

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

ANDEGLEY COSTA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um Estudo de caso do Jornal de Hoje.

ANDEGLEY COSTA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um Estudo de caso do Jornal de Hoje.

Monografia apresentado ao curso de ciências contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como pré-requisitos para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Márcio Carvalho de Brito (Esp.)

NATAL/RN
2009

ANDEGLEY COSTA DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um Estudo de caso do Jornal de Hoje

Monografia apresentado ao curso de ciências contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. Como pré-requisitos para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Márcio Carvalho de Brito Prof. MS.
FARN

Yara Magaly Albano Prof. MS.
FARN

Joana D`arc Medeiros Prof. MS.
FARN

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 JUSTIFICATIVA.....	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÕES DA ESTRATÉGIA	11
2.2 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ESTRATÉGIA	12
2.3 ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA DA ESTRATÉGIA	13
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.4.1 Conceitos de Planejamento Estratégico.....	14
2.4.2 Processo da Administração da Estratégia.....	15
2.4.3 Objetivos Estratégicos.....	16
2.4.4 Informações Estratégicas.....	16
2.4.5 Análise do Ambiente Interno.....	16
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	17
2.5.1 A Dinâmica Competitiva.....	18
2.5.2 Vantagem competitiva baseada nos recursos empresariais.....	18
2.5.3 Inovação como fonte de competitividade.....	20
2.5.3.1 Destruição criativa	20
2.5.3.2 Tecnologias disruptivas	21
2.5.3.3 Incentivo a inovação	21
2.5.3.3.1 <i>Incentivo Sunk Cost</i>	22
2.5.3.3.2 <i>O Efeito de substituição</i>	22
2.5.3.3.3 <i>O efeito da eficiência</i>	22
3 METODOLOGIA.....	23
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	23
3.2 COLETA DE DADOS.....	23
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	23
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERENCIAS.....	30
APÊNDICE A.....	31

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora, por me fortalecer nas horas mais difíceis, angustiantes desta caminhada cheia de obstáculos.

A meus pais que me deram todo apoio necessário para essa vitória, às vezes com muita dificuldade, mas com muito amor, carinho e incentivo que deles nunca faltaram.

Aos meus irmãos Andegleison e Anderson que sempre acreditaram na minha força de vontade e a todos os meus familiares.

Agradeço minha querida noiva Andrielle e seus familiares que me deram bastante força durante todo curso.

Agradeço ao meu orientador Márcio Carvalho de Brito por toda paciência que teve durante a elaboração de toda a monografia.

Agradeço a toda turma por ter sido muito unida nessa caminhada, mas a todos por termos sido vitoriosos, àqueles que por motivo de força maior não pode ter chegado até o final do curso conosco, mas sei que todos torceram por nós.

A todos que participaram direto e indiretamente desta fase tão importante da minha vida, a todos os professores que nos passaram todo conhecimento necessário para aqui chegarmos com bastante força no mercado de trabalho, as brincadeiras extraclases, há todos vocês muito obrigado por me realizar como profissional e principalmente como ser humano.

Obrigado meu Deus por concretizar um sonho que não é nada fácil, por me dar conforto e paciência nas horas difíceis da minha vida, não só como estudante e sim como pessoa durante esta jornada cheia de dificuldade, mais com muita fé e dedicação eu consegui.

RESUMO

Diante da globalização as pessoas sentem cada vez mais a necessidade de se manterem informadas e uma das alternativas na busca de informações é o jornal impresso. Por ser um serviço bastante antigo, algumas empresas não acompanham o desenvolvimento do mercado competitivo, de forma que esse atraso acarreta em desperdícios e falta de controle interno e externo da própria organização. Diante destas falhas o presente trabalho tem por objetivo, realizar um estudo de caso no Jornal de Hoje da cidade do Natal/ RN, no setor de distribuição e em outros setores interligado da organização para identificar vantagens, desvantagens, suas potencialidades e fraquezas no ambiente interno e externo para um melhor desempenho nos serviços oferecidos. Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessário o levantamento de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória para permitir uma maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e/ou modificar conceitos e idéias existentes. Foi aplicado questionários com 10 funcionários relacionados com o setor de distribuição. Dentro da empresa estudada, apesar da boa qualificação dos funcionários, não existe motivação por parte da empresa e ainda existem falhas no setor de distribuição como, por exemplo, a falta de um sistema informatizado o que acarreta numa maior dificuldade em detectar os erros no setor de distribuição e nos setores interligados como o serviço de entrega de jornais nas bancas e vendas avulsas com numero superior do que realmente é vendido. Com o intuito de minimizar ou até mesmo eliminar esses problemas, o presente trabalho sugere a implantação de um planejamento estratégico que por ser uma atividade empresarial bastante complexa facilita para que o empresário tenha melhor identificação dos seus custos com os devidos setores que existe na empresa. A utilização do planejamento estratégico no setor de distribuição e nos setores interligados da organização Jornal de Hoje, dará subsídio para um melhor controle nesses setores para ser oferecido um melhor serviço de entrega, evitar desperdício de jornal além de render maiores lucros para a empresa.

Palavras-chaves: jornal, planejamento estratégico, lucro.

ABSTRACT

Faced with the globalization people are increasingly feeling the need to keep informed and an alternative in the search for information is the printed newspaper. Being a very old service, some companies do not follow the development of a competitive market, so this delay leads to waste and lack of internal and external control of the organization itself. Faced with these faults, this paper aims to conduct a case study in the Today in Natal / RN, the distribution sector and other sectors linked the organization to identify strengths, weaknesses, its strengths and weaknesses in the internal environment and external to a better performance in the services offered. To develop this work required the removal of a literature review, descriptive and exploratory in order to allow a greater familiarity with the subject, making it more explicit, seeking clarification and / or modify existing concepts and ideas. Was applied questionnaires with 10 employees in connection with the distribution sector. Within the company studied, despite the well-qualified staff, there is no motivation on the part of the company and there are still gaps in the distribution sector, for example, the lack of a computerized system which results in greater difficulty in detecting errors in the sector distribution and sectors linked to the service of delivering newspapers at newsstands and liquid sales with higher number than it is sold. In order to minimize or even eliminate these problems, this paper suggests the implementation of a strategic plan which is a very complex business activity makes it easier for the entrepreneur has better identification of costs with the appropriate sectors that exist in the company. The use of strategic planning in the distribution sector and in sectors linked to the organization of Today, give a subsidy to better control these sectors to be offered a better service delivery, to avoid waste of paper than to yield higher profits for the company.

Keywords: newspaper, strategic planning, profit.

1 INTRODUÇÃO

Com a rapidez que os fatos acontecem e com a globalização é mais que essencial, para o desenvolvimento do homem, que estes permaneçam informados e atualizados dos acontecimentos locais e globais para que se possa permanecer nesse mundo tão competitivo.

Uma das formas de se obter informações é através de jornais impressos. Jornais estes que podem ser circulados diariamente, semanalmente ou por qualquer outro intervalo de tempo.

O jornal impresso é uma forma de divulgação de informações bastante utilizada devido à facilidade de aquisição, assim como pelos baixos custos.

Na cidade de Natal-RN, dentre os jornais que circulam, o Jornal de Hoje é bastante aceito pelos leitores da capital por ser um jornal vespertino e inovador nos seus aspectos editorial.

O Jornal de Hoje foi lançado no dia 30 de outubro de 1997 e sua circulação ocorre sempre no começo das tardes, de segunda a sexta-feira. Já aos sábados são divulgadas informações válidas para o dia e para o domingo. A criação desse jornal teve um diferencial para a época que foi a sua publicação no turno vespertino onde todos os outros eram publicados no turno matutino, além disso, o jornal passou a ser o mais acessível economicamente por ser vendido pela metade do preço com relação aos outros que circulam na cidade. Essa diferença fez o jornal ganhar popularidade rapidamente e conseqüentemente ser um dos jornais mais lembrados pelos leitores.

O jornalista e professor universitário Marcos Aurélio de Sá, fundador da revista RN Econômico e ex-proprietário do semanário Dois Pontos, lançou-se à montagem do vespertino. Levantou custos, criou um departamento comercial, reestruturou as dependências do antigo prédio, na Rua Dr. José Gonçalves, 687 Lagoa Nova, instalou uma rede de computadores com terminais de edição de texto, paginadores eletrônicos, digitalização de imagem, arte gráfica e servidor de rede de internet e assim surgiu o Jornal de Hoje. Para garantir um bom produto final ao leitor, o Jornal conta rotatividade Harris, com capacidade para impressão de quinze mil cadernos de 16 mil paginas por hora. Nas dependências da RN Gráfica, sede do Jornal Hoje, foram criadas, além de uma redação com capacidade para cerca de vinte redatores, um departamento comercial, núcleo de informática a gerência administrativa e um parque gráfico.

Depois de montar toda a equipe gráfica, redação, O Jornal de Hoje começou a circular com 24 páginas, em média, e passou a ser composto por dois cadernos: no primeiro estão as

editorias de Esporte, Política, Economia, além da seção de opinião, colunas especializadas e de noticiário nacional internacional. Já o segundo caderno é voltado para área de cultura lazer e compartimento que leva o título de Vida & Estilo, destinado à cultura de assuntos locais nacional abrangendo as áreas de literatura, teatro, dança, turismo, gastronomia e informática.

A estrutura da organização do Jornal de Hoje é basicamente formada por diversos setores: redação, telemarketing, setor administrativo, setor pessoal, de publicidade, assinatura, impressão e de distribuição.

O setor de distribuição do Jornal de Hoje é o responsável pela distribuição dos jornais na cidade. Ele também faz a distribuição comercial, seja para bancas de jornais, assinantes, postos de combustíveis ou para locais que possuam algum convênio com o Jornal de Hoje.

O jornal, em questão, possui alguns problemas relacionados com o setor de distribuição, tanto com relação à estrutura física como pela falta de planejamento do setor.

Planejamento estratégico é “um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar” (MAXIMIANO, 2004, p. 162). É dessa ferramenta que o setor de distribuição do Jornal de Hoje pode utilizar para minimizar as falhas decorrentes do setor, a fim de melhorar os serviços prestados aos seus leitores.

1.1 JUSTIFICATIVA

Para um bom desempenho do serviço oferecido por um jornal impresso é necessário a interação entre todos os setores que o compõe, aliados a uma boa gestão de todos os seus recursos.

Tendo em vista o serviço de jornal impresso ser antigo, muitas empresas não acompanham o crescimento do mercado competitivo e por isso, muitas vezes, se tornam arcaicos, prejudicando o serviço oferecido.

Com base nesses problemas, o presente trabalho tem sua importância na busca de melhorias para minimizar ou até mesmo eliminar falhas decorrentes do não acompanhamento do mercado. A minimização ou eliminação dessas falhas irá permitir uma melhor prestação de serviços e conseqüentemente aumentará os lucros das empresas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o setor de distribuição da organização Jornal de Hoje e propor melhorias para o setor.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para atender o objetivo geral do trabalho, foram determinados os seguintes objetivos específicos.

- Conhecer o funcionamento do setor de distribuição;
- Verificar o controle interno nas vendas de jornal;
- Verificar a qualificação dos funcionários do setor de distribuição;
- Verificar a informatização do setor de distribuição e dos setores interligados

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS E EVOLUÇÕES DA ESTRATÉGIA

“O conceito de estratégia vem evoluindo desde os tempos remotos, registro antigo da história indicam que as primeiras comunidades formadas por seres humanos já utilizam princípios e ações de estratégias para atividade de caça”. (SOUZA, 2007 p.10).

Na teoria dos jogos: “estratégia é um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível” (NEWMAN e MORGENSTERN, 1944 p.79).

Em administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado ...criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos” (GLUECK, 1980 p.9)

“Estratégia ainda pode ser definida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”. (MICHAEL; HITT, 2003, p.144). Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção das medidas as quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa.

Uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca os recursos, capacidades e competências da empresa para que esta possa enfrentar com êxito o seu ambiente externo.

A estratégia eficaz também racionaliza a intenção e a missão estratégica da empresa, bem como o que será feito para alcançá-las. Para que se possa implementar as estratégias adequadamente, a empresa deve colher e analisar informações sobre uma diversidade de variáveis, como mercados, clientes, tecnologia, finanças mundiais e a economia mundial em fase de transição.

De um modo mais amplo, as empresas compromissadas com a importância de concorrer com êxito na economia globalizada constantemente observam os desdobramentos ocorridos nos mercados do mundo para identificar oportunidades emergentes e explorar suas vantagens competitivas.

Nos tempos modernos esses conceitos e princípios foram adaptados para o contexto corporativo no qual o mesmo enfatiza a inteiração entre a empresa e seu ambiente de mercado. OLIVEIRA (2005, p. 37), define estratégias como sendo “o ajustamento da

empresa a seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajuntamento”.

De acordo com Mintzberg et al. (2006, p. 29) estratégia é “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ação da organização em todo coeso”. Tal conceito é a expressão de princípios, onde a locação e organização dos recursos tornam-se imprescindíveis, ademais, é de fundamental importância uma postura única e viável de visão e análise do ambiente organizacional.

Para Fahey e Randall (1999, p.15), estratégia é “a maneira de estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje”. Por fim o conceito de estratégia é utilizado no meio esportista como, “um plano completo que especifica quais opções serão feitas pelo jogador em cada situação possível”.

Foi no contexto militar onde a estratégia tornou-se peça fundamental, uma vez que o surgimento dos conflitos fez surgir à necessidade de buscar cada vez mais o aperfeiçoamento dos princípios que regiam as ações da época. Esses princípios foram sendo destilados e aperfeiçoados por grande homem como Sun Tzu, Maquiavel, Napoleão e muito outros. Tais princípios permeavam vários aspectos como a análise das forças e fraquezas do inimigo, desenvolvimento de guerra, logística principio de negociação, posicionamento estratégico e treinamento da tropa e motivação e autodisciplina.

A evolução do conceito de estratégia tornou-se mais complexa, e sua análise deve ser mais criteriosa por parte das organizações. As dimensões estratégicas é uma nova maneira de visualizar os pontos fundamentais de um plano estratégico organizacional, tais dimensões podem ser utilizadas em todos os campos aplicáveis da estratégia, seja no campo militar ou no campo de empresas. Para que uma estratégia formal seja eficaz no seu propósito, é necessário observar alguns aspectos fundamentais.

2.2 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ESTRATÉGIA

As estratégias militares-diplomáticas existem desde a pré-história .Na verdade, uma das funções dos primeiros historiadores e poetas era coletar o conhecimento acumulado dessas estratégias de vida ou de morte, bem sucedidas ou não, e convertê-lo em sabedoria e orientação para o futuro. (MINTZBERG, 2006, p.30).

A medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães, estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos

essenciais até que surgissem um grupo coerente de princípios. De várias formas, esses princípios foram depois destilados nas máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavel (1950), Napoleão (1940) Montgomery (1958) ou Mao Tse-Tung (1967). Com algumas poucas exceções em grande parte resultantes da tecnologia moderna os princípios mais básicos de estratégia já existiam e tem registro muito antes da Era Cristã.

As instituições modernas primariamente adaptaram e modificaram esses princípios para seus próprios ambientes especiais. Embora possamos escolher diversas estratégias militares-diplomáticas como exemplo, as ações de Felipe e Alexandre em Chaeronea, em 338 a.C contem muitos conceitos atualmente relevantes (VARNER E ALGER, 1978; GREEN, 1970).

2.3 ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA DA ESTRATÉGIA

Os mercados globalizados representam opções estratégicas atraentes para determinadas companhias, mas segundo Michael A. Hitt, não podem ser considerado a única fonte de competitividade estratégica”.Na verdade, para quase toda as empresas, até mesmo as bem sucedidas nos mercados globalizados, é fator critico preservar o empenho dedicado ao mercado domestico.No cenário competitivo do século XXI, as empresas deparam-se com o desafio de desenvolver um nível ideal de globalização, que gere concentrações adequadas das operações locais e globalizadas para a empresa.

O desenvolvimento de economias emergentes e em transição também esta alterando o cenário competitivo globalizado e intensificando significativamente a concorrência nos mercados globais, um outro aspecto importante é a disseminação da informação, onde os países desenvolvem cada vez mais sua base industrial, utilizando como exemplo, estratégias de contratação flexível, que contribui para a expansão dos mercados globalizados, porém a concorrência nos próprios mercados torna-se ainda mais acirrada.

A natureza fundamental da competição em muitas das indústrias do mundo está em fase de mudança. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está em velocidade. Até mesmo a determinação dos limites de um setor esta se tornando um desafio, a exemplo do progresso das redes interativas de computadores e de telecomunicação que anuviou a definição da industria da televisão. Outras características do cenário competitivo do século XXI também são dignas de nota. As fontes convencionais de vantagem competitiva, como economia de escala.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O maior desafio empresarial para o presente século é a formulação de estratégia competitiva. Com a internacionalização dos mercados e a facilidade de alocação de bens de capital; e a aquisição de ativos tangíveis pelas organizações, transferiu o foco da competitividade para o âmbito dos ativos intangíveis. É bem verdade que os ativos tangíveis continuam tendo sua parcela de importância dentro da estrutura empresarial, no entanto a luta por obter vantagem competitiva, faz com que as organizações busquem diferenciar-se de seus concorrentes, agregando valor aos seus produtos e serviços com a finalidade de suprir as necessidades de seus clientes. Para alcançar tal objetivo, as organizações têm que trilhar o caminho do processo estratégico.

Fahey e Randall (1999, p.15) afirmam que:

“As organizações somente obterão êxito se as mesmas implementarem estratégia que atendem tanto para presente como para o futuro, a vitória do presente não é ser que, simultaneamente as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas cultivadas, a empresa não terá futuro”.

Assegurar retornos acima da média é o grande desafio para as organizações. Para alcançar tais pretensões, os gestores devem desenvolver um conjunto de medidas representadas pelos compromissos, O planejamento estratégico é constituído por conjunto de ações que envolvem várias fases.

2.4.1 Conceitos de planejamento estratégico

Por ser uma atividade empresarial bastante complexa que exige das pessoas habilidades específicas. O conceito de estratégia varia de autor para autor. Dessa maneira o planejamento estratégico pode ser considerado como um processo intelectual, onde se analisam vários componentes fundamentais, como missão, desenvolvimento organizacional, desafios e oportunidades, os pontos fracos e fortes do ambiente organizacional e as competências essenciais da corporação. Nesse sentido “Planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar” (MAXIMIANO, 2004, p. 162). Outro conceito define o planejamento estratégico como uma atividade orientada para o mercado, onde o foco

principal é o estabelecimento de ações concretas aos negócios e produtos de uma empresa. Para tal, é necessário definir a missão, as unidades estratégicas de negócios, locação de recursos para cada Uens, planejamento de novos negócios e a reduções de negócios superados. “É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança” (KOTLER, 2000, p. 86).

Outros autores conceituam o planejamento estratégico como um processo racional que envolve duas atividades, a formulação e implementação das estratégias. Tais atividades estão inter-relacionadas com a realidade do mercado. A formulação compreende a identificação de novas oportunidades e ameaças no ambiente. A implementação compreende a mobilização dos recursos, estrutura organizacional, avaliação de desempenho, remuneração e liderança. Nestes termos, pode-se afirmar que “uma declaração concisa de estratégica vai caracterizar a linha de produtos e serviços oferecidos pela empresa, os mercados e segmentos de mercados para os quais os produtos e serviços são ou serão criados” (MINTZBERG, et al, 2006, p. 78). O princípio fundamental do planejamento estratégico é a análise do ambiente, tanto interno como externo, com a finalidade de analisar aspectos importantes como oportunidades e ameaças que devem ser considerados no memento da formulação do plano, “A análise das ameaças e oportunidades do ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico” (MAXIMIANO, 2004, p. 170).

2.4.2 Processo da administração da estratégia

Cada organização está inserida num ambiente, isto gera percepções diferentes, no entanto, os elementos essenciais para avaliação são praticamente os mesmos, onde existem forças internas e externas que acabam influenciando as decisões. “O ambiente de uma organização é compostos por forças externas a ela que podem afetar o seu desempenho” (ROBINS, 2003, p. 89). Existem dois modelos para formular uma estratégica. O primeiro construído na década de 60, sendo Ken Andrews, o mais proeminente defensor dessa teoria, que se fundamenta na análise do ambiente interno externo da organização. O segundo modelo foi desenvolvido na década de 80 por Michael Porter, denominado de as cinco forças competitivas, na qual é feita uma análise das variáveis que constituem o ambiente organizacional. É consenso entre os especialistas sobre o assunto, que não existe um único modelo capaz de preencher todas as lacunas do processo; na verdade existe corroboração

entre os modelos para aperfeiçoar e dinamizar a atividade estratégica, que compreende três fases: a formulação, a implementação e avaliação da estratégia.

2.4.3 Objetivos estratégicos

A gestão estratégica tem a finalidade de garantir vantagem competitiva sobre os concorrentes globais. Dentro dessa perspectiva, as empresas dotam medidas que ajudam atingir suas metas. Tais medidas permeiam o campo da qualidade e produtividade, práticas de gestão de pessoas e alianças estratégicas. Outros aspectos importantes como definição da visão da empresa, missão, construção de cenários, objetivos, metas, políticas e escopo do negócio são partes integrantes das ações estratégicas.

Segundo Mintzberg (2006, p. 91): “os objetivos estratégicos prever uma posição de liderança desejada e estabelece os critérios que a organização vai usar para representar esse progresso”. Os objetivos estratégicos devem procurar um equilíbrio entre os meios e os fins, ou seja, buscar maximizar a riqueza dos acionistas, sem, no entanto negligenciar as necessidades dos funcionários como a motivação. Assim sendo, a organização consegue alcançar seus objetivos, quando direciona para seus funcionários o foco da intenção a médio prazo. Isso remete a “lei moral” de Sun Tzu que afirma que quando os objetivos não condizem com a realidade empresarial, a liderança perde o apóio dos funcionários.

2.4.4 Informações estratégicas

Constitui um conjunto de inputs importantes obtidos através dos ambientes interno e externo, que servem como informações para se compreender de maneira adequada o que a organização pode fazer e o que poderia escolher para fazer.

2.4.5 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno possibilita a organização conhecer a si mesma, ou seja, identificar quais as reais condições de construir ações, por meio de seus recursos, capacidades e competências essenciais, que proporcionem vantagem competitiva e garantir retornos superiores à média. O aspecto interno tornou-se importante no presente século, visto que, a dinâmica competitiva sofreu uma drástica mudança. Isto é evidenciado pelo fato que no

passado, a fonte de vantagem competitiva era os fatores tradicionais, como recursos financeiros, custo de mão de obra, matéria-prima, entre outros. Porém, com surgimento da globalização, houve uma maior disponibilidade no mercado de tais fatores, o que facilitou aquisição dos mesmos por parte das organizações. Dessa forma, a dinâmica competitiva surge sob uma nova perspectiva, favorecendo a criação de uma nova mentalidade empresarial fundamentada, na potencialidade de utilização de seus recursos, capacidades e competências essenciais, proporcionando desenvolver habilidades de mudar rapidamente e promover o aprendizado e a experimentação baseada na experiência dos clientes.

O grande desafio para os gestores responsáveis pela tomada de decisão é saber explorar ao máximo os fatores do ambiente interno, isto requer uma habilidade de, no momento oportuno ter condições de identificar, desenvolver, distribuir e proteger os recursos, as capacidades e as competências essenciais da organização. Essa tarefa é bastante importante, pois tais fatores serão a fonte de novas vantagens competitivas, e ao mesmo tempo, complicadas, uma vez que, é preciso enfrentar três condições a incerteza do ambiente externo, a complexidade e os conflitos intra-organizacionais.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A competitividade entre as organizações se tornou mais acirrada devido à globalização, que promoveu a abertura dos mercados e proporcionou a competição internacional. Antes, a dinâmica da competição se concentrava mais no âmbito nacional, onde as empresas competiam entre si, porém com abertura das economias, a dinâmica da competição se dá no âmbito do mercado global, proporcionando oportunidades de outras empresas estrangeiras, explorarem novos mercados e competirem com empresas já estabelecidas. O cenário competitivo é mais volátil, exigindo das organizações uma postura mais agressiva e um maior dinamismo para competir nesse novo cenário.

As empresas que competem nesse volátil e imprevisível cenário devem aprender a lidar com os desafios apresentados por descontínuas mudanças ambientais, crescente globalização de suas indústrias e um conjunto de ações e reações competitivas que são praticadas por rivais agressivos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 186).

2.5.1 A Dinâmica competitiva

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 189), a dinâmica competitiva é “O Resultado de uma série de ações e respostas competitivas entre firmas que concorrem dentro de uma indústria particular”. Tais ações e respostas competitivas geram a rivalidade entre as empresas que se contrapõe para alcançar uma posição de mercado vantajosa. Para ter sucesso, as organizações precisam adotar modelos de rivalidade, que servem de auxílio a uma análise mais concreta do ambiente. Os mesmos autores propõem um modelo fundamentado na análise dos fatores motivadores da competitividade, tal modelo, é firmado na análise competitiva que compreende as variáveis da peculiaridade do mercado e similaridade de recursos. A peculiaridade de mercado promove uma competição, onde várias empresas, competem nos mesmos mercados múltiplos. Quando ocorre esse tipo de rivalidade entre empresas, chamamos de competição de multiponto que é “quando firmas competem entre si simultaneamente em diversos mercados de produtos ou geográficos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 194).

Nesse tipo de rivalidade, as empresas podem adotar várias ações para sobressair dos demais competidores, a primeira dessas ações é a impulsão, que trata de um ataque estratégico em um determinado nicho de mercado, a segunda ação, que pode ser implementada pela empresa é a finta, que trata de um ataque a uma determinada área de um mercado, muito importante para um competidor, porém sem importância vital para a empresa que está sendo atacando. A finalidade dessa investida é fazer com que seu competidor comprometa mais os seus recursos. A terceira ação é um gambito comercial, trata de uma ação, onde uma empresa sacrifica uma de suas posições, para induzir seu competidor desviar partes dos seus recursos para outro nicho específico.

2.5.2 Vantagem competitiva baseada nos recursos empresariais

O objetivo da estratégia é implementar ou possibilitar que as organizações consigam criar vantagem sobre os demais concorrentes, tais vantagens, são adquiridas por meio da utilização de maneira eficiente dos recursos escassos e antecipação as freqüentes mudanças do ambiente, isto somente se alcança por meios das capacidades específicas e das habilidades que as organizações possuem. Hitt, Ireland, Hoskisson (2003, p. 5), afirma que uma empresa só alcança vantagem competitiva quando, “A empresa é bem sucedida na implementação de

uma estratégia que gera valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la”. Para garantir vantagem competitiva são usados os recursos empresariais, para isto é necessário explorar o ambiente interno da organização. Tais fatores vão gerar valor, através da utilização eficiente desses recursos, com finalidade de explorar diversas novas oportunidades de mercados.

Entende-se por recursos, “Tosos os ativos financeiros, físicos, humano e organizacional usados por ela para se desenvolver, fabricar e entregar produtos ou serviços para seus clientes” (MINTZBERG, et al, 2006, p. 102). A administração dos recursos garante uma vantagem competitiva sustentável, pois, expressam a capacidade da empresa transformar seus recursos em competências essenciais únicas, que possibilitam a criação de valor e dificulta outras empresas de imitá-las.

Mintzberg (2006) enfatiza a importância dos recursos, visto que, tais recursos possibilitam a criação de um modelo de vantagem competitiva baseado em quatro parâmetros que são: a questão da geração de valor, que é a capacidade de utilizar maneira adequada de recursos; a questão da raridade dos recursos, que trata do problema de controle dos mesmos por outras empresas. A questão da imutabilidade mostra a capacidade de outras organizações de imitar, se os recursos forem raros e valiosos a imitação, torna-se quase impossível, dessa maneira, a empresa possuidora dos mesmos cria, uma vantagem competitiva e os desafios gerenciais, que compreende a habilidade dos gerentes de perceberem a organização como geradora de aptidões e recursos valiosos e raros.

Uma vez adquirida uma vantagem competitiva, a organização deve se esforçar para sustentar a mesma diante da concorrência. Sustentar uma vantagem competitiva não é fácil, visto que, o mercado sofre constantes mudanças, nas quais acabam influenciando o comportamento do consumidor. Daí surge à necessidade de se manter à frente, para garantir o sucesso da estratégia escolhida. “O sucesso de longo prazo qualquer estratégia requer que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, ela deve resistir à erosão provocada pelas ações de concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor” (ROBBINS, 2003, p. 1266).

Existem várias maneiras para garantir à vantagem competitiva, além de administrar bem seus recursos, as organizações podem e devem explorar algumas situações favoráveis para criar barreiras, dificultando a imitação ou reduzindo oportunidade da concorrência. Essas barreiras podem ser impostas por meio da utilização das técnicas para gerenciar o ambiente, podendo ainda patentear seus produtos e suas marcas impedindo sua utilização por parte dos concorrentes, a reduzirem preços, com a finalidade de obter volume e realizar contratos

exclusivos com fornecedores com objetivo de limitar sua capacidade de atendimento. O foco da sustentabilidade da vantagem competitiva por parte da organização deve ser o cliente, visto que os mesmos serão os árbitros da boa gestão estratégica. FAhey e Randall (1999, p. 57), afirmam:

Os clientes são os árbitros de última instância da rivalidade entre os concorrentes. Não importa a qualidade da concepção e da execução da estratégia; se os clientes não optarem por fazer negócios com a empresa e não com os concorrentes, todos os êxitos conquistados serão efêmeros.

Os autores sustentam a idéia de que, para se garantir vantagem competitiva, as organizações devem ampliar as bases de vantagens explorando fator cliente, dando-lhes novos motivos para continuarem adquirindo seus produtos ou serviços. Uma vez que as vantagens funcionais e de serviços, são facilmente imitadas pelos concorrentes. Daí a necessidade de se explorar as capacidades, e competências como base para a sustentação trabalhando o referencial analítico, a atitude mental, a infra-estrutura e a liderança.

2.5.3 Inovação como fonte de competitividade

O investimento em inovação, também é considerado uma fonte de vantagem competitiva bastante poderosa, que pode mudar conceitos e implementar uma nova maneira de se fazer negócios. “A vantagem competitiva surge da capacidade de uma empresa de se aproveitar dos choques e oportunidades do mercado, e das vantagens da empresa” (BESANKO, *et al*, 2006, p. 445). A inovação é um reflexo da capacidade da empresa em utilizar seus recursos, de maneira que, seja transformada em competência essencial a esta em vantagem competitiva, é fundamentada em alguns aspectos importantes como:

2.5.3.1 Destruição criativa

A destruição criativa é uma teoria defendida por Schumpeter (2006), ele acredita que toda inovação influencia os mercados, fazendo-os que os mesmos evoluam. Schumpeter (2006) afirma que “o empreendedorismo é também a capacidade de agir na oportunidade que a inovação e as descobertas criam” (BESANKO, *et al*, 2006, p. 445). A teoria da destruição criativa considera que todo mercado possui períodos de quietudes comparativa, chamados de “choques ou descontinuidade”. É período de quietudes comparativo, ou seja, momentos nos quais as vantagens competitivas atuais passam por processo de transição, dando lugar a novas

vantagens competitivas e formando, dessa forma, um círculo vicioso de renovação. Assim sendo, as empresas que estiverem atentas para esses momentos de quietudes comparativas, criam condições de vantagem e conseqüentemente obtém lucros superiores à média.

2.5.3.2 Tecnologias disruptivas

Uma inovação pode surgir de duas maneiras: por meio do aperfeiçoamento sucessivo de conceitos, processos e tecnologias, ou de forma disruptiva, que é a formulação de um conceito novo ou de uma tecnologia revolucionária. A grande diferenciação entre ambas se dá pelo fato que a inovação disruptiva, causa mudanças radicais, conseguindo impactar e mudar as regras do jogo, transformando o mercado. A transformação do mercado causada pela implementação da inovação disruptiva, tem duas conseqüências. A primeira mostra o surgimento de empresas de sucesso inteiramente novas, que utilizaram a gestão disruptivas como estratégia de penetração no mercado, oferecendo novos produtos com qualidade inferior aos já existentes, porém com preços baixos.

A outra aponta pra grupos empresariais consolidados no mercado, e que acabam sendo destruídas, pois as mesmas ficam agarradas a tecnologias incrementais, não esboçando nenhuma reação as investidas das novas empresas. A criação de novas oportunidades empresariais nestes casos é de tal forma súbita que podemos assistir à criação de verdadeiros impérios mundiais em muito poucos anos. Existe pelo mesmo dois tipos de estratégias de gestão disruptivas, a primeira delas, trata da estratégia de low-cost, são empresas baseadas em baixos custos, onde a ênfase é minimizar os custos operacionais e oferecer um produto ou serviço com preços baixos, sem no então se esquecer da qualidade. A segunda trata de empresas que explora o mercado introduzindo produtos similares que possui os mesmos atributos, porém com baixa qualidade.

2.5.3.3 Incentivo a inovação

Para uma empresa ser considerada inovadora, é preciso além da capacidade empresarial, ela invista e incentive o processo de inovação. No entanto, a inovação requer certa modificação na sua estrutura e nos seus processos, pois os mesmos podem servir como barreiras. Dentro do conceito de incentivo a inovação podemos destacar alguns aspectos como:

2.5.3.3.1 O efeito Sunk Cost

O efeito sunk cost trata do custo associado à determinada tecnologia já existente na organização, onde a mesma tenha feito um investimento de recursos e competências, e que queira adquirir outro tipo de tecnologia. O custo da transferência é sunk cost e deve ser ignorado, em outras palavras, “o efeito sunk cost tem a ver com a assimetria entre uma empresa que já tem um comprometimento com uma tecnologia em particular ou conceito e uma que esteja planejando tal comprometimento” (BESANKO, *et al*, 2006, p. 450).

2.5.3.3.2 O Efeito de substituição

O efeito de substituição trata da associação dos custos de aquisição de uma nova tecnologia em relação aos benefícios que essa tecnologia possa trazer para a organização. Para uma empresa já estabelecida, os custos da aquisição são menores do que o retorno possa proporcionar, dessa forma, tais empresas são propensas a esses investimentos. Já para as empresas consideradas como novos entrantes o efeito é inverso. Isto explica o fato de que as mesmas estão mais abertas para realizar tais investimentos em novas tecnologias.

2.5.3.3.3 O efeito da eficiência

O efeito da eficiência trata da relação existente entre a deteriorização dos custos de uma empresa já estabelecida como o investimento de novas tecnologias, por parte de novos entrantes que criam uma vantagem adicional. Assim sendo, em resposta a essa ameaça, o efeito da eficiência age de maneira tal que, os incentivos para buscar inovar, são mais fortes para a empresa estabelecida do que para o entrante, visto que, os entrantes além de diminuir a fatia do mercado das empresas estabelecidas, podem baixar os preços ainda mais, causando uma maior perda por parte das empresas.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa classifica-se em descritiva, bibliográfica, estudo de caso, pois relata, compara, identifica, analisando e interpretando os dados, sem que o pesquisador interfira, e exploratória, que segundo Gil (2007) tem como objetivo principal proporcionar ao pesquisador, maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e/ou modificar conceitos e idéias existentes.

Para Pádua (2002) é nesta fase da pesquisa que se indicam os preliminares dos recursos que o pesquisador pretende utilizar para a coleta dos dados, quais os procedimentos a serem adotados para a investigação científica.

3.2 COLETA DOS DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (1992, p.43) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados”. A coleta de dados será realizada com a aplicação de questionário aos funcionários do setor de distribuição, com o intuito de obter informações necessárias para atender os objetivos da pesquisa. Segundo Pádua (2002, p.69) os questionários “são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes [...]” sem interferência do pesquisador, já que as perguntas são fechadas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados nos questionários julgados pertinentes e relevantes, inicia-se o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas. São utilizadas para o tratamento dos dados, técnicas, estatísticas e gráficos com o intuito de facilitar a discussão e compreensão das informações, visualizando melhor o resultado. As informações coletadas no questionário são reproduzidas em planilhas de tabulação, no programa Excel da

Microsoft Windows, onde serão analisadas quantitativamente, buscando descrevê-las de maneira objetiva e auto-explicativa, e qualitativamente visando mostrá-las de forma subjetiva, as quais podem contribuir para complementar e aprofundar o alcance da avaliação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este tópico compreende as análises dos resultados segundo a ótica dos entrevistados na pesquisa de campo. A pesquisa foi feita através de questionários aplicados no ambiente interno da organização, trabalhando a melhor maneira de aplicar o planejamento estratégico jornal de hoje.

Foram entrevistados 10 funcionários do setor de distribuição e o questionário aplicado encontra-se no anexo, onde foi abordado no questionário o setor de distribuição, planejamento, recursos humanos e avaliação da empresa em geral. O questionário foi composto de 4 perguntas com subitens inseridos com 4 ou 2 alternativas de resposta (apêndice A).

Com relação ao setor de distribuição do jornal, 40% entrevistados opinaram pela estrutura física como sendo regular e 40% sendo bom, 20% entrevistados consideraram ótimo e nenhum como excelente (gráfico 1). Já com relação ao investimento aplicado no setor de distribuição, 60% entrevistados afirmaram o investimento não ser suficiente para atender a necessidade do setor, mais 40% afirmaram ser suficiente para atender as necessidades do setor. (gráfico 2).

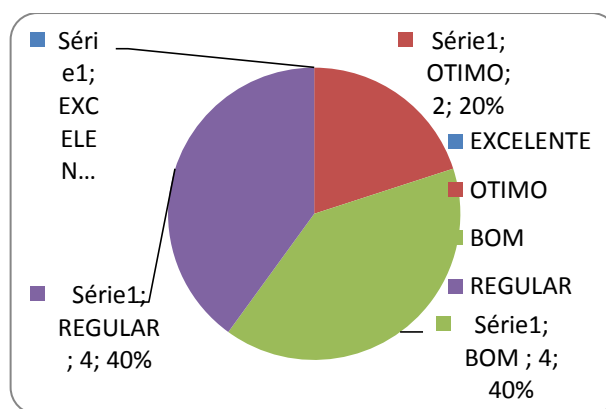


Gráfico 1: Estrutura física do trabalho.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

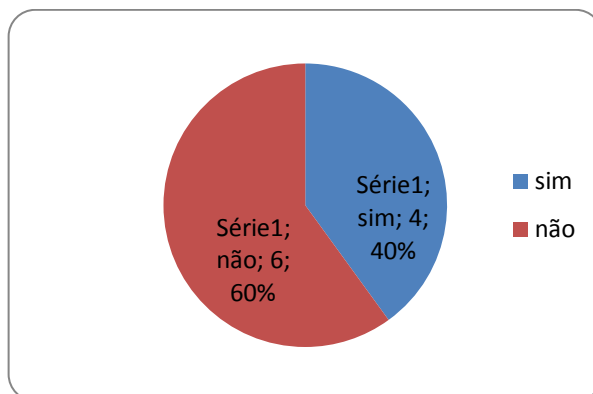


Gráfico 2: Investimento suficiente no setor de distribuição.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

Sobre a questão de política de planejamento, 70% entrevistados afirmaram que sim, mais 30% afirmaram não existir política de planejamento (gráfico 3). Quanto ao controle de desempenho com relação aos objetivos da empresa a opinião dos entrevistados ficou bem dividida, onde 50% afirmaram que sim e os outro 50% que não existir política de planejamento (gráfico 4).

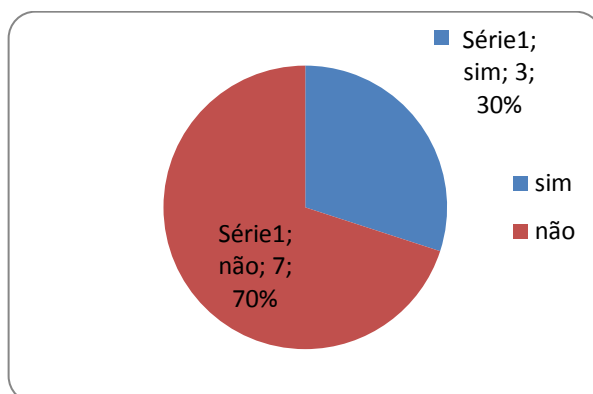


Gráfico 3: Política de planejamento dentro da empresa.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

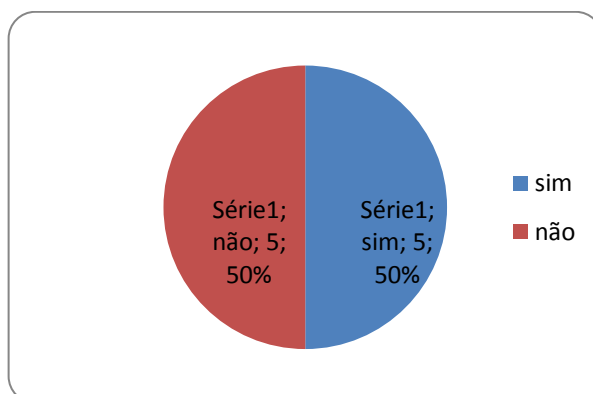


Gráfico 4: Controle de desempenho em relação seus objetivos.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

Na questão do desempenho de recursos humanos, 80% entrevistados disseram que a qualificação de mão-de-obra é excelente e os outros 20% disseram que é ótima (gráfico 5). Já quanto à política de motivação os resultados foram bem diferentes, onde 80% dos entrevistados afirmaram a motivação estar regular e os outros 20% disseram estar bom, mostrando claramente a sua insatisfação (gráfico 6).

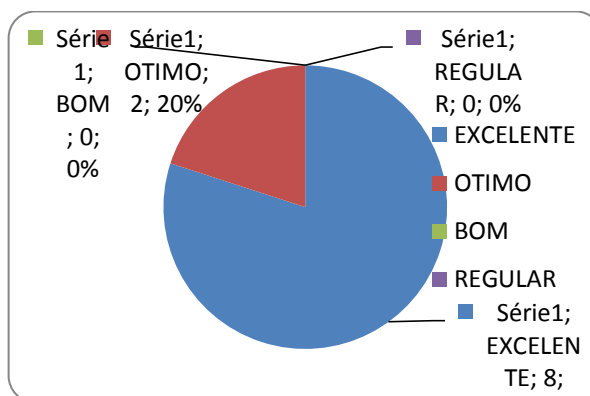


Gráfico 5: Qualificação da mão de obra.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

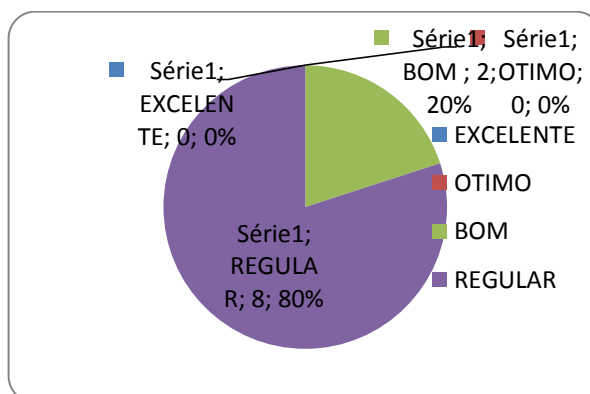


Gráfico 6: Política de motivação.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

Para avaliação geral da empresa foram questionados aos entrevistados suas opiniões sobre os recursos e inovação da empresa, onde quanto a capacidade de inovação dos serviços, 60% dos entrevistados afirmaram ser bom, 20% ser regular, 10% excelente e os outros 10% ótimo (gráfico 7). E para a preparação dos seus leitores para as mudanças da empresa, 60% entrevistados disseram que sim e os outros 40% afirmaram que existem falhas na comunicação com os seus leitores (gráfico 8).

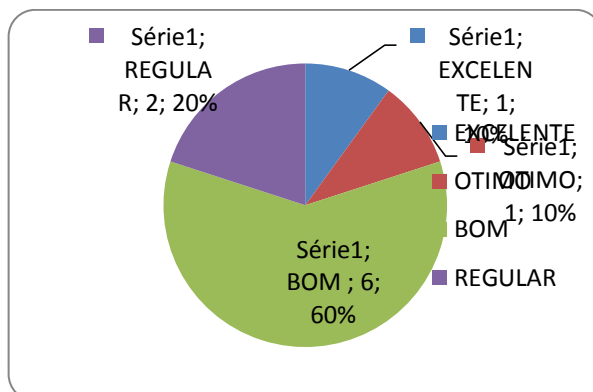


Gráfico 7: Capacidade de inovação de seus serviços.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

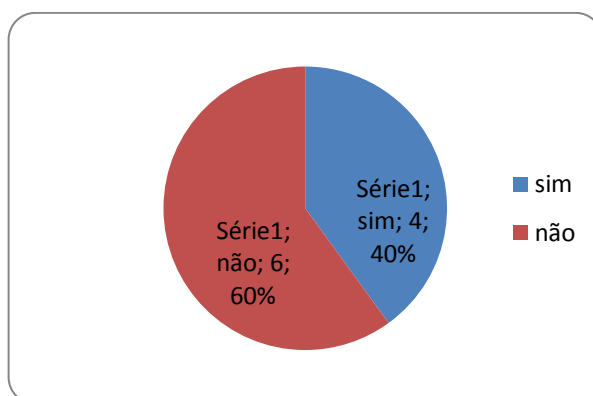


Gráfico 8: Preparação dos leitores para mudança da empresa.
Fonte: Dados obtidos na pesquisa realizada no Jornal de Hoje (2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após conhecer o funcionamento do setor de distribuição da organização do Jornal de Hoje foi aplicado questionário com 10 funcionários do setor e com os resultados obtidos o que se observa dentro da empresa estudada é a falta de planejamento e de um sistema informatizado no setor de distribuição e nos seus setores interligados, o que provoca diversas falhas na execução do serviço como, por exemplo, a entrega de jornais em bancas num número muito superior do que realmente é vendido enquanto em outras ocorre à falta dos mesmos, assim como a falta de controle no número de exemplares vendidos em cada local, diminuindo, dessa forma, o controle e a margem de lucro da empresa.

Foi também observada uma ótima qualificação dos profissionais envolvidos no setor de distribuição, mas que há falta de motivação dos funcionários por parte da empresa, o que desestimula o desenvolvimento da atividade.

Com isso, sugere-se que para uma melhor prestação de serviços e conseqüentemente sucesso no mercado, a implantação de um planejamento estratégico, de um sistema informatizado e proporcionar incentivos aos funcionários do setor de distribuição para que estes possam executar suas tarefas com maior prazer e assim garantam maiores lucros para a empresa.

REFERÊNCIAS

BESANKO, David *et al.* **A Economia da Estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático de estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GLUEK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**. New York: McGraw Hill, 1980.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert, E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERR, Henry *et al.* **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer e implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

VARNER, V. J. AEGER, J. I. eds. **History of the Military Academy Art: Notes for the Course**. West Point, N. Y: U.S. Military Academy, 1978.

VON NEUMANN, J. & O. MORGENSTERN. **Theory of Games and Economic Behavior**: Princeton, Ad: Princeton University Press, 1944.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO QUE AVALIA OS ASPECTOS INTERNOS DA IMPRESA E SUAS VARIÁVEIS

1 Como você analisa a eficiência do controle da distribuição do jornal, considerando os seguintes aspectos?

Estrutura física do ambiente de trabalho

☐ excelente ☐ ótimo ☐ bom ☐ regular

Existe investimento suficiente no setor de distribuição

☐ sim ☐ não

2 Com relação aos recursos organizacionais para atender a demanda do setor, como você avalia a empresa?

Existe política de planejamento dentro da empresa

☐ sim ☐ não

Existe controle do desempenho da empresa em relação seus objetivos

☐ sim ☐ não

3 Os recursos humanos são imprescindíveis para o desempenho organizacional, considerando os aspectos abaixo, seus recursos são satisfatório para atender as necessidades dos seus leitores

Qualificação de mão de obra

☐ excelente ☐ ótimo ☐ bom ☐ regular

Como se encontra a política de motivação

☐ excelente ☐ ótimo ☐ bom ☐ regular

4 Considerando os recursos de inovação, a empresa possui um padrão adequado para atender a necessidade de seus leitores?

Quanto a capacidade de inovação de seus serviços

☐ excelente ☐ ótimo ☐ bom ☐ regular

Prepara seus leitores para mudanças da empresa

☐ sim ☐ não