrevistadas se dá em termos do estabelecimento de alianças estratégicas com os seus competidores para terem acesso mais barato aos insumos necessários até mesmo para a entrega de serviços cotidianos. A maior parte das alianças se dá por meio de terceirização de produção e compra de insumos em atacado, pois assim, as empresas parceiras conseguem uma margem de lucro um pouco maior, já que os preços insumos ficam menores devido aos volumes envolvidos.

O modelo de crescimento das organizações é fortemente impactado negativamente pelos fornecedores, concorrentes e consumidores do ramo. Os concorrentes praticam preços com margens muito pequenas, os consumidores exercem um grande poder de barganha com relação aos preços dos produtos e os fornecedores diferem minimamente entre eles em relação a preço, disponibilidade e requisitos técnicos dos materiais.

Desta forma, pode-se concluir que as empresas pesquisadas não possuem um conhecimento aprofundado sobre seu próprio modelo de negócios. Foi possível observar que, em função da baixa atratividade do setor, as empresas analisadas fornecem produtos com baixo valor agregado, suas estratégias são preponderantemente emergentes e visam à sobrevivência do negócio. Como limitação do estudo, devemos considerar que, em função do pequeno número de empresas pesquisadas e também da própria metodologia adotada de estudo de caso, não é possível que se faça uma generalização das conclusões apresentadas no trabalho.

REFERÊNCIAS

AFUAH, Allan. **Business Model Innovation: concepts, analysis, and cases**. New York: Routledge, 2014.

ABIGRAF - Associação Brasileira da Indústria Gráfica. **Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil**. São Paulo, SP: ABIGRAF, 2009. 66p.

BADEN-FULLER, Charles; MORGAN, Mary S. **Business Models as Models Long Range Planning**, Elsevier, v.43, p.156-171, 2010.

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

DENZIN, Norman, K. Yvonna. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIT, Michael, A. IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 7ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IBM, Global Business Services Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study, 2006

LAKATOS, Eva, Maria; MARCONI, Marina, de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASON, Katy; SPRING, Martin. The sites and practices of business models. **Industrial Marketing Management**, v. 40, 1032–1041, 2011.

MCGRATH, Rita Gunther. Business Models: A Discovery Driven Approach. **Long Range Planning**, Elsevier, v.43, p.247-261, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNCUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 7ª ed. , Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PWC, 17ª Pesquisa Global Entertainment & Media Outlook. Disponível em <<http://www.pwc.com.br/pt/outlook-16/midia-exterior.html>>. Acesso em: 01 fevereiro 2017.)

REEVES, Martin; HAANAES, Knut; SINHA, Janmejaya. **Sua estratégia precisa de uma estratégia**: Como eleger e colocar em prática a melhor abordagem. São Paulo: DVS, 2015.

SHAFER, Scott, M; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane, C. **The power of business models**. Business Horizons, Elsevier, v.48, p.199 —207, 2005.

TEECE, David, J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, Elsevier, v.43, p.172-194, 2010.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, v. 37 No. 4, p. 1019-1042, 2005.

APÊNDICE 1 - Matriz de Amarração

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO
<p>1. Como pode ser caracterizada a estrutura do setor considerando o modelo de Porter (rivalidade existente entre os concorrentes, poder de barganha de fornecedores e compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de substitutos)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a estrutura do setor de design gráfico. - Analisar, por meio de pesquisa documental e entrevista com sócios proprietários, as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas. - Evidenciar o modelo de negócios utilizado pelas empresas analisadas. 	<p>- PORTER, Michael E. (1999)</p>
<p>2. Como pode ser caracterizada a estratégia de posicionamento da empresa considerando o modelo de Porter? (liderança em custos, diferenciação, escopo)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a estrutura do setor de design gráfico . - Analisar, por meio de pesquisa documental e entrevista com sócios proprietários, as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas. - Evidenciar o modelo de negócios utilizado pelas empresas analisadas. 	<p>- PORTER, Michael E. (1999)</p>
<p>3. Como pode ser caracterizado o modelo de negócios da empresa, considerando o modelo de Afuah (proposta de valor, segmentos atendidos, modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar a estrutura do setor de design gráfico . - Analisar, por meio de pesquisa documental e entrevista com sócios proprietários, as estratégias 	<p>AFUAH, Allan. (2014)</p>

de crescimento e receita e competências)?	<p>utilizadas pelas empresas pesquisadas.</p> <p>- Evidenciar o modelo de negócios utilizado pelas empresas analisadas.</p>	
4. Em sua opinião, quais valores a sua empresa entrega para o cliente?	<p>- Analisar a estrutura do setor de design gráfico.</p> <p>- Analisar, por meio de pesquisa documental e entrevista com sócios proprietários, as estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas.</p> <p>- Evidenciar o modelo de negócios utilizado pelas empresas analisadas.</p>	AFUAH, Allan. (2014)

Fonte: Organizado pelo Autor