



## Plano estratégico: uma proposta para uma empresa de tintas serigráficas

### Strategic plan: a proposal for a serigraphic ink company

**Emilly Karoline Tonini Silva**

[emilly.karoline.tonini@gmail.com](mailto:emilly.karoline.tonini@gmail.com)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, Paraná, Brasil

**Janaina Piana**

[janainapiana@utfpr.edu.br](mailto:janainapiana@utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, Paraná, Brasil

**Nátaly Gabrielly Siqueira Alves**

[natygabrielly29@gmail.com](mailto:natygabrielly29@gmail.com)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, Paraná, Brasil

**Vinícius Bonifácio Volante**

[vinicius\\_volante05@hotmail.com](mailto:vinicius_volante05@hotmail.com)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, Paraná, Brasil

#### RESUMO

No contexto das pequenas empresas a inserção da gestão estratégica ainda é rara. E, um dos fatores que contribuem para a mortalidade das pequenas empresas é a falta de planejamento dos negócios e da capacitação em gestão empresarial. Diante disso, este artigo tem como objetivo a criação de um plano estratégico para uma empresa de tintas serigráficas. Utilizou-se ferramentas estratégicas, tais como: análise PESTEL, criação de cenários, análise das cinco forças de Porter, análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) e análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para a elaboração do plano estratégico. Essas técnicas - que auxiliam a entender o contexto atual da empresa - se estabelecem como um conjunto de procedimentos para se alcançar competitividade sem desconsiderar a essência da organização. A coleta de dados, para posterior análise, se deu por meio de entrevistas abertas com o proprietário da empresa e dados secundários. Ao final das análises construiu-se, juntamente com a assentimento da empresa, um plano de ação para alcance da estratégia geral de crescimento baseada em desenvolvimento de mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico. Análise. Crescimento.

#### ABSTRACT

In the context of small companies, the insertion of strategic management is still rare. And one of the factors that contribute to the mortality of small businesses is the lack of business planning and training in business management. Therefore, this article aims to create a strategic plan for a screen printing company. Strategic tools were used, such as: PESTEL analysis, scenario creation, analysis of Porter's five forces, VRIO analysis (value, rarity, imitability and organization) and SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) for the elaboration of the strategic plan. These techniques - which help to understand the current context of the company - are established as a set of procedures to achieve competitiveness without disregarding the essence of the organization. Data collection, for further analysis, took place through open interviews with the company owner and secondary data. At the end of the analyses, together with the company's consent, an action plan was built to achieve the general growth strategy based on market development.

**KEYWORDS:** Strategic planning. Analysis. Growth.



## INTRODUÇÃO

No contexto das pequenas empresas a inserção da gestão estratégica ainda é rara. A eterna corrida contra o tempo que caracteriza boa parte do dia a dia dos empresários das pequenas empresas torna-os relutantes em se dedicar à formulação e implantação de um planejamento estratégico para a empresa (COELHO E SOUZA, 1999). Vinculada a essa questão, observa-se que no contexto de pequenas empresas, a sustentabilidade/sobrevivência dos negócios no Brasil ainda é muito baixa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) cinco anos após serem criadas, cerca de 60% das empresas encerram suas atividades. Na indústria de transformação, onde está inserida a indústria serigráfica, a taxa de sobrevivência é de apenas 40%. E, um dos fatores que contribuem para a mortalidade das empresas é a falta de planejamento dos negócios e da capacitação em gestão empresarial.

Diante disso, o presente trabalho objetiva desenvolver um plano estratégico para uma empresa de tintas serigráficas, a Tintas Prisma LTDA. A empresa está localizada na cidade de Apucarana, no norte do Paraná, e atua no mercado de tintas serigráficas há 12 anos. As tintas serigráficas são usadas na estamperia, mais precisamente na serigrafia. Trata-se de uma técnica de molde vazado desenvolvida a partir do estêncil, e que por não depender do corte, permite a impressão de figuras muito mais detalhadas (SCHNEIDER; SACCO, 2019).

## MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia da pesquisa baseia-se em um estudo na empresa Tintas Prisma LTDA. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas abertas junto ao proprietário da empresa e também por meio do levantamento de dados secundários. Os dados secundários foram utilizados especialmente para a coleta de dados sobre o macroambiente da empresa. O processo de análise das informações coletadas se deu por meio da utilização de ferramentas estratégicas. Sendo assim, analisou-se (i) as principais tendências e perspectivas do ambiente mais amplo que estão impactando/poderão impactar a empresa nos próximos cinco anos, por meio da análise PESTEL; (ii) a atratividade do setor por meio das cinco forças de Porter; (iii) os recursos e competências organizacionais e suas necessidades futuras, através da análise VRIO; (iv) o ambiente externo e interno por meio da análise FOFA. Por fim, definiu-se a estratégia geral de crescimento, e traçou-se os movimentos estratégicos desejáveis para os próximos cinco anos da empresa, que foram assentidos pela empresa.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### ANÁLISE PESTEL E CRIAÇÃO DE CENÁRIOS

A PESTEL é um método que analisa os fatores do macroambiente. A abreviação do nome PESTEL de acordo com Gupta (2013) seria “P” de fatores políticos, aspectos referentes às intervenções do estado; o “E” trata dos fatores econômicos; o “S” são os fatores sociais e culturais. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o “T” são as forças tecnológicas que dizem respeito às inovações e melhorias científicas; o “E” refere-se aos aspectos ambientais/ecológicos, e por fim a letra “L”, definida para questões sobre a legislação. Com isso, analisou-se os principais fatores externos (macroambiente), constados no Quadro 1.

A criação de cenários é realizada para o auxílio na precaução dos gerentes quanto a avaliação de possibilidades, levando em conta a análise PESTEL e os principais indicadores de mudança (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011). Destaca-se que os principais indicadores de mudança encontrados foram o prolongamento ou fim da pandemia e a variação do dólar, conforme o Quadro 2.



Quadro 1 – Análise PESTEL

Fatores externos	Impactos
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de segurança;</li> <li>• Restrições comerciais causados pela pandemia.</li> </ul>
Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do dólar;</li> <li>• Variação do custo da matéria-prima;</li> <li>• Variação do custo das embalagens;</li> <li>• Variação na taxa de juros.</li> </ul>
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do município no setor serigráfico;</li> <li>• Atitudes e opiniões dos consumidores no quesito qualidade e preços.</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento tecnológico para o tratamento de água;</li> <li>• Novas tecnologias.</li> </ul>
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reajuste no preço do tratamento da água.</li> </ul>
Legais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis de descarte de resíduos;</li> <li>• Leis de segurança no trabalho;</li> <li>• Lei de defesa do consumidor.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria (2021).

Quadro 2 – Criação de cenários

	Prolongamento da pandemia	Fim da pandemia
<b>Aumento do dólar</b>	<p><b>Cenário 1: Permanência do Caos.</b> Aumento do preço de custo, falta de matéria-prima, falta de embalagens, mão-de-obra reduzida, menor poder econômico para continuar com a empresa, decretos municipais como <i>lockdown</i>. Sendo assim, a empresa encontra-se em um momento mais trágico, com dificuldades elevadas.</p>	<p><b>Cenário 2: Sem máscara e sem dinheiro.</b> Apesar do aumento de vendas o preço de custo vai continuar alto. Com isso, mesmo as restrições comerciais chegarem ao fim, as vendas possivelmente subirem, o custo será grande para as empresas, ainda afetaria todos.</p>
<b>Queda do dólar</b>	<p><b>Cenário 3: Vivos economicamente.</b> Com a baixa do dólar os empresários terão um poder aquisitivo maior, buscando mais esses produtos e tornando possível a falta deles. Mas com o prolongamento da pandemia, as vendas e a contratação de funcionário ainda vão ser reduzidos.</p>	<p><b>Cenário 4: A era milagrosa.</b> Possibilidades econômicas de aumentar a produção, contratação de novos funcionários, aumento de vendas e menor preço de custo. Esse seria o melhor cenário para todos, pois haveria uma melhor economia, girando capital e produção em alta.</p>

Fonte: Autoria própria (2021).

Analisando a situação atual, o Cenário 1 é o mais provável que aconteça, visto que a pandemia está se prolongando, interferindo na economia, com o aumento do dólar.

### ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Segundo Andrade (2017) “a ferramenta das cinco forças foi criada por Michael Porter, nos anos 70, com o objetivo de avaliar e analisar o ambiente externo (indústria) no qual a organização está inserida”. Com a ferramenta de análise das cinco forças de Porter, analisa-se: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

Com isso, obteve-se:



- Poder de negociação (barganha) dos fornecedores: Baixo poder, pois há uma baixa concentração de fornecedores, sendo assim, a empresa tem alto poder em cima deles, contendo várias opções e preços.
- Ameaça de produtos substitutos: Alta, pois há produtos substitutos que atendem ao mesmo objetivo. (ex: bordado, sublimação).
- Poder de negociação dos clientes: Alta, pois o cliente influencia na forma de produção desejada e dispõe de diversas opções semelhantes.
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: Ameaça mediana, visto que necessita de um investimento e experiência mediana.
- Rivalidade entre os concorrentes: Baixa rivalidade, pois os clientes são fiéis, os concorrentes são empresas relativamente homogêneas, são grupos estabelecidos e estáveis em suas posições. Além do mais, na cidade onde a empresa está inserida há mais colaboração do que competição entre os concorrentes.

A indústria é relativamente atrativa, pois a rivalidade entre os concorrentes é baixa e o poder de barganha dos fornecedores também. Sendo assim, as indústrias se tornam atrativas quando as forças são fracas. Portanto, conseguem investir na indústria, onde as forças atuam a seu favor.

### **ANÁLISE VRIO**

A partir dos recursos analisados como importantes para a empresa, Barney (1991) desenvolveu o modelo VRIO que nada mais é que analisar as características de valor, raridade, imitabilidade, e organizacionais dos recursos dentro da empresa. Com essa análise é possível identificar recursos e competências essenciais e os que geram vantagem competitiva, e com isso, manter e melhorar o que for preciso. O autor explica as características dadas a cada item do modelo:

- Valor: quando os recursos considerados valiosos permitem responder aos riscos apresentados no mercado de trabalho mantendo as vendas e reduzindo custos;
- Raridade: os recursos analisados como valiosos também são considerados raros quando outras não empresas utilizam do mesmo.
- Imitabilidade: capacidade de outras empresas imitar ou copiar o recurso raro e valioso.
- Organizacionais: quando a empresa está preparada para trabalhar e administrar o potencial dos recursos raros, valiosos e imitáveis.

Segundo o proprietário da empresa os recursos e competências que mais se destacam na empresa de tintas serigráficas são:

- Qualidade do produto: O grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer produto.
- Maior custo benefício da região: Melhor diagnóstico comparativo entre o preço e custo de um produto e os verdadeiros benefícios que este pode lhe oferecer.
- Logística na entrega: Se refere a uma boa gestão da separação e entrega dos produtos, a partir da identificação do transporte apropriado até a validação da entrega ao cliente.
- Experiência dos funcionários: Diz respeito ao conhecimento dos funcionários nesse ramo de trabalho, por meio da prática.

Buscando uma vantagem competitiva a longo prazo, analisou-se no Quadro 3 cada um dos recursos e competências da empresa, utilizando o método VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização).



Quadro 3 – Análise VRIO

Recursos e competências	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Vantagem competitiva
Qualidade do produto	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Maior custo benefício da região	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Logística na entrega	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Experiência dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Autoria própria (2021).

Independente dos cenários futuros, os recursos e competências identificados como qualidade do produto e experiência dos funcionários devem se manter, pois já apresentam uma alta vantagem competitiva.

Como analisado anteriormente, o Cenário 1 é o mais provável de acontecer, com isso, o aumento do dólar e o prolongamento da pandemia acarretam em um custo maior dos produtos e um aumento nas entregas devido as restrições comerciais causadas pela pandemia. Portanto, é necessário aprofundar os recursos e competências de custo benefício e logística na entrega.

#### ANÁLISE FOFA

O objetivo da análise FOFA é definir estratégias que mantenham seus pontos fortes, reduzindo suas fraquezas e aproveitando oportunidades, protegendo-se de ameaças (Azevedo & Costa, 2001). O modelo FOFA é um tipo de análise prática e útil para a definição da estratégia que será adotada pela empresa para atingir suas metas. “Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 52). De acordo com a análise FOFA, avaliou-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização no Quadro 4.

Quadro 4 – Análise FOFA

	Oportunidades	Ameaças
<b>Fatores internos →</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abertura de novas empresas serigráficas;</li> <li>2. Clientes que visam empresas com estoque disponível;</li> <li>3. Aumento do portfólio;</li> <li>4. Consumidores que favorecem a qualidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuação da pandemia;</li> <li>2. Falta de matéria-prima e embalagem;</li> <li>3. Concorrentes em ascensão;</li> <li>4. Aumento de taxas de importações.</li> </ol>
<b>Fatores externos ↓</b>		
<b>Forças</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento da variedade de produtos devido à competência dos colaboradores (O3, FO2, O2);</li> <li>2. Investimento em qualidade (O4,F3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho de entrega aumentando a facilidade de compra (A3, F4);</li> <li>2. Domínio do mercado local (F1, F3, A3).</li> </ol>
<b>Fraquezas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento digital da marca (O1, f3);</li> <li>2. Representantes de vendas espalhados para fora da região (O1, O3, f3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diminuição da linha de clientes (A1, A3, f1, f2);</li> <li>2. Alto custo de novas tecnologias importadas (A1, A4, f4).</li> </ol>

Fonte: Autoria própria (2021).



## CONCLUSÃO

Por meio das análises estratégicas foi possível observar o andamento externo e interno da empresa, e sugerir melhorias e ações estratégicas conforme as necessidades da empresa. Portanto, considerando o diagnóstico realizado para a empresa Tintas Prisma LTDA, a direção estratégica sugerida consiste no desenvolvimento de mercado, descrito pela Matriz Ansoff, que segundo Ansoff (1965) apresenta um modelo de formulação de estratégia com quatro categorias, levando em consideração o produto e o mercado. Esse direcionamento é puxado pela busca em expandir a marca da empresa para outros mercados no âmbito nacional e fora da região de atuação atual, que hoje limita-se a cidade de Apucarana-PR. Este crescimento esperado para a organização se dará de forma orgânica, explorando e desenvolvendo as características consolidadas.

O planejamento desenvolvido para a empresa com base nas análises feitas deverá ser posto em prática durante os próximos cinco anos e sugere-se que neste primeiro ano de planejamento, a empresa aumente seu estoque de matérias-primas e produtos, visando se manter competitivamente no mercado devido a pandemia e suas incertezas. Após essa passagem de instabilidade, a empresa deve focar em manter o segmento ativo e com potencial de desenvolvimento, através de ações de marketing e bom gerenciamento de compra, estoque e produção.

Analisando a proximidade dos empresários do segmento, foi cogitado a união das empresas da região, buscando trazer cada vez mais investimentos e manutenção de prioridade do produto ofertado na região, assim, diminuindo a ameaça de produtos substitutos. Conseguindo desenvolver este cenário, a melhoria interna da empresa baseia-se em intensificar a qualidade do produto e a experiência dos funcionários, por meio de capacitações, aumentando seu portfólio de produtos, para assim potencializar os ganhos.

E assim, fechando o ciclo de 5 anos almeja-se uma empresa bem estruturada no mercado local, destacando-se e potencializando ganhos que serão reinvestidos na expansão da marca para outros mercados, concluindo os objetivos da empresa e atendendo a estratégia de crescimento planejada.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luiza. **Conheça seu mercado fazendo a análise das 5 forças de Porter**. Siteware, 2017. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias>.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

AZEVEDO, M. C. & Costa, H. G. (2001). **Métodos para a avaliação da postura estratégica**. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, vol. 8, n. 2, abr./julho.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In: VI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – São Paulo, SP, Brasil, 1999.

GUPTA Abhishek (2013), **“Environmental and pest analysis: an approach to external business environment”**, merit research journal of art, social sciences and humanities, vol. 1, nº 2, pp 13-17.

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, 2016**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=publicacoes>. Acesso em: 01 mar. 2019.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Tradução: rodrigo dubal. 2011. Ed. Júlia angst coelho.

KOTLER, Philip; KELVIN, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São paulo: ed. 12ª pearson prentia hall, 2006.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças De. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHNEIDER, J.; SACCO, H. G.; **Estêncil e serigrafia: os usos tradicionais e artísticos da técnica de molde vazado**. XVII Seminário de História da Arte, v. 1, p. x, 2019.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2000.