

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

João Roberto Dreher

PLANO DE MARKETING PARA A GRÁFICA SD

Porto Alegre, dezembro de 2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

João Roberto Dreher

PLANO DE MARKETING PARA A GRÁFICA SD

**Trabalho de Conclusão do Curso de
Graduação em Administração**

Orientador: Professor Luiz Carlos Ritter Lund

Porto Alegre, dezembro de 2005

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	A EMPRESA	7
3	PROBLEMÁTICA	9
3.1	ANÁLISE DA PROBLEMÁTICA	11
4	OBJETIVOS	14
4.1	OBJETIVO GERAL.....	14
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5	JUSTIFICATIVA	15
6	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
6.1	PLANO DE MARKETING	16
6.1.1	Conceitos	16
6.1.2	Requisitos do plano de marketing	17
6.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	19
6.3	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	20
6.4	MERCADO-ALVO	21
6.5	ANÁLISE AMBIENTAL	21
6.5.1	Análise Swot	21
7	MÉTODO	22
8	PLANO DE MARKETING	23
8.1	MACROAMBIENTE	23
8.1.1	Ambiente Nacional	23
8.1.2	Ambiente Estadual	26
8.1.3	Ambiente Municipal	26
8.2	MICROAMBIENTE	28
8.2.1	Definições	28
8.2.2	Ambiente Interno	30
8.2.3	Capacidade Produtiva	31
8.2.4	Fornecedores	32
8.2.5	Clientes	34
8.2.6	Mercado	35
8.2.7	Concorrência	36
8.2.8	Análise SWOT	39

8.3	PROPOSTAS	40
8.3.1	Perfil dos Trabalhos Foco e Clientes-alvo	40
8.3.2	Terceirização e Parcerias	40
8.3.3	Estratégias de Ampliação de Mercado	42
8.3.4	Objetivos e Estratégias Específicas	42
9	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
	ANEXO 1 – FATURAMENTO POR GRUPO DE SERVIÇO.	48
	ANEXO 2 – PEDIDOS POR GRUPO DE SERVIÇO.....	49
	ANEXO 3 – VARIAÇÃO SEMESTRAL DO FATURAMENTO.....	50
	ANEXO 4 – VARIAÇÃO SEMESTRAL DOS PEDIDOS.....	51

1 INTRODUÇÃO

O mercado gráfico é um dos que apresenta maior potencial de crescimento em todo o país. Um dos fatores para este potencial é o fato da concorrência estar aumentando em todos os setores da economia e por isso as empresas necessitam cada vez mais de publicidade e propaganda e os materiais impressos são uma das maneiras mais baratas e efetivas de se fazer esta divulgação. Além disso, a busca de informação vem aumentando muito, principalmente pela internet, porém, a informação impressa, por meio de jornais, livros e revistas continua muito forte. As empresas também buscam novos parceiros que possam diminuir os seus custos. Neste ponto, a impressão de materiais de expediente e embalagens tem grande importância. Sabendo deste potencial a Gráfica SD busca fazer parte deste crescimento, procurando novas maneiras de atender ao mercado onde está inserida.

A proposta deste trabalho é apresentar um Plano de Marketing para a Gráfica SD, de Santa Cruz do Sul, uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de serviços gráficos, produzindo impressos em geral, tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas. O trabalho a seguir conta com fundamentos teóricos e respaldo de informações de mercado adquiridos por meio de pesquisa e consultas a órgãos públicos e entidades do setor gráfico.

Primeiramente, será apresentada a empresa onde foi elaborado o trabalho, com um breve histórico de suas atividades e a maneira que evoluiu até os dias atuais. Seguindo, haverá a apresentação da problemática em questão, com os motivos que existiram para que ela surgisse, sendo realizada a análise desta problemática, mostrando um caminho para a solução deste problema. Posteriormente são apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho e a justificativa para o mesmo. Após, será apresentada uma revisão bibliográfica dos conceitos de Administração e Marketing utilizados para dar embasamento ao trabalho. Na etapa seguinte, serão verificados diversos dados da empresa, seu negócio e ambiente e o mercado onde está inserida, incluindo aí uma análise da concorrência e das potencialidades, oportunidades, fragilidades e ameaças.

Por fim, será realizado um estudo dos dados apresentados e a elaboração de um planejamento para as ações da empresa. Estas ações estarão visando à alteração da atuação, procurando terceirizar a produção de certos tipos de impressão e buscando aumentar a participação de mercado da empresa nos tipos de impressão nos quais é mais competitiva e pode alcançar maior rentabilidade.

2 A EMPRESA

A Gráfica SD foi fundada em setembro de 1996, na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. Inicialmente era uma microempresa do ramo gráfico, especializada em pequenos serviços, com no máximo três cores e pequeno formato. Nesta época a empresa contava com apenas uma máquina impressora de pequeno porte e somente três funcionários, funcionando em uma sala comercial. Os materiais produzidos eram basicamente cartões pessoais, folders, convites, blocos, comandas e materiais publicitários de pequeno porte.

No início de 1999 foram feitos diversos investimentos e uma expansão da empresa, quando foram adquiridas máquinas de grande porte, para a produção de impressos de grande formato, mudando-se para o local onde está até hoje. A partir desta data, passou a atuar também nos mercados de publicações e materiais de expediente, que passaram a ser os maiores mercados de atuação da Gráfica SD, correspondendo por mais de 67% do faturamento nos últimos 18 meses. A partir de então, a empresa foi se consolidando no mercado e ganhando novos clientes não apenas em Santa Cruz do Sul, mas em cidades próximas, passando a atuar em todo o Vale do Rio Pardo e até mesmo em cidades fora desta região. Foram feitos trabalhos inclusive para empresas situadas na região metropolitana de Porto Alegre, região da serra e para os estados de Santa Catarina e Paraná.

Novos investimentos foram sendo feitos, principalmente em máquinas e equipamentos e contratação de pessoal especializado. Isto fez com que a empresa aumentasse a gama de serviços oferecidos e a qualidade dos mesmos.

Hoje, a empresa está consolidada no mercado, sendo reconhecida em toda a região de Santa Cruz do Sul e cidades próximas. Possui uma das maiores capacidades produtivas da região, contando com bom maquinário e pessoal capacitado. O quadro funcional atual conta com dez funcionários fixos e outros cinco funcionários temporários, contratados em períodos específicos, dependendo da quantidade de serviço demandada.

A Gráfica SD conta com uma carteira de clientes bastante diversificada, atendendo desde impressos particulares, até comércio e indústria, onde constam

algumas das maiores e mais importantes empresas da região de Santa Cruz do Sul. Além disso, faz a impressão de diversos jornais de circulação tanto em Santa Cruz do Sul quanto em outras cidades próximas.

3 PROBLEMÁTICA

Quando foi criada, em 1996, a Gráfica SD estava totalmente voltada para o mercado de impressões de pequeno porte e com no máximo três cores. Dentro deste mercado a empresa se tornou referencial na região e criou uma carteira de clientes de pequeno porte bastante fiel, que continua até hoje utilizando seus serviços. Estes trabalhos, mesmo sendo de pequeno porte, são muito importantes para o equilíbrio financeiro da empresa.

Quando foi ampliada, em 1999, a Gráfica SD passou a fornecer uma gama muito grande de serviços, o que acarretou em pouca especialização e pouca identificação com muitos de seus clientes. Esta grande variedade acabou atraindo clientes pouco fiéis e conseqüentemente dificultando um planejamento de longo prazo para a empresa. Além disso, como a empresa possui um quadro funcional bastante enxuto, trabalhos de pouco rendimento, como a impressão de convites, acabam tomando tempo de criação, de preparo e utilização de máquinas e de controle de qualidade necessários para trabalhos de grande rendimento, como a impressão de livros. Para poder entregar todos os trabalhos contratados dentro dos prazos estipulados, a empresa passou a trabalhar, em algumas situações, durante a noite e em finais de semana. Estes novos horários de funcionamento trouxeram um aumento dos custos de impressão devido, principalmente, ao pagamento de horas extras. Na maioria das vezes este aumento não pode ser repassado para os clientes, pois isto poderia acarretar na perda dos trabalhos para a concorrência. Isto afetou diretamente a rentabilidade da empresa, que acabou diminuindo.

Outro fato importante, que tem influenciado negativamente os negócios da empresa, é o aumento da concorrência na cidade. Quando a Gráfica SD foi criada, havia apenas sete gráficas em Santa Cruz do Sul, sendo duas especializadas em serviços digitais expressos. Hoje já são dezessete gráficas na cidade, sendo que cinco delas são expressas. Na maioria, estas gráficas que foram criadas são de pequeno porte, muito competitivas em serviços de pequena tiragem ou de pouco rendimento, devido aos seus baixos custos fixos.

Hoje em dia a Gráfica SD está bastante especializada em impressões de grande porte, mas não pode deixar de lado os trabalhos de pequeno porte. Isto poderia acarretar em um desequilíbrio financeiro devido à perda destes clientes e dos trabalhos de maior porte eventualmente realizados pelos mesmos. Atualmente os trabalhos desenvolvidos podem ser separados em sete grandes grupos:

a) **PUBLICAÇÕES:** Abrange jornais, revistas, livros, guias e materiais educativos. É o grupo com o maior volume de serviços e representa a maior parte do faturamento da empresa;

b) **PUBLICIDADE:** É representado por folders, panfletos, cartazes e propaganda eleitoral. Em anos eleitorais representa grande parte do faturamento, tendo também boa representatividade em outros períodos;

c) **MATERIAIS DE EXPEDIENTE:** São blocos, pastas, fichários e folhas timbradas, entre outros materiais de escritório. É neste mercado que estão as grandes empresas atuando mais freqüentemente e por isso tem grande importância para projetos de expansão de mercado;

d) **IMPRESSÕES INDUSTRIAIS:** Neste grupo estão as impressões de rótulos, embalagens e etiquetas. É um mercado ainda pouco explorado que representa menos de 3 % do faturamento, mas os pedidos são bastante rentáveis. É o mercado com maior possibilidade de crescimento para a empresa;

e) **DOCUMENTOS FISCAIS:** Este grupo compreende as notas fiscais, receiptuários controlados, recibos e selos para a indústria, entre outros. A matéria-prima e a cobrança destes serviços é altamente controlada pelo governo, o que limita a lucratividade destes serviços. Este tipo de trabalho possui baixa rentabilidade e é o de menor representatividade no faturamento da empresa;

f) **IMPRESSÕES PESSOAIS:** São basicamente os convites e cartões. Estes trabalhos são os com menor rentabilidade, porém possuem grande quantidade de pedidos e por esse motivo possuem uma representatividade de faturamento maior do que os documentos fiscais e as impressões industriais;

g) DIVERSOS: Neste grupo estão as comandas para bares e restaurantes, vales, calendários e todo o tipo de impressão que não se enquadre nos grupos anteriores. Possui um nível de faturamento um pouco mais alto do que os grupos D, E e F, devido a alguns trabalhos muito rentáveis, mas possui outras impressões de rentabilidade muito baixa.

Os grupos A, B, C e D são o foco da Gráfica SD e é para eles que a empresa deverá direcionar seus esforços. Os grupos E, F e G, que não são o foco da empresa mas que representam uma parte pequena porém importante do faturamento, é que são o motivo deste trabalho.

Como potencializar este mercado de pequeno porte contribuindo positivamente para o faturamento da gráfica SD?

3.1 ANÁLISE DA PROBLEMÁTICA

Hoje a Gráfica SD não pode fazer uma ampliação da sua participação nos mercados mais lucrativos e onde é mais competitiva devido ao seu quadro de pessoal enxuto e principalmente por não ter maquinário suficiente para isso, pois esta com a fila de impressão quase totalmente ocupada. Para resolver este problema, o que tem sido feito atualmente é ampliar a jornada de trabalho para poder concluir alguns trabalhos. Isto causa um aumento dos custos de impressão devido ao pagamento de horas-extras e encargos, diminuindo os ganhos da empresa. Além disso, o aumento da concorrência nos últimos 9 anos fez os preços aplicados pelo mercado caírem muito neste período, o que diminuiu ainda mais os ganhos com os serviços. Como não existe espaço físico para uma ampliação do número de máquinas da gráfica no local onde está instalada, apenas duas possibilidades se apresentam para a empresa:

- Se mudar para outro local para poder fazer esta ampliação.
- Encontrar uma maneira de abrir espaço na fila de impressão para poder receber novos trabalhos.

A primeira opção foi descartada imediatamente devido aos altos custos envolvidos, podendo esta idéia ser retomada futuramente. Com isso, decidiu-se

trabalhar em cima desta segunda opção, de abrir espaço na fila de impressão para receber novos trabalhos. Mas como isso poderia ser feito?

Para começar, os trabalhos da empresa foram divididos em sete grupos, onde quatro representavam o foco da empresa, sendo eles as publicações, os materiais de publicidade, os materiais de expediente e as impressões industriais. Estes quatro grupos corresponderam por 89,19% do faturamento da Gráfica SD no ano de 2004 e primeiro semestre de 2005 e por 73,11% dos pedidos feitos para a empresa. Enquanto isso, os outros três grupos, documentos fiscais, impressões industriais e diversos, que não fazem parte do foco da Gráfica SD, corresponderam por 26,89% dos pedidos feitos e apenas 10,81% do faturamento neste mesmo período. Isso demonstra a baixa rentabilidade dos serviços destes três grupos, o que foi fundamental na hora de decidir quais seriam os tipos de impressão que continuariam fazendo parte do foco de atuação da empresa.

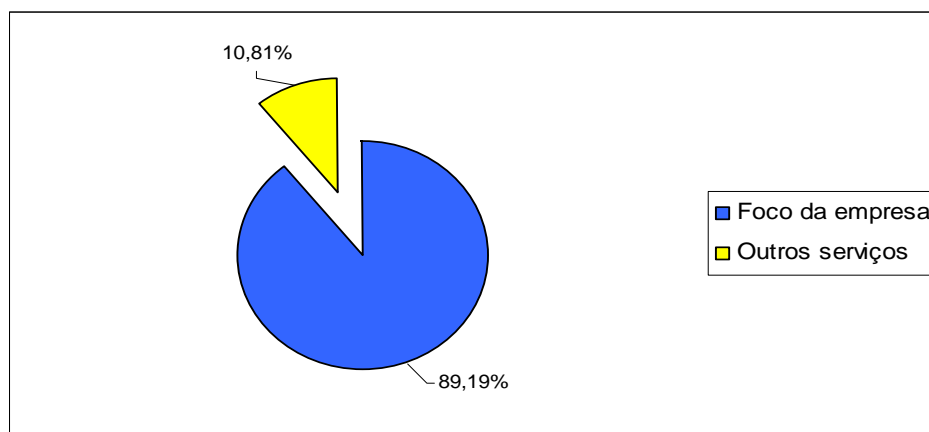


Figura 1: Trabalhos foco da empresa X Outros serviços (Faturamento)
Fonte: Gráfica SD

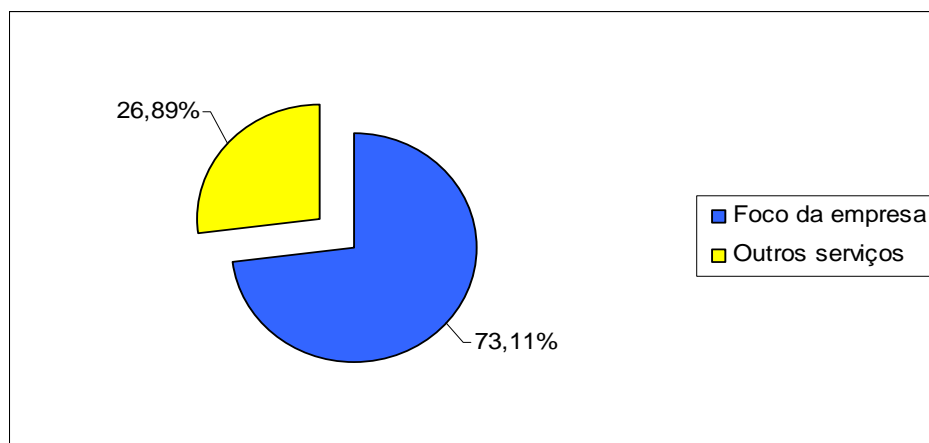


Figura 2: Trabalhos foco da empresa X Outros serviços (N° de pedidos)
Fonte: Gráfica SD

De posse destes dados, decidiu-se trabalhar em cima do que fazer com os três grupos de serviços que estavam fora do foco da Gráfica SD. Duas idéias principais surgiram para estes grupos:

- Negar o recebimento destes pedidos e reposicionar a empresa no mercado.
- Repassá-los para outras gráficas por meio de terceirização ou parceria.

Como a primeira opção poderia acarretar em perda de clientela, foi decidido que a melhor opção seria a segunda. Assim, este trabalho deverá encontrar uma forma de terceirizar estes trabalhos ou formar parcerias para a produção dos mesmos.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Marketing para a Gráfica SD, buscando direcionar os trabalhos que não fazem parte de foco de atuação da empresa, para outras gráficas, sem perder essa clientela e sem afetar negativamente o faturamento da mesma.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar as possibilidades de terceirização e/ou parceria com outras gráficas.
- Definir quais os grupos ou tipos de trabalhos que devem ser repassados para outras gráficas.
- Identificar no mercado de Santa Cruz do Sul os principais concorrentes e os possíveis parceiros
- Identificar quais as melhores possibilidades de expansão da participação de mercado para a Gráfica SD, mostrando meios de fazer esta expansão.

5 JUSTIFICATIVA

Por ter um contato direto com os proprietários da empresa, o assunto para este trabalho surgiu de forma natural, através de conversas e visitas a empresa onde foi detectado o problema. A partir daí, foram feitos os contatos iniciais para demonstração da proposta e uma análise inicial da viabilidade do projeto. Visto que a empresa tem grande potencial para aumentar a sua participação no mercado, não era compreensível que estivesse perdendo espaço para empresas que não tem o mesmo potencial.

A importância de se elaborar um plano de marketing para a Gráfica SD surgiu do fato de a empresa estar com o seu faturamento estagnado nos últimos anos, tendo apenas oscilações sazonais. Isto é um fato de muita preocupação para os proprietários, que viram a empresa sair de um ciclo de crescimento e não mais retornar para este ciclo. Outro fato importante é que faz algum tempo que a empresa está sem aumentar muito a sua carteira de clientes os existentes produzem o mesmo tipo de material desde que se tornaram clientes da empresa. Tendo em vista que o mercado de Santa Cruz do Sul e região tem crescido nos últimos anos, esta falta de crescimento da carteira de clientes passa a ser preocupante.

Como os proprietários reconhecem a existência deste problema e querem encontrar um meio para solucionar o mesmo, este trabalho surge em um momento bastante oportuno. Pelo fato dos proprietários estarem cientes da situação e do autor ser diretamente ligado a eles, a obtenção de dados internos para a elaboração deste trabalho fica bastante facilitada. Além disto, a empresa é sócia da Abigraf-RS e seus proprietários tem fácil acesso a entidades e órgãos da cidade de Santa Cruz do Sul, o que facilita ainda mais a obtenção de dados e aumenta a viabilidade deste projeto.

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

6.1 PLANO DE MARKETING

6.1.1 Conceitos

O plano de marketing, para WESTWOOD (1996) é parte de um plano corporativo maior. Ele deve fazer parte da execução de um planejamento global da companhia. O plano de marketing é um documento que mostra onde a empresa está, para onde está indo e o caminho que deve seguir.

Para COBRA (1985), o plano de marketing é a base para os outros planos da empresa, pois define metas, princípios, procedimentos e métodos de atuação. Além disso, ele é uma ferramenta de comunicação que integra todos os elementos do composto de marketing, entre eles preço, propaganda, vendas, promoção e relações públicas.

Um plano de marketing deve conter detalhes, vantagens, desvantagens, potencialidades e fragilidades da empresa e de seus concorrentes (WESTWOOD, 1996). Ele também deve indicar as oportunidades mais promissoras, como penetrar no mercado com sucesso, obter e manter as posições desejadas. O plano de marketing deve indicar quem fará o que, onde, como e quando, para atingir as metas definidas (COBRA, 1985). Para LAS CASAS (1997), o plano de marketing deve ser iniciado com uma análise ambiental da empresa, tanto interna quanto externa.

Para COBRA (1985) o plano de marketing deve ser simples (de fácil compreensão), claro (preciso e detalhado), prático (realístico), e flexível (adaptável à mudanças). A flexibilidade também é destacada por LAS CASAS (1997) como sendo fundamental, devido às alterações que freqüentemente são necessárias.

6.1.2 Requisitos do plano de marketing

Segundo WESTWOOD (1996) os requisitos de um plano de marketing variam de uma empresa para outra. Para uma empresa pequena, um plano de marketing curto simples pode ser suficiente. Já para uma empresa de grande porte pode ser necessário um plano maior. Independentemente do tamanho, do escopo e dos detalhes de um plano, o procedimento e a estrutura adotada serão sempre semelhantes.

As etapas para a elaboração de um plano de marketing são as seguintes (WESTWOOD, 1996):

- Estabelecer Objetivos corporativos

São geralmente estabelecidos pela alta direção. Normalmente são expressos em termos financeiros e definem onde a empresa pretende estar em determinado momento do futuro.

- Realizar pesquisa de marketing interna

Talvez esta informação seja ainda mais importante que a análise externa da empresa. Esta pesquisa deve incluir dados de vendas, pedidos, margem e áreas cobertas pelo plano. Também serão incluídos detalhes do mix de marketing da empresa (produtos / serviços, comunicação, preços e distribuição), objetivos e estratégias de marketing.

- Realizar pesquisa de marketing externa

Além das informações de natureza geral, como concorrentes e mercado, a pesquisa de marketing externa deve coletar informações sobre o ambiente de negócios e a cultura econômica que afetarão a empresa. Também podem ser incluídos fatores políticos, ambientais, sociais ou culturais.

- Realizar análise SWOT

Quando todas as informações do mercado e da empresa tiverem sido coletadas, este material deverá ser analisado e apresentado de uma forma que auxilie a tomada de decisão. A análise SWOT é a forma mais utilizada e que apresenta os melhores resultados neste tipo de análise de dados.

Devem ser feitas suposições a partir dos resultados desta análise. Estas suposições devem ser em pequeno número e relacionarem-se apenas às questões fundamentais do projeto.

- Estabelecer objetivos de marketing

O próximo passo é essencial para o sucesso do plano de marketing. Trata-se de estabelecer os objetivos de marketing para a empresa. Esta etapa diz respeito àquilo que a empresa quer conseguir. É importante não confundir objetivos com estratégias. O objetivo é o que se busca e a estratégia é como chegar até este objetivo. Os objetivos devem incluir dados como entrada de pedidos prevista, giro de vendas, participação de mercado e níveis de lucro esperados.

- Desenvolver estratégias de marketing

As estratégias de marketing permitem atingir seus objetivos de marketing. Para cada objetivo precisam ser desenvolvidas estratégias específicas. Somente após a definição das estratégias de marketing é que podem ser preparados os planos de ação.

- Definir programas de ação

Isto significa definir quem faz o que, quando, como e onde, para se chegar aos objetivos definidos. Devem ser traçados programas para o pessoal, propaganda e promoção de vendas.

- Elaborar orçamentos

Os custos de implantação das estratégias e da execução dos planos de ação devem ser menores que os benefícios que eles poderão gerar para a empresa. As estratégias e os planos precisam ser custeados e os orçamentos precisam ser elaborados para saber quais deles podem ser implantados.

- Escrever o plano de marketing

Após executar todas as fases anteriores, o plano de marketing escrito deve ser produzido. Ele deve ser claro e conciso, além de conter as informações principais do projeto. Um plano escrito completo deve conter os seguintes dados:

- Introdução
- Sumário
- Análise da situação incluindo:
 - Suposições
 - Vendas (histórico e orçamento)
 - Revisão dos mercados estratégicos
 - Revisão dos produtos-chave
 - Revisão das áreas-chave de vendas
- Objetivos de marketing

- Estratégias de marketing
- Prazos, custos e responsabilidades
- Promoção de vendas
- Orçamentos
- Demonstrativo de resultados
- Controles
- Processo de atualização
 - Comunicar o plano de marketing

O plano de marketing precisa ser muito bem comunicado àqueles que irão colocá-lo em prática para que obtenha sucesso. De preferência ele deve ser apresentado e não apenas entregue para quem irá executá-lo.

- Sistema de controle

É preciso manter um sistema de controle para revisar a implantação e o desempenho do plano de marketing. Quando houver algum desvio do desempenho objetivado, ações corretivas devem ser recomendadas. Este sistema de controle deve poder ser facilmente operado.

- Rever e atualizar o plano de marketing

As situações e condições previstas poderão sofrer alterações. Por isso o plano de marketing deve ser constantemente revisado. Em certos casos pode ser necessário até mesmo alterar os objetivos do plano de marketing, dependendo da intensidade dos desvios. As atualizações devem ser sempre incluídas no plano de marketing escrito.

6.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia de marketing é a maneira como se procede para atingir os objetivos de marketing definidos. É a versão ampla de como o objetivo deve ser atingido. (KOTLER / ARMSTRONG, 1995). Uma estratégia de marketing incorpora as maneiras pelas quais uma instituição levará vantagem em um programa ou oportunidade de negócios (KOTLER / FOX, 1994).

Para KOTLER / ARMSTRONG (1995), a elaboração da estratégia de marketing competitivo começa com uma análise da concorrência, seus pontos fracos

e seus pontos fortes. Além disso, a estratégia de marketing deve abordar os produtos, os preços, a comunicação e os canais de distribuição da empresa. KOTLER / FOX (1994) colocam como pontos que devem constar na estratégia de marketing, os programas e mercados atuais da empresa, os novos programas e oportunidades, uma análise dos concorrentes, o posicionamento da instituição em relação aos concorrentes, a seleção do mercado-alvo e o planejamento do composto de marketing.

6.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Boone e Kurtz (LAS CASAS, 1997) afirmam que “o mundo é muito grande e preenchido com muitas pessoas diferentes para que os gerentes de marketing construam um composto que satisfaça a todos.” Este é um dos motivos que leva as empresas a segmentar seu mercado.

Este processo de segmentação busca agrupar os clientes em grupos mais homogêneos, com desejos e necessidades semelhantes (COBRA, 1985) (LAS CASAS, 1997). Para KOTLER / FOX (1994) a segmentação de mercado busca dividir o mercado em grupos distintos e representativos de consumidores que podem merecer produtos e/ou compostos de marketing separados.

Entre as características necessárias a um segmento de mercado se destacam a mensurabilidade, a substancialidade e a acessibilidade (KOTLER / ARMSTRONG, 1995) (COBRA, 1985) (McCARTHY / PERRAULT, 1997). Basicamente, a segmentação permite ver em quais setores a empresa está inserida e em quais deveria estar (WESTWOOD, 1996). Com isso, a empresa pode direcionar os investimentos em propaganda e promoção, concentrando seus recursos (KOTLER / ARMSTRONG, 1995).

6.4 MERCADO-ALVO

Para KOTLER / ARMSTRONG (1995), O mercado-alvo é o segmento de mercado no qual a empresa escolheu atuar. Ele consiste de um grupo de compradores com necessidades e características comuns, às quais a empresa decide atender. Podem ser incluídos neste grupo possíveis compradores, usuários atuais, influenciadores e decisores de compras.

Para encontrar o mercado-alvo, a empresa deve selecionar o mercado total, dividir este mercado em segmentos, avaliar a atratividade destes segmentos e escolher um ou mais que sejam atrativos (KOTLER / ARMSTRONG, 1995).

6.5 ANÁLISE AMBIENTAL

Tanto para LAS CASAS (1997) quanto para KOTLER / ARMSTRONG (1995) e WESTWOOD (1996), a análise ambiental da empresa é a base para a elaboração do plano de marketing. Esta análise consiste em um estudo do microambiente (empresa, clientes, fornecedores e concorrentes) e do macroambiente (forças sociais, demográficas, ecológicas, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais) relacionadas com a empresa e seu negócio (KOTLER / ARMSTRONG, 1995).

6.5.1 Análise Swot

WESTWOOD (1996) afirma que a análise SWOT é o processo fundamental utilizado para se fazer uma análise ambiental. A análise SWOT estuda as potencialidades e fragilidades da empresa e dos seus concorrentes e as relaciona com as oportunidades e ameaças presentes no mercado. Ela faz as perguntas que permitirão determinar se a empresa e seu produto poderão satisfazer as necessidades do mercado-alvo e quais as suas limitações.

7 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar quais foram os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados necessários para a elaboração do plano de marketing para a Gráfica SD, de Santa Cruz do Sul. Para este trabalho, foi realizada uma análise exploratória através do método de estudo de caso, por este ser o método que melhor se adapta ao tipo de projeto escolhido. O estudo de caso busca dar maior embasamento ao pesquisador sobre o problema de pesquisa existente, para auxiliar no desenvolvimento de hipóteses e conclusões.

Este estudo se baseou nos antecedentes da empresa, sua situação atual e seu ambiente, tanto externo quanto interno, para alcançar os objetivos, geral e específicos, apresentados anteriormente. As conversas iniciais sobre o trabalho se deram no final do ano de 2004 e início de 2005, a busca de referencial bibliográfico se deu durante o primeiro semestre de 2005, a coleta de dados foi realizada entre os meses de julho e outubro de 2005 e o estudo destes dados foi realizado durante os meses de outubro e novembro.

Pesquisas iniciais com os proprietários foram realizadas para se definir os objetivos corporativos da empresa. Posteriormente foram feitas pesquisas em entidades de classe e órgãos públicos de Santa Cruz do Sul e entidades de classe do setor gráfico para obter dados do ambiente externo da empresa. Os dados do ambiente interno foram obtidos por meio de pesquisas feitas na empresa e entrevistas com proprietários e funcionários.

Após a definição dos objetivos corporativos e da obtenção dos dados ambientais da empresa, foram elaborados os objetivos de marketing da empresa e definidos programas para alcançar estes objetivos. Após estas etapas se elaborou um plano de marketing para a Gráfica SD. Por fim são apresentadas conclusões sobre o caso em questão.

8 PLANO DE MARKETING

Após verificar as diversas formas de se elaborar um Plano de Marketing, as características básicas de simplicidade, objetividade e flexibilidade necessárias e o que este plano deve conter, foi montado o plano que melhor se encaixa à Gráfica SD e ao problema que ela busca solucionar. Este plano contará primeiramente com uma análise do macroambiente da empresa (nacional, estadual e municipal). Após, será analisado o microambiente, onde constarão algumas definições (negócio, missão, princípios e mercado e clientes-alvo), ambiente interno, clientes, mercado, concorrentes e uma apresentação das potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças. Por fim, serão apresentadas uma série de propostas para a empresa, com objetivos e estratégias definidas para solucionar o problema atual existente.

8.1 MACROAMBIENTE

8.1.1 Ambiente Nacional

Segundo a Abigraf, no ano de 2004 a indústria gráfica nacional registrou um faturamento de R\$ 16,08 bilhões. Isto representou aproximadamente 1 % do PIB total do Brasil. Neste ano, as exportações brasileiras de produtos gráficos chegou a US\$ 111,25 milhões, enquanto as importações foram de US\$ 51,87 milhões.

Neste ano de 2004 o setor gráfico era representado por 15.516 empresas, com um total de 201.996 empregados (Pesquisa Abigraf/Decon 2005 - Abigraf). Destas gráficas, 96,4% eram consideradas de pequeno porte (menos de cinquenta funcionários), assim como todas as gráficas de Santa Cruz do Sul, empregando 49,1% dos funcionários do setor (99.148 empregados).

Empregados por gráfica	Estabelecimentos	%	Total de empregados	%
Até 19	14.017	90,3	67.789	33,6
20 a 49	941	6,1	31.359	15,5
50 a 99	307	2,0	23.759	11,8
100 a 249	157	1,0	28.072	13,9
250 a 499	67	0,4	25.322	12,5
500 ou mais	27	0,2	25.695	12,7
TOTAL	15.516	100,00	201.996	100,00

Quadro 1: Divisão das gráficas do Brasil por número de funcionários

Fonte: Pesquisa Abigraf/Decon 2005

São Paulo continua sendo o estado mais representativo do setor, com 5.367 gráficas (34,6%) que empregam 83.480 pessoas (41,3%), em seguida vem Minas Gerais com 1.683 gráficas (10,8%) e 14.684 empregados (7,3%) e Rio Grande do Sul com 1.367 gráficas (8,8%) e 19.193 empregados (9,5%).

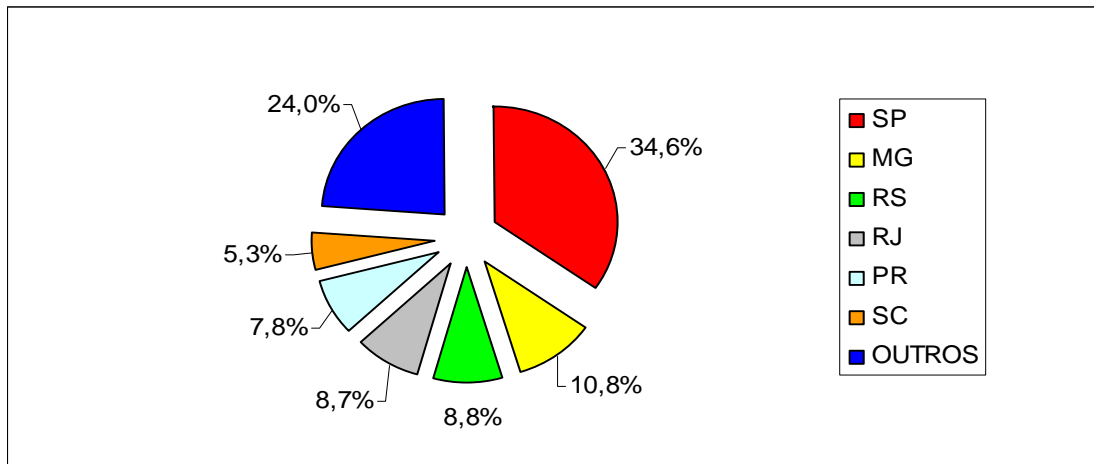


Figura 3: Divisão das Gráficas do Brasil por estado

Fonte: Pesquisa Abigraf/Decon 2005

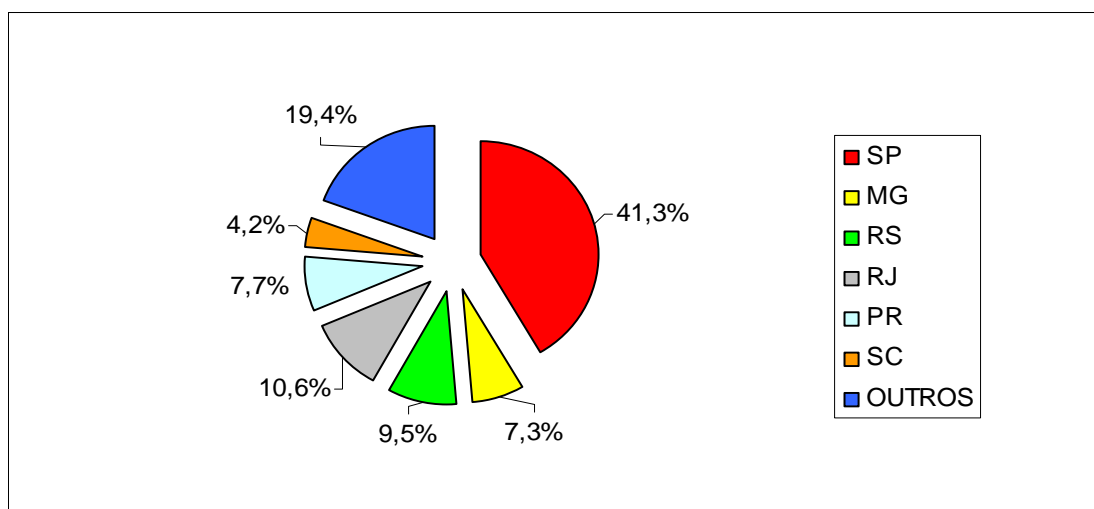


Figura 4: Divisão dos empregados das Gráficas do Brasil por estado

Fonte: Pesquisa Abigraf/Decon 2005

Após três anos consecutivos de queda no volume de investimentos, o mercado gráfico registrou um crescimento de 7,3% nos investimentos em 2004. O mercado apresentou também um aumento de 5,05% na produção do primeiro semestre de 2005 em relação com o primeiro semestre de 2004 e um aumento de 8,49% no faturamento no mesmo período. O índice de utilização da capacidade produtiva também cresceu 1% e agora se encontra em 68% da capacidade instalada no país (Pesquisa Abigraf/Decon 2005 - Abigraf)..

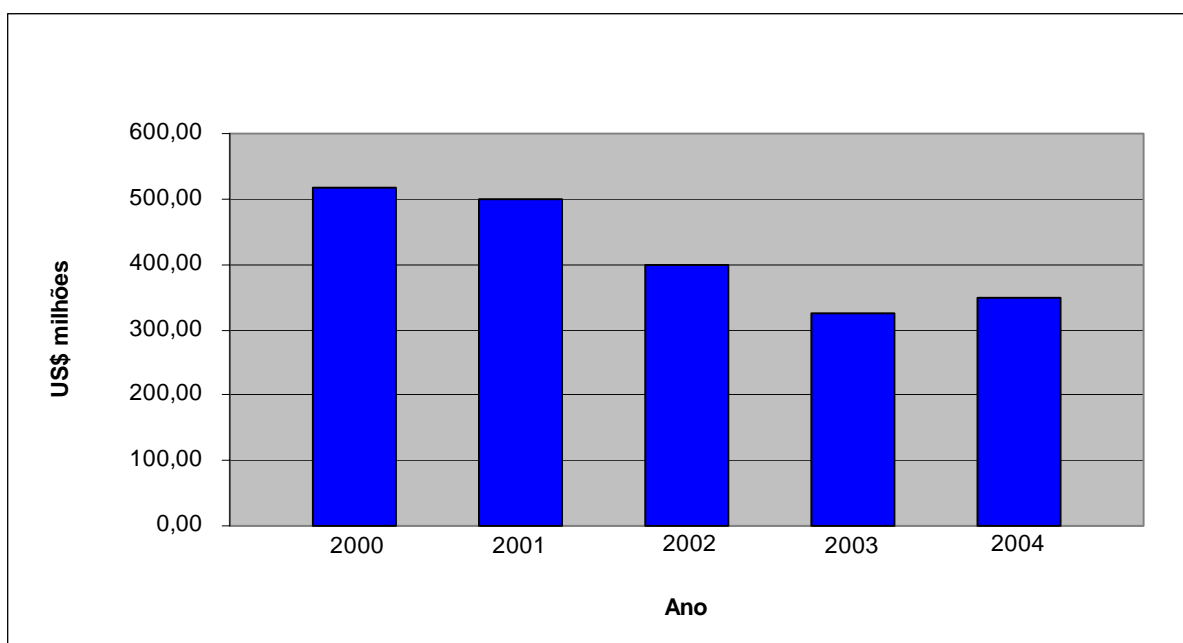


Figura 5: Investimentos na indústria gráfica nacional 2000 / 2004

Fonte: Pesquisa Abigraf/Decon 2005

Porém, segundo dados da pesquisa Abigraf / Decon de junho de 2005, os empresários do setor estão muito receosos quanto a conjuntura política do país e acreditam que esta tendência está diminuindo. Os investimentos no setor vem caindo em 2005. Dos empresários pesquisados, 41% não fizeram qualquer tipo de investimento em suas empresas, 34% tiveram uma renovação tecnológica, 20% fizeram investimentos em diversificação de produtos e novos nichos de mercado e apenas 5% tiveram ampliação física da empresa.

8.1.2 Ambiente Estadual

Segundo o Sindigraf-RS, o Rio Grande do Sul representou 5,6% do faturamento da indústria gráfica nacional em 2004, com um total de R\$ 900,00 milhões. Este valor representou 0,7% do PIB gaúcho neste ano. O estado era o terceiro colocado em número de gráficas e em número de empregados em 2004. No total existiam no Rio Grande do Sul 1367 gráficas (8,8% das gráficas do país) empregando 19193 pessoas (9,5% do total nacional). Destas empresas, mais de 90% tinham menos de vinte funcionários.

As gráficas gaúchas estavam divididas da seguinte forma. 58,13% ficavam na região Metropolitana, 15,11% estavam no Vale dos Sinos, 7,47% eram da região do Planalto, 6,31% estavam no Noroeste, 2,85% ficavam no Vale do Rio Pardo, que é a região de Santa Cruz do Sul e as outras regiões correspondiam por 10,13%.

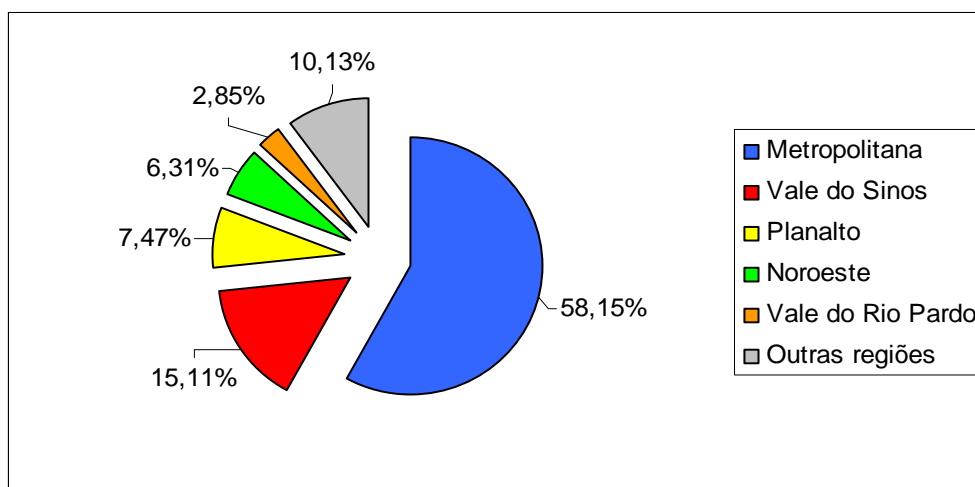


Figura 6: Divisão das Gráficas do Rio Grande do Sul por região

Fonte: Relatório de Gestão 2001 / 2004, Sindigraf-RS / Abigraf-RS

8.1.3 Ambiente Municipal

Atualmente, Santa Cruz do Sul possui dezessete gráficas ativas, sendo cinco delas especializadas em serviços expressos digitais. Os dados da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul de 2004 apontam um faturamento destas empresas

de aproximadamente R\$ 8,00 milhões, divididos em R\$ 6,65 milhões (83,06%) para as gráficas offset, onde está inserida a Gráfica SD e R\$ 1,35 milhões (16,94%) para as gráficas expressas digitais. As dezessete gráficas de Santa Cruz do Sul juntas empregam cento e cinqüenta pessoas, onde onze empresas empregam até nove pessoas, quatro empregam entre onze e dezenove pessoas e duas empregam vinte ou mais pessoas.

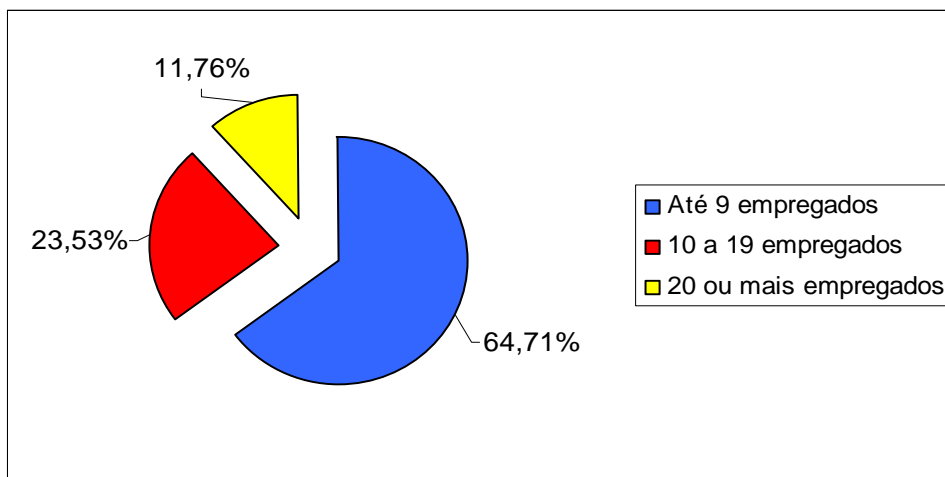


Figura 7: Divisão das gráficas de Santa Cruz do Sul por número de funcionários

Fonte: Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul

O mercado santacruzense é bastante instável, com a entrada e saída constante de empresas. Em 1996, ano de criação da Gráfica SD, existiam apenas sete gráficas na cidade, sendo cinco gráficas offset e duas gráficas expressas. Nos últimos nove anos, este número deu um salto e chegou a passar de vinte gráficas, estando agora com dezessete empresas no setor.

Este setor também é bastante dependente de eventos como a Oktoberfest, Natal e eleições. Estas ocasiões podem aumentar muito o faturamento das empresas e mantê-las por meses, porém a inadimplência, principalmente de candidatos que não se elegeram, pode acarretar no fechamento de algumas empresas por falta de recursos, principalmente as de pequeno porte.

8.2 MICROAMBIENTE

8.2.1 Definições

A Gráfica SD não possuía definições de negócio, missão, visão, princípios, mercado e público-alvo. Dessa forma, foi necessário elaborá-las em conjunto com os proprietários.

Inicialmente foram estabelecidos os princípios da empresa, que balizaram todas as demais definições.

PRINCÍPIOS:

- Qualidade como diferencial da empresa
- Satisfação dos clientes
- Pontualidade de entrega exemplar
- Qualificação do quadro funcional
- Seriedade reconhecida pelo mercado
- Ética no modo de atuar

Após esta etapa foram definidos o negócio e a missão da empresa, conforme seguem:

NEGÓCIO:

Indústria do ramo de serviços gráficos especializada em jornais, revistas, livros e impressos em geral.

MISSÃO:

Produzir impressos de qualidade, primando pela pontualidade nas entregas, para o mercado de Santa Cruz do Sul e região.

VISÃO:

Se tornar a maior e melhor empresa do setor de serviços gráficos de Santa Cruz do Sul até o ano de 2010, sendo reconhecida pelo mercado como tal.

Seguindo, foram definidos os produtos da empresa, seu mercado-alvo e seu público-alvo.

PRODUTOS:

- Livros, revistas e jornais
- Material de Expediente
- Material publicitário
- Rótulos e embalagens
- Impressos em geral

MERCADO-ALVO:

A empresa deve atuar preferencialmente no Vale do Rio Pardo, principalmente na cidade de Santa Cruz do Sul e em cidades próximas como Cachoeira do Sul, Lajeado, Estrela e Encantado, entre outras.

PÚBLICO-ALVO:

Indústria, comércio, universidades e escolas, entre outros clientes do mercado alvo identificado, que se encaixem no foco da empresa.

Por fim, de posse das informações anteriores, foram estabelecidos os caminhos para o crescimento da empresa. Os proprietários acreditam que o crescimento se deva dar de três formas.

CRESCIMENTO:

O Crescimento da empresa se dará por meio da manutenção dos clientes atuais, com aumento na participação dos mesmo, busca de novos clientes e aumento da atuação no mercado de embalagens.

8.2.2 Ambiente Interno

A Gráfica SD é uma empresa familiar de primeira geração, que atende basicamente o mercado de Santa Cruz do Sul e região. Porém, já foram realizados trabalhos para outras regiões, inclusive para fora do Rio Grande do Sul

A empresa possui bom capital de giro para a compra de insumos. A ampliação física e de maquinário não é um projeto que esteja em estudo no momento devido aos altos valores envolvidos, tanto com a aquisição dos bens, tanto com a contratação e treinamento de pessoal. Não existe na empresa previsão de reserva de faturamento para investimento em equipamentos e melhorias. Atualmente a Gráfica SD conta com dez funcionários conforme segue:

- Dois proprietários

Responsáveis pelas áreas administrativas e de vendas.

- Um auxiliar administrativo

Faz serviços gerais de orçamento, emissão de nota fiscal, controle de estoques e outras necessidades administrativas internas e externas

- Um arte-finalista

responsável pela criação de material, diagramação de jornais, livros e revistas, digitação e montagem de materiais diversos.

- Dois impressores

Executam trabalhos de impressão, regulagem e manutenção dos equipamentos

- Dois auxiliares de impressão

Dão auxílio nos serviços de impressão e executam trabalhos de corte, vinco, furo e grampo de materiais e cópia de chapas.

- Dois auxiliares de produção

Controlam os estoques físicos de materiais, executam serviços de encarte, controle de qualidade, empacotamento e expedição de materiais prontos.

É considerada uma boa empresa para se trabalhar. Alguns dados que demonstram isso são que todos os funcionários são registrados de acordo com a lei, o que não ocorre em algumas empresas que atuam neste ramo e o funcionário com menos tempo na empresa já está na Gráfica SD a cinco anos e meio. Este pessoal é

altamente capacitado, recebendo constantemente treinamentos na ABIGRAF-RS, no SESI e no SENAC.

Um fato importante verificado durante a pesquisa é que a empresa não possui vendedores externos. Isto acarreta na perda de serviços para os principais concorrentes, que possuem pessoal especializado em vendas. Mesmo vista como muito importante pelos proprietários, a contratação de pessoal de vendas é um projeto de vendas deve ser muito bem estudado antes de ser implementado. Por três vezes a Gráfica SD tentou colocar uma pessoa especialmente para esta função e em todas o resultado foi insatisfatório.

A empresa é reconhecida na região pela qualidade de seus serviços. O índice de reclamações não chega a 1 % dos serviços prestados, o que é um número excelente, principalmente por se tratar do mercado gráfico, onde ocorrem muitos problemas. Outros diferenciais que atraem muitos clientes para a Gráfica SD são o bom acabamento de seus materiais, principalmente nas áreas de publicações e materiais de expediente e a pontualidade na entrega dos pedidos.

A Gráfica SD também possui um profissional especializado em arte final, podendo assim trabalhar junto aos clientes no desenvolvimento dos materiais gráficos. Com isso o cliente não necessita contratar agências de publicidade para a criação dos mesmos. Isto é um grande diferencial, pois traz uma redução nos custos dos clientes.

8.2.3 Capacidade Produtiva

A Gráfica SD tem uma das maiores capacidades produtivas da região. As máquinas existentes na empresa são bastante antigas, tendo inclusive uma com mais de cinquenta anos, porém estas máquinas estão muito bem conservadas e tem um rendimento muito bom.

As máquinas utilizadas são as únicas da região que permitem a impressão em formato 56cm X 76cm. Este tamanho de máquina permite a impressão simultânea de até dois jornais ao mesmo tempo (quatro páginas no total). Isto é um diferencial muito grande em termos de velocidade de impressão e também para a impressão de cartazes em tamanho diferenciado. As outras gráficas da região

podem imprimir em formatos de no máximo 48cm X 66cm. Estas máquinas também permitem a Gráfica SD desenvolver uma linha de embalagens para o mercado, pois pode imprimir em papéis de maior gramatura.

Entre as máquinas existentes na empresa podemos citar:

IMPRESSORAS:

- Uma impressora Roland offset Parva, ano 1968, formato máximo 56cm X 76cm.
- Uma impressora Roland offset Parva, ano 1971, formato máximo 56cm X 76cm.
- Uma impressora Roland offset Pratika "00", ano 1993, formato máximo 33cm X 48cm.
- Uma impressora Planeta Poligraph, ano 1951, formato máximo 52cm X 70cm.

GRAVAÇÃO DE CHAPAS:

- Uma prensa de contato Klimsch, para cópia de chapas.
- Um forno Elenco, para queima de chapas.

ACABAMENTOS:

- Uma guilhotina Funtimod semi-automática.
- Uma guilhotina Ideal modelo 3915.
- Uma picotadeira Baumach, para serrilha, picote e vinco.
- Uma máquina tipográfica Hidelberg Minerva T183601N, ano 1979, para numeração, picote e vinco
- Uma grampeadora Miruna modelo 3
- Uma furadeira de papel de mesa

Além destas máquinas existem ainda computadores com configuração para trabalhos gráficos e impressoras laser para impressão de poliéster para gravação de chapas e provas para os clientes.

8.2.4 Fornecedores

Os fornecedores da Gráfica SD se caracterizam por serem, na sua maioria, empresas de grande porte. Devido a isso, as negociações de preço, prazo de

entrega e prazo de pagamento são muito difíceis. Estas empresas geralmente impõem a compra de grandes quantidades em troca de facilitar um pouco a negociação. Grande parte destes fornecedores é de Porto Alegre, desta forma as negociações acabam ocorrendo geralmente por telefone, o que também é um fator negativo. Atualmente a Gráfica SD possui quinze fornecedores para suas necessidades de material, que são os seguintes:

- KSR: Fornece tintas, papéis diversos e papel imune, que é isento de impostos e é utilizado para a impressão de jornais, livros, revistas e material didático.
- Rilisa: Fornece apenas papel imune.
- Braile: Fornecedor de papéis diversos e papéis especiais.
- Cia. T. Janer: Fornece papel imune e tintas.
- Trevo Papéis: Responsável pelo fornecimento de papel cartão especial para pastas e calendários.
- SPP Nemo: Especializada em papel couché especial para cartão de visitas.
- IBF: Fornece chapas de impressão dupla face, que permite a utilização de ambos os lados.
- Comagraf: Fornecedor de chapas simples de impressão em uma face, produtos químicos, laser film e papel vegetal.
- Metalgâmica: É a empresa que fornece a maior gama de produtos. Responsável pelo fornecimento de chapas simples de impressão em uma face, produtos químicos, laser film, papel vegetal, espirais e materiais para acabamentos.
- Lorflex: Distribuidora de tintas para impressão.
- Sicpa: Fornece tintas para impressão
- Helvética: Fornecedor de produtos químicos e material para acabamentos.
- Marca Sul: Fornece produtos químicos.
- Vale Sul: Presta serviços de fotolito.
- Espiral Material Reprográfico: Fornecedor de espirais para acabamento.

Existem ainda fornecedores diversos para material de escritório, cartuchos de tinta e toners para impressoras, entre outros.

Existe a preocupação dos proprietários em Ter mais de um fornecedor para cada produto para não correr o risco de problemas com fornecimento. A variação é constante no preço dos materiais, que geralmente são reajustados de acordo com o dólar, principalmente papéis, chapas, tintas e produtos químicos. Devido a isso, é

importante essa variedade de fornecedores de um mesmo produto, para serem feitas pesquisas de preço antes da aquisição dos insumos.

8.2.5 Clientes

A clientela da Gráfica SD é bastante diversificada, não possuindo um acúmulo de faturamento em alguns poucos clientes. Possui um grau de fidelidade bastante grande de alguns clientes, que produzem praticamente todos os seus materiais na empresa. Com uma carteira que conta com clientes de grande porte, a possibilidade de crescimento é bastante grande.

Entre os principais clientes na área de publicações da Gráfica SD podemos citar o Rio Vale Jornal, de Santa Cruz do Sul, que produz duas tiragens semanais de 1100 exemplares cada e o Jornal O Boqueirão, de Boqueirão do Leão, que produz uma tiragem de 1200 exemplares por semana. Já na área industrial as empresas que se destacam são a Bistex, indústria do ramo de alimentos de Rio Pardo, que produz grande quantidade de etiquetas para embalagens, além de impressos para utilização interna, como blocos e folhas timbradas e a empresa Refrigerantes Xuk, de Santa Cruz do Sul, que solicita muitos selos para bebidas e uma pequena quantidade de folhetos. Existem diversos sindicatos que produzem seus materiais na Gráfica SD. Os dois principais são o Sindifumo, que produz muitos informativos, convites, certificados e apostilas e o Sindilojas, que produz muitos cartazes, folders e panfletos, principalmente em períodos de promoções ou próximo de épocas como o Natal. Existem ainda clientes muito importantes que não fazem parte de nenhum dos setores citados acima. Nesta área os que mais se destacam são a Afubra, que produz diversos tipos de materiais, desde bótons e etiquetas até informativos e materiais de expediente e a Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul, que produz material de expediente para diversos órgãos e secretarias.

Além destes, a Gráfica SD possui como seus clientes muitas organizações importantes da região, que tem grande potencial de crescimento na produção de material. Entre elas podemos citar a Profigen, a Souza Cruz, o Consórcio Spengler, a UNISC, os Transportes HF, a Editora Verdes Mares, os CDLs das cidades da região e principalmente o de Santa Cruz do Sul, entre outras.

Existem ainda grandes empresas que não estão mais produzindo materiais com a Gráfica SD, mas tem grande potencial. Saber qual o motivo desta parada e tentar reverter a situação, trazendo novamente estas empresas para a clientela da Gráfica SD é um trabalho muito importante e que deve ser feito diretamente pelos proprietários da empresa. Entre estes ex-clientes podemos citar a Pitt, a Prato Feito, a CTA Tabacos, a Universal Leaf, a Dimon, a Mercur e a Metalúrgica Mor.

8.2.6 Mercado

O mercado onde a Gráfica SD atua (Santa Cruz do Sul e região) se caracteriza por ter muitas empresas de grande porte e um comércio muito forte. Santa Cruz do Sul é o pólo regional mas tem em sua volta diversas outras cidades importantes, como Venâncio Aires, Rio Pardo, Vera Cruz, Cachoeira do Sul e Candelária, entre outras. Existe ainda um mercado potencialmente muito bom que pode ser explorado, devido a sua proximidade, que é o Vale do Taquari. Destacam-se nesta região as cidades de Lajeado, Encantado e Estrela. Porém existe no Vale do Taquari uma concorrência muito grande, tanto das gráficas da região quanto da serra.

A indústria fumageira é o setor com maior participação no PIB de Santa Cruz do Sul e é onde estão inseridas as maiores empresas da cidade, com destaque para Philip Morris, Souza Cruz, Universal Leaf, Dimon e CTA Tabacos. Todas estas empresas tem um potencial muito grande para a produção de folders, informativos e material de expediente. O restante do setor industrial da região também tem um potencial muito grande de expansão para a Gráfica SD, principalmente nas áreas de publicidade, material de expediente e impressão de embalagens. Nesta área podem ser citadas como empresas de maior potencial de crescimento de negócios, Mercur, Metalúrgica Mor, Metalúrgica RBM, Bistex, Pitt, Kopp Tecnologia, Refrigerantes Xuk, Prato Feito e Bummer.

O comércio destas cidades também é muito desenvolvido, devido ao poder aquisitivo da região. Existem diversas redes de grande porte, principalmente no setor supermercadista. Além disto, as lojas tem grande potencial para a produção de material publicitário. Neste setor podemos relacionar os supermercados Nacional,

Rede Vivo, Rede Super e Feliz, as redes de lojas Afubra, Redemac, Tumelero, Benoit e Colombo e Consórcio Spengler, entre diversas outras lojas regionais.

Devido a grande força da indústria e do comércio da região, os sindicatos e associações também são muito fortes. Durante o ano são produzidos diversos informativos, apostilas e outros materiais gráficos, tanto pelas associações industriais e comerciais quanto pelos sindicatos. Podemos destacar neste setor o Sindifumo, os CDLs, Sindilojas, Afubra e Assemp, entre outros.

O setor governamental também é uma área muito boa para a atuação da Gráfica SD, que pode ser altamente explorada, principalmente na parte de material de expediente. Existem também grandes festas na região, que tem a organização feita pelas prefeituras locais, como a Oktoberfest em Santa Cruz do Sul, a Fenachim em Venâncio Aires, a Fenarroz em Cachoeira do Sul e a Festa do Peixe em Rio Pardo.

Por fim, existem as datas específicas que aumentam muito a produção gráfica. Entre estas datas se destacam as eleições, que podem até triplicar o faturamento de uma gráfica nos meses de produção de material, a Páscoa e o Natal, com aumento de material publicitário.

8.2.7 Concorrência

Devido ao grande potencial do mercado santacruzense, o número de gráficas deu um salto nos últimos anos. Além disso, grandes gráficas da região metropolitana passaram a atuar mais efetivamente na região do Vale do Rio Pardo, principalmente junto às grandes indústrias fumageiras e nas licitações para as festas da região.

Entre estas gráficas da região metropolitana, as gráficas Impresul e Trindade são duas das com maior reconhecimento, recebendo inclusive diversos prêmios da indústria gráfica a nível nacional. Elas se caracterizam por um material de alta qualidade, maquinário moderno, prazos de entrega reduzidos e preço muito competitivo para grandes tiragens. Isto facilita muito a penetração destas empresas nas grandes indústrias da região.

Uma característica importante dos últimos anos no mercado santacruzense é o crescimento acentuado da participação das gráficas expressas digitais, que hoje

respondem por 16,94 % do mercado, com um faturamento de aproximadamente R\$ 1,35 milhões. Estas gráficas tem aumentado sua participação devido ao preço competitivo para pequenas tiragens. Elas podem imprimir material diretamente do computador, não necessitando de arte-finalista, gravação de chapas ou ajustes de máquina. Esta diminuição dos custos atrai diversos pequenos clientes e pequenas tiragens. Para tiragens médias ou grandes, os altos custos variáveis da produção acabam atrapalhando a entrada destas gráficas no mercado.

Os cinco maiores concorrentes da Gráfica SD corresponderam em 2004 por 68,30 % do mercado, com um faturamento mais de R\$ 6,62 milhões. A Gráfica SD teve em 2004 6,36 % do mercado e registrou um faturamento de R\$ 506.958,94 neste mesmo período.

Os cinco maiores concorrentes da Gráfica SD atualmente são:

- GARTENSUL:

Empresa com quinze funcionários fixos e outros cinco temporários. Registrou um faturamento de R\$ 1,35 milhões em 2004 (17,01 % do mercado). Possui bons contatos com agências de publicidade e propaganda, o que leva diversos trabalhos para esta empresa e tem uma boa equipe de vendas. Tem aumentado o seu reconhecimento no mercado, porém não tem bom conceito em prazos de entrega.

- LKM:

Uma das mais antigas gráficas da região, é originária da Gráfica Kirst. Teve perto de R\$ 1,94 milhões de faturamento em 2004 (24,33 % do mercado). Possui quinze funcionários fixos e outros quinze temporários. Também atua no mercado de impressões expressas digitais. Pratica preços abaixo do mercado para ganhar nova clientela. Tem bom volume de serviços e parcerias fortes com cursinhos pré-vestibulares de Porto Alegre. Não é pontual na entrega, tem alto índice de endividamento e pouco crédito junto aos fornecedores.

- LUPA GRAPH E GRÁFICA LUPATINI:

São duas gráficas com CNPJs diferentes mas atuam no mesmo local. Juntas tem 16,01 % do mercado com um faturamento de R\$ 1,28 milhões em 2004. São considerada pelo mercado como sendo apenas uma empresa. Tem os melhores e mais modernos equipamentos de toda a região e tem atualmente 15 funcionários fixos. É uma gráfica com bom conceito entre as fumageiras, bom volume de serviços, preço competitivo e fotoliteira própria, o que diminui os custos de impressão, porém não possui bom atendimento.

- GRÁFICA RECOR:

Tem dez funcionários fixos e mais dois temporários. É originária da antiga Tipografia Rech, a mais antiga gráfica de Santa Cruz do Sul. É muito tradicional no mercado e tem uma equipe de vendedores bastante ativa. Registrou um faturamento de R\$ 665.563,20 em 2004, correspondendo por 8,35 % do mercado. É a única empresa da região que imprime formulários contínuos. Sua maior dificuldade é quanto a sua mão-de-obra, pouco qualificada.

- VISION:

Com um faturamento de R\$ 206.914,22 e 2,6% do mercado em 2004, a Vision atua com apenas três funcionários. Devido a este número enxuto de pessoal e pouco maquinário, tem custos fixos bastante baixos e com isso tem bons preços para pequena tiragens. Porém, não tem muita capacidade para aumento da participação no mercado.

Além da Gráfica SD e destes cinco principais concorrentes existem outras seis gráficas em Santa Cruz do Sul, com um faturamento conjunto de R\$ 669.851,96 e 8,4 % do mercado. São elas a Gráfica Colibri, a Gráfica Planeta e Editora WS, que é o mesmo caso da Lupa Graph e Gráfica Lupatini, com duas empresas com CNPJs diferentes atuando em um mesmo local, a Qualigraf, que vem tendo um bom crescimento no últimos anos, a Gráfica Santa Cruz, a Gráfica Santo Inácio e a Gráfica Senador.

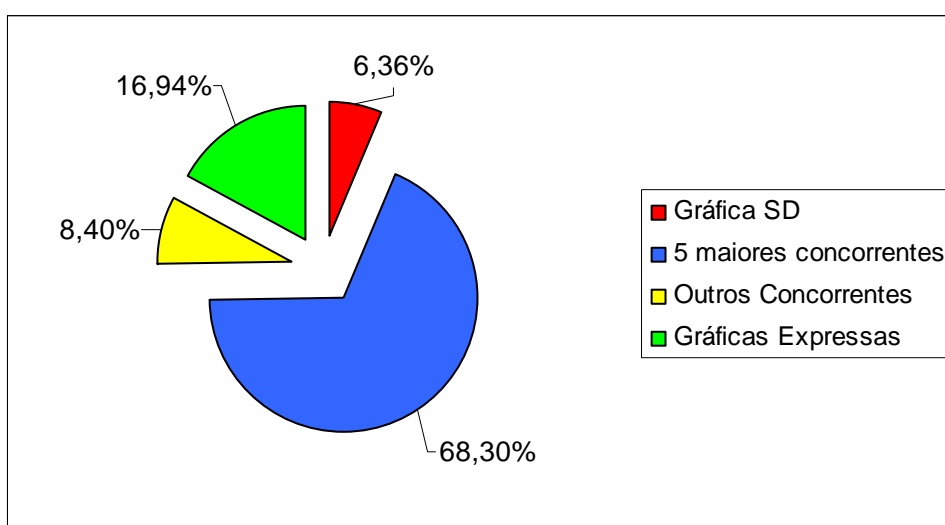


Figura 8: Divisão do mercado de Santa Cruz do Sul

Fonte: Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul e Gráfica SD

8.2.8 Análise SWOT

Potencialidades:

- Imprimir em tamanhos até 56cm X 76cm (única na região)
- Pontualidade de entrega
- Acabamento de qualidade
- Boa relação com os clientes
- Preço competitivo para médias tiragens
- Bons contatos com empresas, sindicatos e associações do setor fumageiro
- Experiência reconhecida em impressões de livros, jornais e revistas

Fragilidades:

- Não possui vendedores
- Preços altos para tiragens muito baixas
- Pouco poder de barganha com fornecedores
- Carência de planejamento e controle da produção

Oportunidades:

- Mercado da região tem grande potencial para expansão
- Não existem gráficas especializadas em embalagens em Santa Cruz do Sul
- Localização da cidade na região facilita a busca de clientes fora de Santa Cruz do Sul

Ameaças:

- Preços abaixo do mercado praticados por algumas gráficas para atrair clientes
- Uma possível crise do setor fumageiro afeta o poder aquisitivo de todos os setores da região
- Aumento da concorrência, com a entrada de gráficas de outras regiões do estado
- Aumento dos preços das matérias-primas

8.3 PROPOSTAS

Após fazer um estudo dos dados deste trabalho sobre a empresa, o mercado e a concorrência, foi possível a elaboração de uma série de propostas. Estas sugestões tem como objetivo final a abertura de espaço na fila de impressão da Gráfica SD e conseqüentemente a possibilidade de aceitar novos trabalhos nas áreas foco da empresa, aumentando assim sua participação de mercado nestas áreas, trazendo um ganho de faturamento para a empresa.

8.3.1 Perfil dos Trabalhos Foco e Clientes-alvo

Basicamente, os trabalhos foco da Gráfica SD fariam parte dos quatro grandes grupos relacionados anteriormente, sendo eles publicações, materiais publicitários, materiais de expediente e impressões industriais. Além destes poderão ser realizados alguns trabalhos do grupo diversos, desde que sejam serviços de grande rendimento, como por exemplo a produção de calendários diferenciados ou em grandes quantidades.

Já os clientes-alvo seriam, além dos já existentes, as grandes empresas da região que ainda não são clientes da Gráfica SD e outras empresas menores com potencial para produção principalmente de materiais de expediente e embalagens. Entre os clientes existentes deveria haver um maior contato da empresa, buscando ampliar a quantidade de serviços prestados.

8.3.2 Terceirização e Parcerias

Desde o princípio do trabalho foi visto que a melhor maneira de se ter um ganho de espaço na fila de impressão seria por meio do repasse dos trabalhos que estão fora do foco da empresa para outras gráficas. A idéia de simplesmente não aceitar estes serviços não era vista com bons olhos pelos proprietários pois isto

poderia acarretar na perda de clientes que eventualmente realizavam trabalhos de grande rendimento na empresa. Além disso as grandes empresas da região também produzem cartões, convites e notas fiscais e a Gráfica SD não poderia negar estes trabalhos, sob pena de perder o restante dos serviços destas empresas.

Decidiu-se então que a melhor maneira de fazer esse repasse seria através de parcerias ou terceirizações. A diferença básica entre estas duas formas de trabalho seria a seguinte. A terceirização seria a simples contratação de uma empresa pela Gráfica SD, com um acordo de divisão dos lucros pois esta empresa contratada receberia os valores referentes ao seu custo de produção e mais um percentual e a Gráfica SD ficaria com outro percentual do lucro do trabalho devido ao cliente adquirido. Já a parceria seria uma troca de serviços. As gráficas selecionadas para receber serviços da Gráfica SD repassariam em troca trabalhos que não possuem capacidade produtiva para realizar e que estavam apenas negando. Nestes casos os lucros dos trabalhos, tanto dos serviços repassados pela Gráfica SD quanto os repassados pelas gráficas parceiras, seriam divididos de acordo com percentuais previamente definidos. Existem basicamente quatro empresas no mercado de Santa Cruz do Sul com o perfil ideal para estes serviços, sendo duas delas com melhor perfil para parcerias e duas com melhor perfil para terceirizações.

As duas gráficas com perfil para parceria tem apenas três funcionários cada, maquinário com capacidade produtiva apenas par pequenos formatos e faturamento anual inferior a R\$ 70.000,00. Essas características são importantes pois estas empresas não teriam capacidade de concorrer com as Gráfica SD nos seus trabalhos foco, facilitando esta parceria.

Já as gráficas com perfil para terceirização tem maquinário com maior capacidade produtiva e faturamento anual entre R\$ 110.000,00 e R\$ 150.000,00. Isto mostra que estas empresas poderiam concorrer com a Gráfica SD em alguns trabalhos foco da empresa e desta forma as parcerias não seriam interessantes. Como estas gráficas não fazem parte dos principais concorrentes da Gráfica SD, nem atuam no maior mercado-alvo, que é o de publicações, nem nos mercados de maior possibilidade de crescimento, materiais de expediente e produção de embalagens, não haveria problema em trabalhar com as mesmas como terceiras.

8.3.3 Estratégias de Ampliação de Mercado

Para fazer a ampliação da carteira de clientes e conseqüentemente ter um aumento na participação de mercado, algumas estratégias devem ser adotadas. Inicialmente o que deve ser feito pela Gráfica SD é aumentar o seu contato com o mercado através de uma maior divulgação da empresa e de seus serviços.

Hoje em dia a Gráfica SD não tem realizado ações de marketing buscando novos clientes. Nesta etapa de ampliação da participação de mercado, esta deveria ser uma das primeiras estratégias adotadas, principalmente para uma entrada maior no mercado de embalagens. Ações como criação de site institucional da empresa, envio de mala direta e ações publicitárias poderiam aumentar a visibilidade da empresa junto ao mercado.

Outra estratégia muito importante a ser adotada é a contratação de pelo menos uma pessoa responsável pela busca de novos clientes e serviços. Esta pessoa faria visitas à empresas divulgando o material da Gráfica SD e fazendo os primeiros contatos para possíveis novos trabalhos. Além disso seria muito importante uma ação dos próprios proprietários junto aos seus principais clientes para informar a nova maneira de atuar da empresa e buscar aumentar a participação na produção de material gráfico destes clientes.

8.3.4 Objetivos e Estratégias Específicas

a) Busca de parcerias ou terceirizações de serviços.

Este trabalho deve ser desenvolvido diretamente pelos proprietários da empresa, por terem conhecimento do mercado e dos concorrentes e por terem claros os objetivos destas parcerias ou terceirizações. Deve ser a primeira etapa a ser realizada, pois seu resultado servirá de base para as etapas seguintes.

Estratégias:

- Verificar junto às empresas com perfil de parceria a possibilidade de realizar este tipo de acordo.
- Verificar a qualidade dos serviços destas empresas.

- Terceirizar alguns trabalhos de menor porte e verificar a qualidade dos serviços das empresas com perfil para serem terceiras.

- Realizar uma comparação das opções para saber qual forma de trabalho é a mais rentável e qual traz menor risco para a empresa

b) Aumento da divulgação da empresa.

Para os serviços de criação de site, montagem e envio de mala direta, seria interessante a contratação de uma empresa especializada em comunicação eletrônica, para que o serviço tenha resultados mais efetivos. Já para a parte de inserção de anúncios em jornais, a criação pode ser feita pelo próprio responsável em criação da empresa e as negociações devem ser feitas pelos proprietários com os clientes, por se tratarem de permutas de serviço. Esta deve ser a segunda etapa a ser realizada, pois facilitará a realização das três próximas etapas.

Estratégias:

- Criação de site institucional da Gráfica SD contendo principalmente o histórico da empresa, os tipos de trabalhos realizados, uma apresentação dos principais clientes e link para a realização de orçamentos.

- Envio de mala direta para os principais clientes e clientes potenciais.

- Divulgação da empresa por meio de inserção de encartes e anúncios nos próprios jornais produzidos pela Gráfica SD. Poderá ser negociado por permuta de serviços, o que baratearia a divulgação.

c) Busca de novos clientes.

A busca de novos clientes deve ser feita por pessoal contratado especificamente para este tipo de serviço, através de visitas aos possíveis novos clientes da empresa. Deverá ser montado, pelos proprietários, um material de apoio para esse pessoal de vendas, para nortear as visitas a serem realizadas e facilitar a apresentação da empresa e de seus serviços.

Estratégias:

- Contratação de pessoal especializado para saídas em campo para divulgação da empresa e apresentação de materiais.

- Elaboração material de apoio às vendas como apresentações da empresa e listagem com os clientes em potencial e quais os tipos de impressão que podem ser oferecidos para cada um deles.

- Contatos periódicos para verificar novas necessidades de serviços.

d) Aumento na participação dos clientes existentes.

É basicamente um trabalho de contato direto e pós-venda com os clientes existentes, demonstrando interesse nesses clientes e apresentando soluções específicas para cada tipo de negócio. Estes contatos de apresentação devem ser realizados pelos proprietários da empresa para dar idéia da importância do projeto e os contatos periódicos devem ser feitos pelo pessoal de vendas contratado especificamente para esse tipo de trabalho.

Estratégias:

- Montagem de um portfólio de serviços já realizados na área de materiais de expediente para apresentação aos clientes.
- Apresentação de projetos completos de produção de materiais de expediente específicos para cada cliente.
- Contatos periódicos para verificar a satisfação dos clientes.

e) Entrada no mercado de embalagens.

A pesquisa dos possíveis clientes nesta área e a verificação das necessidades de embalagens do mercado devem ser feitas pelos proprietários, já as visitas devem ser feitas pelo pessoal de vendas. Caberá aos proprietários informar ao responsável pelas criações quais serão os tipos de material oferecidos para a criação de modelos para amostra.

Estratégias:

- Elaboração de amostras dos diversos tipos de embalagens que poderão ser produzidos pela empresa.
- Demonstração desta linha de embalagens para os clientes com esta necessidade de produto, com entrega de amostras.
- Verificar junto aos clientes a satisfação com esta linha de embalagens e a necessidade de criação de novos produtos com essa finalidade.
- Divulgar a empresa como a única com esta capacidade em toda a região.

9 CONCLUSÃO

Primeiramente gostaria de salientar a importância deste trabalho no aprimoramento do que foi aprendido durante todo o curso. Pôde ser feito um contato prático com o mercado e com o meio empresarial que, com certeza, ajudou muito em meu desenvolvimento acadêmico. Pessoalmente, este trabalho é uma grande realização, pois pude entrar mais efetivamente nos negócios de uma empresa que conheço desde a sua criação. Além disso, o que foi aprendido durante a realização deste trabalho será de grande utilidade para a minha vida profissional.

O trabalho surge em um momento em que houve uma parada no crescimento não só da Gráfica SD, mas de todo o mercado gráfico santacruzense. Porém, o mercado gráfico está em uma fase de boas perspectivas de crescimento e a busca de novos clientes e novos nichos de mercado, neste momento, é uma ótima oportunidade para a empresa. Este é um momento onde a empresa não pode ficar parada, pois perder parte da sua fatia de mercado ou novas oportunidades de negócios para a concorrência, pode ser de difícil reversão no futuro.

As estratégias apresentadas neste Plano de Marketing necessitarão de investimentos para que tenham o resultado esperado, porém estes investimentos são até baixos pelo retorno que poderão trazer. Será necessário o comprometimento de todos na empresa, principalmente dos proprietários, para que a perspectiva de bons resultados realmente se concretize.

Este plano pode ser classificado como de fácil aplicação, encontrando na busca de parcerias e terceirizações o seu maior obstáculo. Devido a isso, poderão ser necessárias algumas correções ou adequações para a total implementação de suas estratégias. Este plano poderá ser o passo inicial para uma estratégia maior e mais agressiva de ampliação na participação de mercado, com maiores investimentos, principalmente na área de produção de embalagens, que tem grande potencial de expansão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1994.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1986.

DE OLIVEIRA, Alfredo Oliveira. **Plano de Marketing Para a Gráfica Litocromart Ltda.** Trabalho de Conclusão, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2002.

DONDÉ, José Antonio. **Plano de Marketing Para a Editora Mercado Aberto Ltda.** Trabalho de Conclusão, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2003.

HERTZOG, Wagner Bergami. **Caso Bela Santa Catarina: Expansão através da estruturação de uma rede de parcerias.** Trabalho de Conclusão, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, Philip; FOX, Karen. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios, casos.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização Passo a Passo: O caminho para a administração pública e privada.** Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 1993.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização Passo a Passo: Uma alternativa de flexibilidade**. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1991.

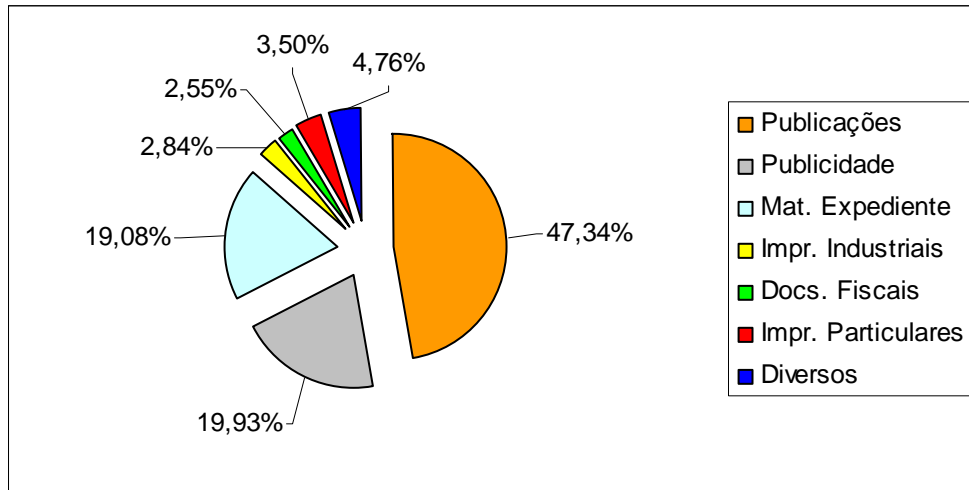
McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial global**. São Paulo: Atlas, 1997.

Relatório de Gestão 2001 / 2004. Porto Alegre, Sindigraf-RS / Abigraf-RS, 2004.

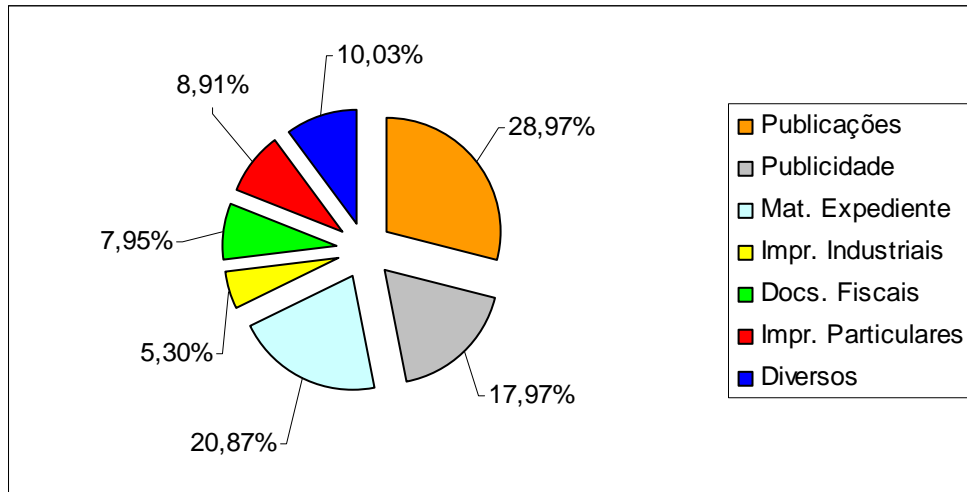
WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

www.abigraf.com.br

www.sindigraf-rs.com.br

ANEXO 1 – FATURAMENTO POR GRUPO DE SERVIÇO.**Figura 9: Faturamento da Gráfica SD por grupo de serviço**

Fonte: Gráfica SD

ANEXO 2 – PEDIDOS POR GRUPO DE SERVIÇO.**Figura 10: Pedidos da Gráfica SD por grupo de serviço**

Fonte: Gráfica SD

ANEXO 3 – VARIAÇÃO SEMESTRAL DO FATURAMENTO

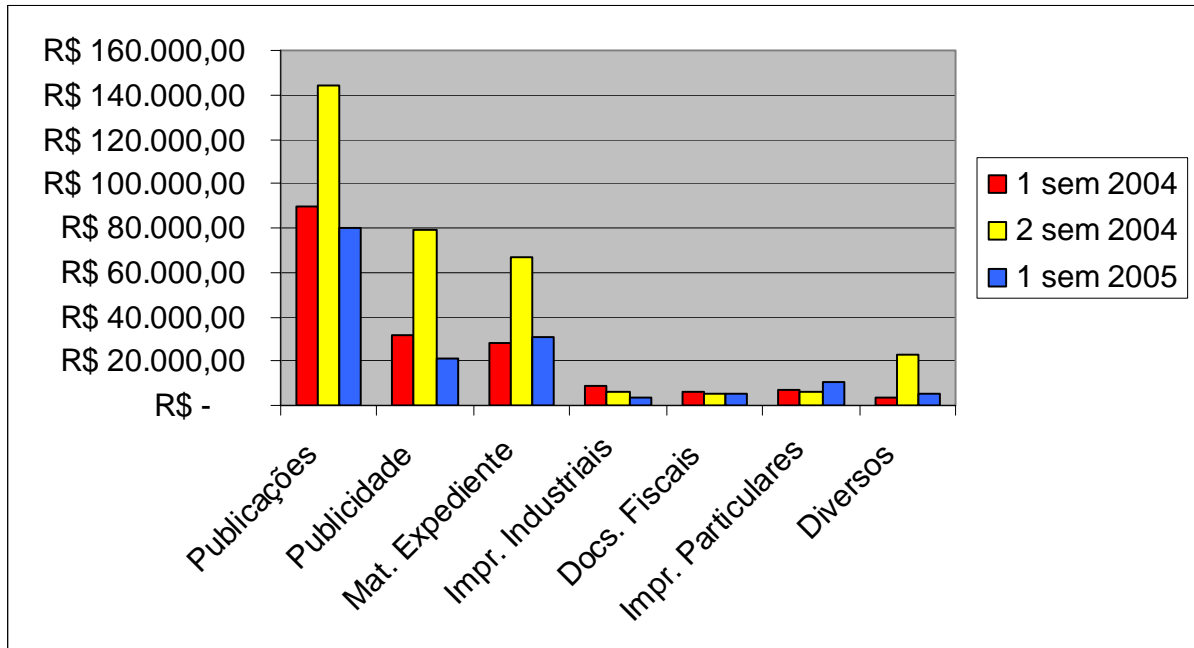
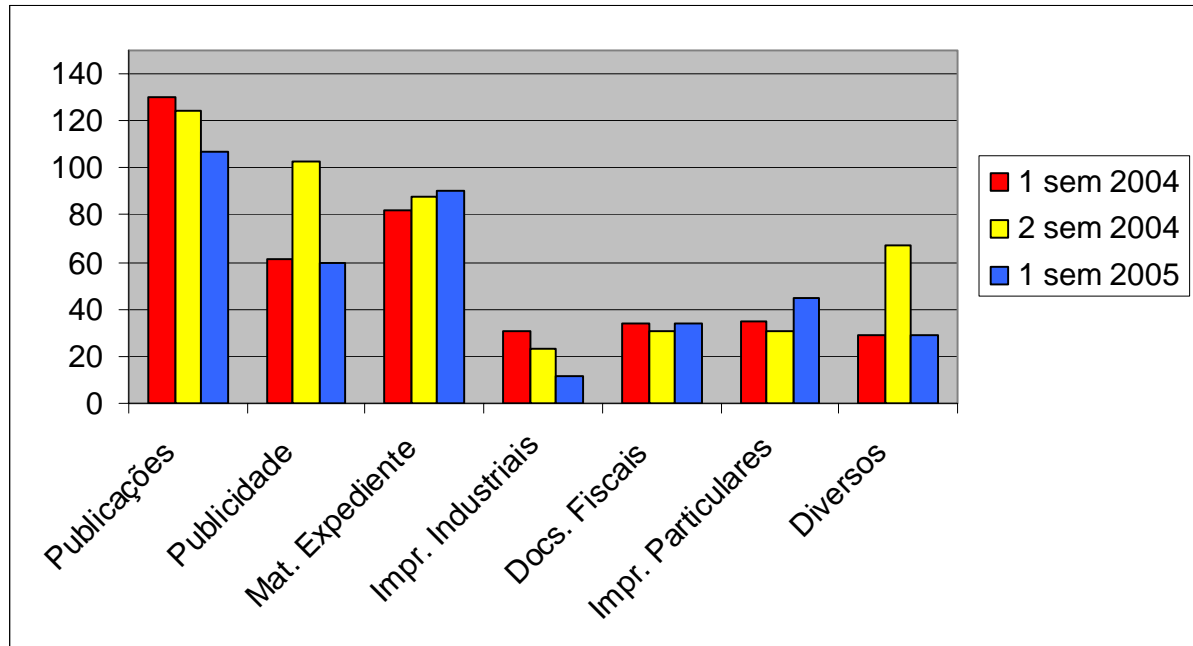


Figura 11: Variação semestral do faturamento da Gráfica SD por grupo de serviço
 Fonte: Gráfica SD

ANEXO 4 – VARIAÇÃO SEMESTRAL DOS PEDIDOS**Figura 12: Variação semestral dos pedidos da Gráfica SD por grupo de serviço**

Fonte: Gráfica SD