

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY
UNIGRANRIO**

**ISAC FERNANDES DE QUEIROZ
TIAGO FARIAS DA COSTA**

**AUMENTO DO FATURAMENTO EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE PEQUENO
PORTE NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DE MERITI**

**DUQUE DE CAXIAS
2015**

ISAC FERNANDES DE QUEIROZ

TIAGO FARIAS DA COSTA

**AUMENTO DO FATURAMENTO EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE PEQUENO
PORTE NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DE MERITI**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Grande
Rio “Prof. José de Souza Herdy” como
parte dos requisitos parciais para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof. Maria Cristina
Ravagnani Gonçalves

DUQUE DE CAXIAS

2015

Q3a

Queiroz, Isac Fernandes de.

Aumento do faturamento em uma indústria gráfica de pequeno porte no município de São João de Meriti / Isac Fernandes de Queiroz, Tiago Farias da Costa. – 2015.

51 f. : il. ; 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências e Tecnologia, 2015.

“Orientador: Prof.^a Maria Cristina Ravagnani Gonçalves”.

Bibliografia: f. 48-49.

1. Engenharia de produção. 2. Análise SWOT. 3. Indústria gráfica. 4. Gestão financeira. I. Costa, Tiago Farias da. II. Gonçalves, Maria Cristina Ravagnani. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. IV. Título.

CDD – 658.5

ISAC FERNANDES DE QUEIROZ

TIAGO FARIAS DA COSTA

**AUMENTO DO FATURAMENTO EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE PEQUENO
PORTE NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DE MERITI**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido a banca examinadora designada pelo Colegiado do Curso Superior em Engenharia de Produção da Universidade do Grande Rio- Prof. José de Souza Herdy, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Aprovado por:

Prof. /DSc; MSc; Esp.; Bel.

Prof. /DSc; MSc; Esp.; Bel.

Orientado por:

Prof. /DSc; MSc; Esp.; Bel.

Duque de Caxias

2015

DEDICATÓRIA

A Deus, que sempre esteve à frente de nossa jornada acadêmica, aos nossos queridos pais e irmãos que sempre se dedicaram a vida para dar o melhor a nós e incentivaram a sermos pessoas honrosas, às nossas companheiras Lílian e Danielle, e a todos os amigos que nos apoiaram nessa caminhada, principalmente aos amigos da faculdade.

AGRADECIMENTOS

A nossa orientadora que nos guiou nesse estudo, a professora de projeto de engenharia II, ao nosso querido professor Argollo por seus ensinamentos valiosos e ao Senhor Antonio Gomes de Queiroz que disponibilizou tempo e informações valiosíssimas à confecção desse estudo.

" A gravidade explica os movimentos dos planetas, mas não pode explicar quem colocou os planetas em movimento. Deus governa todas as coisas e sabe tudo que é ou que pode ser feito."

Isaac Newton

RESUMO

O presente estudo tem como tema a diminuição do faturamento em uma indústria gráfica de pequeno porte no município de São João de Meriti, devido aos problemas enfrentados por esta gráfica nos últimos anos. Um desses problemas enfrentado nesse setor são os avanços tecnológicos que nos últimos tempos vem contribuindo para o fechamento de muitas gráficas de pequeno porte, devido ao alto investimento em equipamentos sofisticados das grandes empresas, que com um alto capital de giro e mais recursos financeiros estão se reinventando e procurando aumentar o seu faturamento. Outros fatores importantes que levaram essas empresas a se deteriorarem foi o alto preço dos insumos e a substituição das notas fiscais impressas para as notas fiscais eletrônicas. Para solucionar os diversos problemas citados acima foi proposta uma análise SWOT da Gráfica Queiroz, que através disso foi definido um novo plano estratégico para aumentar o número de vendas e consequentemente seu faturamento. Outra solução encontrada através dessa análise foi a separação das contas pessoais do gestor com as da empresa, eliminando as inconsistências na gestão financeira e ajustando-as de maneira correta. Também para aumentar o seu faturamento foi proposto uma maior divulgação da Gráfica Queiroz, através de um marketing mais agressivo e um investimento no mercado de brindes, pois esse ainda se encontra em um mercado crescente com retorno financeiro de curto prazo.

Palavras-chave: Indústria Gráfica, Análise SWOT, Aumentar Faturamento, Brindes Personalizados.

ABSTRACT

The following study has as its theme the decrease in revenues of a small graphic industry in the city of São João de Meriti, due to the problems faced by this factory in the last years. One of this problems faced in this sector is the technological advancement that in the last years are contributing to the closure of many small factories, due to the high investment in sophisticated equipment of large enterprises, that with a high working capital and more financial resources are reinventing themselves and looking to increase their own revenues. Other important factors that led these companies to deteriorate was the high price of the inputs and the substitution of printed invoices to eletronic invoices. To solve the several problems above it was proposed an SWOT analysis of Queiroz's factory, through that a new strategic plan was set to increase the number of sales and consequently its revenues. Another solution found by this analysis was the separation of manager's personal accounts and company's accounts, eliminating the inconsistencies in financial management and adjusting them properly. Also to increase its revenues was proposed greater disclosure of Queiroz's graphic industry, through more aggressive marketing and an investment in gifts market, because this still is a growing market and have a short time.

Keywords: Graphic Industry, SWOT Analysis, increase revenue, personalized gifts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Xilogravura	19
Figura 2 Calcografia	20
Figura 3 Perfil das Empresas da Indústria Gráfica Brasileira 2014	24
Figura 4 Abrangência da Indústria Gráfica Brasileira 2014	25
Figura 5 Análise SWOT	29
Figura 6 Análise SWOT da Gráfica Queiroz	36
Figura 7 Máquina Stampcor Junior	40
Figura 8 Prensa térmica de Canecas 6x1	41
Figura 9 Impressora Epson xp214 Sublimática	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Participação dos Segmentos na Indústria Gráfica 2014.....	26
Tabela 2- Análise do Faturamento.....	34
Tabela 3- Custos de Investimentos.....	43
Tabela 4- Custo Mensal dos Insumos.....	44
Tabela 5- Lucro Bruto Mensal por Produto.....	44

GLOSSÁRIO DE SIGLAS E SÍMBOLOS

SWOT - Análise de orientação estratégica de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica

NF – Nota Fiscal

NF-e – Nota Fiscal Eletrônica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	16
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Metodologia	17
1.5 Estrutura do Trabalho.....	18
2 - REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	19
2.1 Surgimento da impressão gráfica.....	19
2.2 Indústria gráfica.....	23
2.3 O impacto da revolução tecnológica na indústria gráfica.....	27
2.4 Análise SWOT.....	28
2.5 Marketing.....	29
2.6 Controle financeiro.....	30
3- ESTUDO DE CASO.....	33
3.1 A empresa.....	33
3.2 O faturamento.....	34
3.3 Utilizando a ferramenta SWOT.....	35
3.4 Novo plano estratégico da empresa.....	37
3.4.1 Nova gestão financeira.....	38
3.4.2 Novo marketing da empresa.....	39
3.4.3 Investimento em brindes personalizados.....	40
4 -RESULTADOS E ANÁLISE	46

5 –CONCLUSÃO	47
---------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
--	-----------

Anexo A - Panfleto divulgação Gráfica Queiroz (Frente)

Anexo B – Panfleto divulgação Gráfica Queiroz (Verso)

1 – INTRODUÇÃO

Mudanças políticas em âmbito mundial e o quadro econômico recessivo, principalmente no início da década de 90, tornaram a competição entre as empresas muito intensa. As pequenas e médias empresas, de modo especial, foram constantemente bombardeadas com informações alertando-as a automatizar urgentemente seus processos de produção sob risco de desaparecerem do mercado. Pequenas e médias empresas gráficas, nos últimos anos vêm se deteriorando devido à falta de planejamento neste setor, tendo uma péssima saúde financeira e dificultando a sua vida útil no mercado. Quando se gerencia uma indústria gráfica, pensar estrategicamente não é apenas uma alternativa para ampliar os resultados do negócio, é sobre tudo uma ferramenta para sobreviver em um setor que costuma sofrer para recuperar-se de momentos difíceis.

Os avanços tecnológicos estão sendo fundamentais para o fracasso das pequenas e médias empresas do setor gráfico, pois empresas gráficas de grande porte, com um capital de giro e recursos de maior quantidade e aquisição mais fácil estão se reinventando, investindo em equipamentos sofisticados e em mão de obra qualificada para o aumento da sua produtividade. O aumento dos preços de insumos, a dificuldade de se encontrar mão de obra qualificada e a falta de capital para investir em novos equipamentos se torna cruciais para as empresas de pequeno e médio porte deste setor. Dentre uma das maiores dificuldades do setor gráfico no cenário brasileiro, principalmente as de pequeno e médio porte, é a redução drástica do faturamento com Notas Fiscais, pois com o novo sistema de fiscalização do Governo Brasileiro, através da Nota Fiscal eletrônica as empresas deixaram de produzir um produto que geralmente correspondia a 30% das vendas de pequenas e médias empresas desse setor, em outros termos, esse produto era a menina dos olhos dessas empresas. Como era um produto com menor grau de dificuldade e custos geralmente mais baixos para produzir, a margem de lucro em cima desse produto girava em torno de 150%, taxa de lucro que em alguns produtos produzidos por uma gráfica seria inviável de se obter.

Outro fator fundamental de dificuldade numa empresa gráfica Brasileira são os preços dos insumos, principalmente os que se encontram na cadeia principal de

produção, como o papel, tinta, chapa de *offset*¹ e suprimentos gráficos primordiais para as máquinas de impressão. O papel, em grande parte produzida no Brasil, sofre com as recentes altas das taxas de impostos aplicados pelo Governo Brasileiro, com isso os fabricantes elevam o preço do produto, repassando o custo para seus consumidores às empresas gráficas, que também para compensar esse prejuízo acabam buscando comprar direto do fornecedor, reduzindo assim o custo que teriam comprando de revendedores de suprimentos gráficos. E isso fazem igualmente na hora de comprar a tinta, as chapas de *offset*¹ e todos os outros suprimentos gráficos para impressão, fazendo com que esses revendedores que antes obtinham sua renda através dessas transações deixem de faturar, agravando ainda mais a situação no atual cenário gráfico Brasileiro.

Com tantas dificuldades acontecendo, o modo tanto de gerenciar como de produzir numa indústria gráfica mudou significativamente nos últimos anos, trazendo consigo mudanças drásticas na forma dessas empresas se relacionarem com seus clientes e fornecedores, além de afetar de forma muito negativa as empresas de pequeno e médio porte desse setor.

Com o aumento de revendedores de produtos gráficos, microempreendedores e pequenas empresas terceirizando serviços gráficos, a concorrência está se tornando cada vez maior, fazendo com que os preços de venda dos produtos gráficos caiam drasticamente e andem na contramão da alta de preços de insumos e custos de mão de obra e manutenção, fazendo com que o faturamento nessas empresas gráficas reduza de maneira significativa, afetando diretamente na falência das pequenas e médias empresas desse setor.

¹ Tipo de impressão com um processo planográfico que consiste em repulsão entre água e gordura (tinta gordurosa).

1.1 Problema

A Gráfica Queiroz vem sofrendo muito nos últimos anos com a diminuição de sua porcentagem de lucro em cima de cada produto e a redução do número de vendas, fazendo com que, conseqüentemente, seu faturamento diminua. Diante desses problemas se faz necessário alavancar o número de vendas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o atual cenário financeiro e o plano estratégico da Gráfica Queiroz buscando soluções para aumentar o número de vendas e conseqüentemente o faturamento da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o atual cenário financeiro da Gráfica Queiroz e como ele se alterou ao longo dos últimos meses.
- Realizar uma análise *SWOT*².
- Propor uma promoção com um *mix*³ de produtos para o aumento do número de vendas na empresa.
- Propor o investimento da empresa no mercado de brindes personalizados.
- Analisar a possível influência que a proposta de promoção formulada e a imersão da empresa no mercado de brindes personalizados exercerão no aumento do faturamento na Gráfica Queiroz.

² Análise de orientação estratégica de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

³ Composto de marketing.

1.3 Justificativa

Por mudanças no setor gráfico como um todo, com redução dos preços de venda dos produtos, aumento da concorrência e avanços tecnológicos de alto custo se faz necessário aumentar o faturamento da empresa.

Um dos fatores que influenciou esse trabalho de monografia foi o fato de um dos autores trabalhar na indústria gráfica de pequeno porte localizada no município de São João de Meriti, no Rio de Janeiro, cujo nome fantasia se chama Gráfica Queiroz.

1.4 Metodologia

A importância do trabalho será dividido em duas etapas, a primeira terá como foco o modelo de gestão antes de uma possível aplicabilidade de melhorias no *marketing*⁴ da empresa e o investimento no mercado de brindes personalizados e a segunda etapa terá sua ênfase após uma possível implementação dessas melhorias e de que forma eles afetariam o faturamento da empresa.

Este projeto tem por base o estudo bibliográfico, buscando o entendimento dos conceitos a serem utilizados e suas relações com os objetivos citados, e um estudo de caso qualitativo para a exploração de dados econômicos e estatísticos. As atividades a serem desenvolvidas são:

- Levantamento bibliográfico e análise de literatura pertinente ao surgimento, definição e evolução da indústria gráfica.
- Coleta de dados da situação atual da empresa Gráfica Queiroz com análise do faturamento e uma análise *SWOT*².
- Propor uma promoção de *mix*³ de produtos de forma a aumentar o número de vendas atendendo as necessidades dos clientes e a imersão no mercado de brindes personalizados.

⁴ Estratégia empresarial de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores.

- Analisar o possível impacto que essa promoção de *mix*³ de produtos e a imersão no mercado de brindes personalizados poderão exercer no faturamento da empresa.

1.5 Estrutura do Trabalho

A estrutura desta monografia pode ser dividida nas seguintes partes:

- A primeira parte é uma introdutória do trabalho onde se descreve a indústria gráfica, a abrangência e as características das empresas gráficas no Brasil e a definição do problema a ser resolvido na Gráfica Queiroz;
- Na segunda parte, mostra-se uma análise da atual situação da empresa;
- Após esta análise, na terceira parte do trabalho está a proposta de aplicação do modelo na empresa, com o propósito de gerar aumento no número de vendas, podendo desta forma aumentar o faturamento na Gráfica Queiroz;
- Por fim, na quarta parte, estão as discussões e as conclusões sobre o que a proposta de modelo melhoraria no faturamento da empresa;

2 – REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

2.1 Surgimento da impressão gráfica

Segundo Bann (2010), a impressão teve início no século VI na China com a utilização de blocos de madeira no qual as palavras e as imagens eram entalhadas. Um dos livros mais antigos do mundo foi produzido por esse processo no qual este se chamava, *O Sutra do Diamante*⁵. A impressão de caracteres de texto individuais feitos com argila endurecida foi realizada na China a partir do século XI por Pisheng. Já no século XIII, no extremo oriente, a impressão a partir de tipos metálicos começou a ser praticada sem muito avanço, pois era inadequada para a época.

A princípio, para reproduzir um texto ou uma imagem, era necessário copiá-lo manualmente, de modo que cada cópia era na verdade um original. Para tornar esse processo mais rápido, começou-se a buscar formas de reproduzir os originais. Um dos primeiros métodos de reprodução foi a *xilografia* - *xilo* = madeira + *glifo* (marcar) + *ia* (ação) - sistema que consiste em desenhar a imagem desejada invertida e depois escavar a madeira, retirando tudo o que não faz parte da área desenhada, de modo a deixar em relevo a imagem para reprodução gráfica (COLLARO, 2007).



Figura 1 – Xilogravura

Fonte: artedesignstudio.com.br, 2015.

⁵ É um dos mais importantes sutras maaianas, particularmente para a tradição Zen.

As técnicas de gravura conhecidas e desenvolvidas na Europa antes da existência de sistemas de impressão eram basicamente duas: a *xilogravura* (com matrizes de madeira) e a *calcografia* (com matrizes metálicas). Na *xilogravura*, a matriz é uma prancha de madeira onde as áreas que não serão impressas são cavadas e somente as áreas das imagens ficam altas o suficiente para serem entintadas. É o que chamamos de matriz em relevo. Esta matriz é entintada e sobre ela é depositado o suporte de impressão (material como papel ou pergaminho); após isso, ele é recoberto por algum tipo de proteção (tecido ou papel mais grosso) e forçado contra a matriz com o uso de uma superfície rígida, geralmente uma pequena espátula de madeira bem lisa (FERNANDES, 2003).



Figura 2 – Calcografia

Fonte: michelechristine.wordpress.com, 2015.

Johannes Gutenberg revolucionou a impressão com a criação de tipos móveis (obtidos a partir de um molde), o que permitia revisar e corrigir um texto antes da impressão. Cada caractere era esculpido em uma punção de aço, que percutida contra uma placa de um metal mais macio, como o cobre, produzia a matriz (molde). Sobre essa placa, vertia-se uma liga de metal fundido de chumbo, estanho e antimônio para criar o tipo móvel. Os tipos móveis eram então montados, linha por linha, para formar a página; depois da impressão, as páginas eram desmontadas e os tipos

podiam ser reutilizados. Gutenberg criou uma gráfica em Mainz, Alemanha, em 1444, e começou a trabalhar na sua “Bíblia de 42 linhas”, publicada em 1456 (BANN, 2010).

De construção simples, a prensa de madeira de Gutenberg baseava-se na prensa de vinho: os tipos eram fixados em um quadro na mesa da prensa e entintados com almofadas; a folha de papel era colocada por cima e então um torno de madeira era girado pressionando uma tábua contra o papel para imprimir o tipo. Somente 200 anos mais tarde o projeto básico dessa prensa foi aperfeiçoado e as almofadas de tinta, substituídas por rolos (BANN, 2010).

Segundo Linardi (2008), Gutenberg realizou seu grande sonho em 1455, após anos de pesquisas e estudos criando sua própria técnica de impressão inédita, a prensa de tipos móveis. Essa técnica de impressão com moldes já não era uma novidade, pois já tinha sido iniciada na China há alguns séculos passados por meio da impressão de gravuras. Já com a criação de Gutenberg utilizando materiais duráveis e mais resistentes do que o dos chineses, a impressão em massa era mais rápida e eficaz transformando assim a cultura ocidental.

Antes dela, cada cópia de livro exigia um escriba – que escrevia tudo a mão, página por página. Em 1424, por exemplo, a universidade de Cambridge, no Reino Unido, possuía apenas 122 livros – e o preço de cada um era equivalente ao de uma fazenda ou vinícola. Gutenberg conseguiu, com seu invento, suprir a crescente necessidade por conhecimento da Europa rumo ao renascimento. A partir do feito, a informação escrita deixou de ser exclusivamente dos nobres e do clero. Até 1489, já havia prensas como a dele na Itália, França, Espanha, Holanda, Inglaterra e Dinamarca. Em 1500, cerca de 15 milhões de livros já haviam sido impressos (LINARDI, 2008).

De acordo com Linardi (2008), a invenção de Gutenberg mudou a história dos livros da seguinte forma:

- **Os Tipos:** A impressão já existia na China. Mas os tipos eram talhados em madeira – e não possibilitavam o uso de tanta pressão para marcar bem o papel. A prensa de Gutenberg tinha placas de metal duro que serviam de molde para fundir quantos caracteres fossem necessários.
- **A composição:** Nessa etapa, os caracteres eram juntados em páginas – uma forma com moldura de madeira, onde já havia retas que garantiam o

alinhamento. As condições de trabalho do compositor eram cansativas – ele ficava o tempo todo sentado, com pouca mobilidade.

- **A tinta:** A tinta que existia, à base de água, não oferecia boa aderência na hora da prensagem. Gutenberg usou uma tinta à base de óleo de linhaça e negro-de-fumo – que marcava bem o papel e não borrava. Ela era aplicada aos tipos móveis após ser impregnada em uma trouxa de pano.
- **A impressão:** A forma ficava sobre uma pedra de mármore. O papel era colocado sobre os caracteres e emoldurado por madeira. A prensa, abaixo, era movimentada com uma barra, que movia a rosca. Na outra ponta, um prato de platina pressionava a folha nos caracteres.
- **O prelo⁶:** Como o prato de platina era pequeno, duas metades da mesma página eram impressas separadamente. O prelo descia duas vezes para imprimir cada página. Uma folha de feltro era colocada entre a página a ser impressa e a platina para melhorar o resultado.
- **O produto:** O papel foi fundamental para a impressão dar certo. Antes dele, só o pergaminho e o velino proporcionavam boa absorção da tinta. Eles, porém, eram caros. O papel já vinha da China através da Arábia havia 200 anos, mas foi só no século 15 que seu uso se generalizou.
- **O criador:** Ao contrário de sua invenção, o sucesso para Gutenberg durou pouco. Já em 1455, o inventor teve de pagar dívidas a Johann Fust, que se tornara seu sócio investidor. Como a quantia era altíssima, Gutenberg pagou com a própria gráfica e metade da produção das Bíblias impressas.
- **Santo livro:** Logo na primeira remessa, acredita-se que tenham sido feitas cerca de 135 Bíblias de papel e 45 de velino (papel de couro de vitela). Impressas em latim e com letras góticas – imitando a escrita – suas páginas tinham 42 linhas divididas em duas colunas. Algumas contavam com traços decorativos feitos a mão. Devido à grossura dos exemplares – até 1300 páginas – cada Bíblia tinha dois volumes. De todas elas, 48 sobrevivem até hoje em museus de diversos países. Antes delas, Gutenberg imprimiu algumas páginas soltas para testar sua invenção.

⁶ Aparelho manual ou mecânico que serve para imprimir.

Segundo Collaro (2007), arte é a junção da virtude e da técnica para realizar um trabalho sob cumprimento de algumas regras. Existem dois tipos de artes, divididos de acordo com suas finalidades: as *belas artes*⁷, com foco na beleza, como por exemplo a arquitetura, pintura e poesia, e as artes aplicadas, com foco nas demandas do dia a dia, como por exemplo artes no vestuário e artes mecânicas. As artes gráficas são um exemplo de arte aplicada, porém sendo considerada mistas, pois são constituídas tanto de elementos de utilidade como também estéticos. Se uma obra produz satisfação e prazer aos seres humanos, independente de raça, cor, influência cultural ou ambiental ela é considerada *belas artes*⁷, entretanto, cada indivíduo, de acordo com suas diferentes maneiras de viver e pensar, é direcionado mesmo que involuntariamente para admirar determinados tipos de coisas e outros não, esses ensinamentos e experiências vividas afeta sua apreciação estética.

2.2 Indústria gráfica

Gráfica é uma entidade prestadora de serviços que a função é transferir tinta para um substrato (papel, plásticos, entre outros) através de um sistema de impressão, como *offset*¹, *flexografia*⁸ entre outros.

Conforme Macedo, Valença (1997), a indústria gráfica no Brasil compreende uma gama variada de firmas, tendo desde pequenos estabelecimentos até empresas com grandes estruturas e processos produtivos tipicamente industriais. Essas empresas atuam em diversos segmentos, utilizando-se de vários tipos de materiais, com as mais diversas finalidades. Tendo a maior parte dos serviços gráficos usando do papel ou cartão como suporte, sendo frequente, também, a impressão sobre plásticos e metais e, em menor escala, vidro e tecidos. Essa vasta opção de impressões torna complexa a tarefa de agregar informações sobre o setor.

A indústria gráfica é um dinâmico segmento que envolve as atividades relacionadas com a reprodução de informações, quer em textos ou imagens, em suportes estáticos como o papel e seus derivados, bem como em suportes metálicos, flexíveis etc. As operações relacionadas à reprodução compreendem a criação, pré-impressão e acabamento ou pós impressão. Caracteriza-se pela produção sob

⁷ Manifestações artísticas de natureza visual e plástica (desenho, pintura, escultura, arquitetura etc.), que buscam produzir o belo através da elaboração da forma e do espaço.

⁸ Processo de impressão cilíndrica ou rotativa que utiliza como matriz chapas de borracha ou de plástico, fotogravadas em relevo.

encomenda, geralmente com pequenos prazos de entrega, voltada para atender ao mercado local (ROHL e CORREIA(1993) *apud* ESPÍRITO SANTO (2003)).

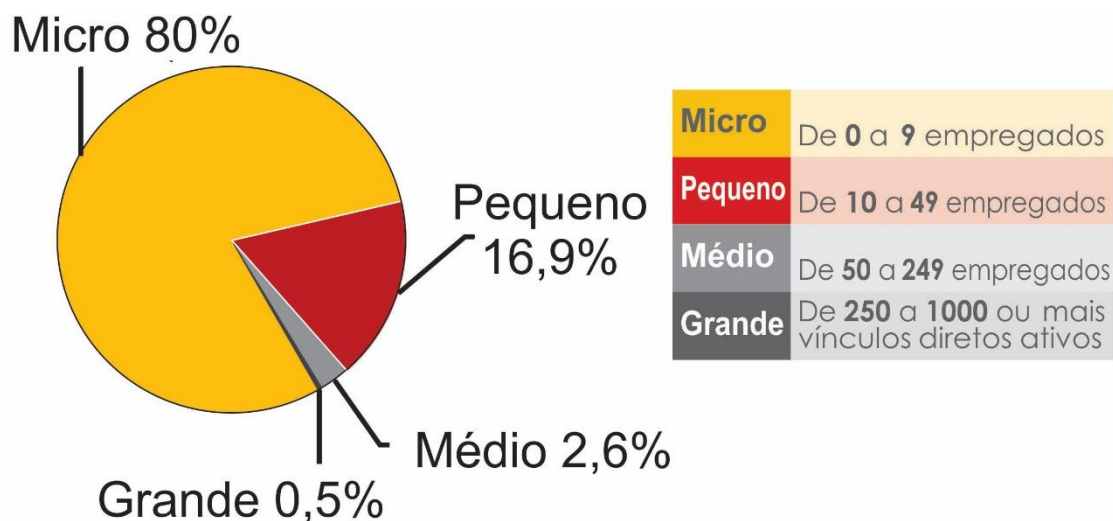


Figura 3 – Perfil das Empresas da Indústria Gráfica Brasileira – 2014

Fonte: ABIGRAF, 2015.

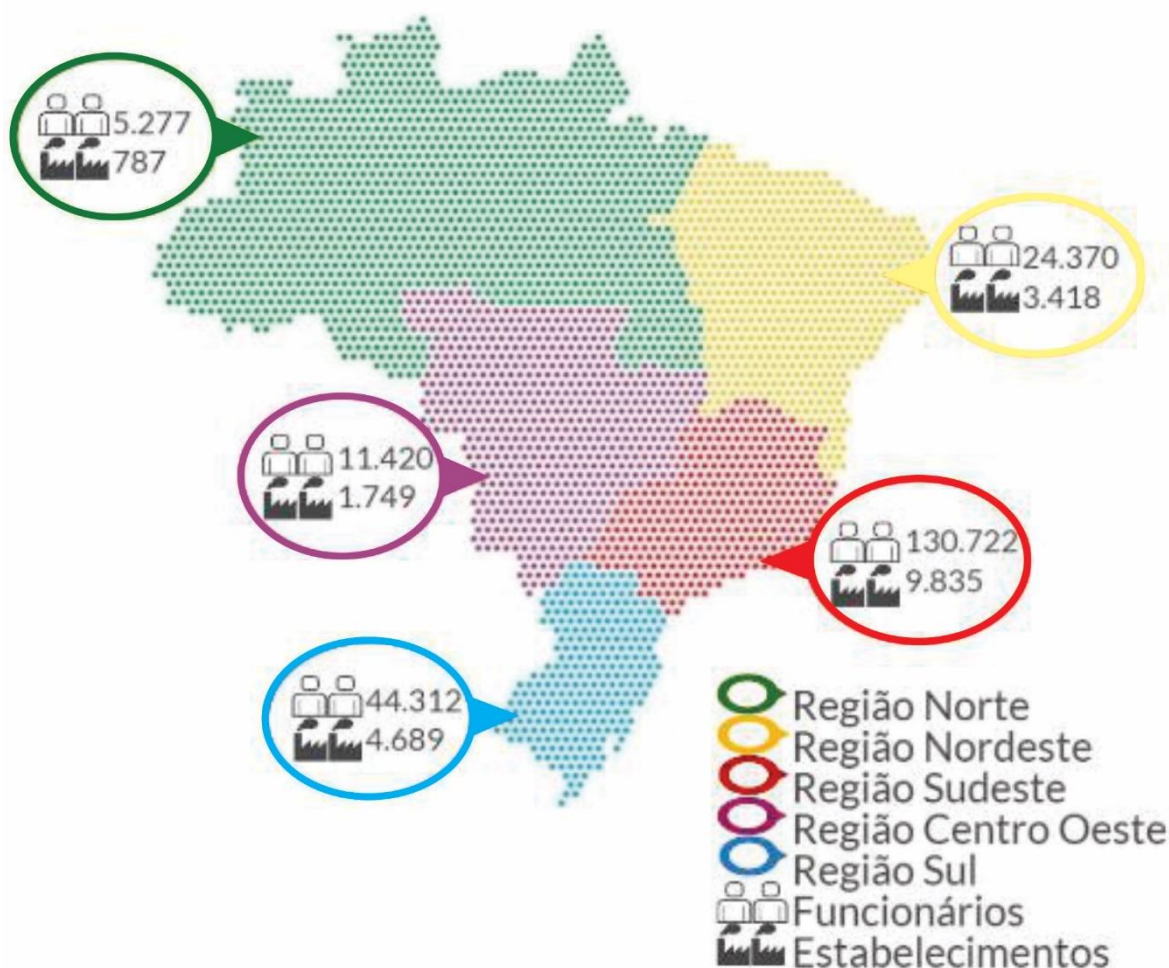


Figura 4 – Abrangência da Indústria Gráfica Brasileira – 2014

Fonte: ABIGRAF, 2015.

Analisando a Figura 3 é importante destacar que 80% dos estabelecimentos gráficos do Brasil possuíam até 9 empregados em 2014, demonstrando assim que se trata de empresas com porte empresarial de médio e pequeno em sua maioria, cujo desconhecimento característico das técnicas de gestão pode dificultar a alavancagem do negócio. Do ponto de vista da distribuição geográfica, conforme mostrado na Figura 4 observa-se forte concentração do setor na região sudeste do país, com 9.835 gráficas e 130.722 funcionários. A região sul coloca-se em segundo lugar, com 4689 gráficas e 44.312 funcionários, seguido pelas regiões nordeste (3.418 e 24.370) e norte (787 e 5.277). Observa-se assim que a maioria dos estabelecimentos gráficos do Brasil estão situados no eixo sul-sudeste que empregam 80,99% do total de colaboradores.

Observando a Tabela 1 os segmentos da indústria gráfica são basicamente: publicações, que abrange a edição e impressão de livros, revistas e periódicos; embalagens, que compreende a impressão de cartuchos, caixas, rótulos e outras embalagens; promocional, que inclui pôsteres, cartazes, catálogos e volantes; impressões de segurança, fiscais e formulários; etiquetas, que são usados nos mais diversos tipos de aplicabilidade; caderno, incluindo os vendidos em papelaria; pré-impressão, compreendendo a criação e o desenvolvimento de mídia impressa; cartões e finalmente os envelopes.

Tabela 1 – Participação dos Segmentos na Indústria

Segmentos da Indústria Gráfica Brasileira	Participação no Setor de Produção %
Embalagens	40,0%
Publicações (livros, revistas, manuais e guias)	29,2%
Impressos Promocionais	9,8%
Imp. de Segurança / Fiscais / Formulários	6,7%
Etiquetas	4,4%
Cadernos	2,8%
Pré-impressão	3,4%
Cartões	3,1%
Envelopes	0,7%
INDÚSTRIA GRÁFICA	100%

Fonte: ABIGRAF, 2015.

2.3 O impacto da revolução tecnológica na indústria gráfica

Diante do atual cenário de desenvolvimento tecnológico, a expressão artes gráficas não mais representa os processos de produção utilizados para os materiais impressos. Métodos artesanais foram substituídos por processos organizados de produção que vêm se transformando rapidamente com base em princípios técnicos científicos. Habilidades artesanais, aprendidas no dia-a-dia das oficinas gráficas tradicionais foram substituídas por habilidades tecnológicas (SENAI (2002) *apud* ESPÍRITO SANTO (2003)).

Conforme Bann (2010), a impressão possui concorrente, já a internet, com o uso cada vez maior da banda larga, obteve um grande impacto sobre a mídia antiga. E com isso a impressão precisou lutar bastante para manter-se no mercado global. Grande parte das formas de impressão foi afetada, exceto os cartazes e embalagens. Os jornais, de certa forma, perderam anúncios classificados para sites de empregos e vendas em geral e também leitores, pois eles leem a versão online do jornal, acessam outros sites de notícias, com isso deixam de comprar exemplares.

O volume de marketing via mala-direta está diminuindo, pois as empresas, por meio de bancos de dados e impressão digital, conseguem direcionar e personalizar suas campanhas para determinados públicos (BANN, 2010).

As artes gráficas vêm sofrendo profundas alterações com a introdução de meios ou controles digitalizados. Novos programas ou equipamentos estão aparecendo em todos os setores desse segmento da indústria, possibilitando até mesmo pequenas gráficas caseiras, onde podemos produzir todo o processo gráfico desde a criação até a impressão e o acabamento, com diversas das fases sendo suprimidas do meio concreto e levadas para o meio virtual pela possibilidade de interligarmos aos nossos computadores domésticos, equipamentos como impressoras digitais, câmeras fotográficas digitais e *scanners*⁹ digitalizadores de imagens dos mais variados tipos. Essa informatização do processo não excluiu qualquer das fases do *fluxograma*¹⁰ anterior, apenas as transformou em atividades realizadas no meio digital. Assim, caso não tenhamos algum domínio sobre o que acontece no meio tradicional de produção, teremos maiores dificuldades para dominar

⁹ É um periférico de entrada responsável por digitalizar imagens, fotos e textos impressos para o computador, um processo inverso ao da impressora.

¹⁰ Representação gráfica de um procedimento, problema ou sistema, cujas etapas ou módulos são ilustrados de forma encadeada por meio de símbolos geométricos interconectados.

o meio digital. Já se conhecermos o modo de fazer as coisas no meio físico, teremos o caminho no mundo digital bastante facilitado (FERNANDES, 2003).

Ainda segundo Fernandes (2003), o grande diferencial que os verdadeiros profissionais gráficos possuem para vender, são as soluções devidamente adequadas às necessidades de cada problema apresentado. E infelizmente não será simplesmente apertando as teclas de um computador qualquer que elas irão aparecer, é preciso saber qual tecla e quando apertar, e para isso é preciso primeiro saber pensar.

2.4 Análise SWOT²

De acordo com Dantas, Melo (2008), A análise SWOT² é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa, é uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ela se apresenta basicamente como uma análise de cenário e se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

Segundo Machado (2005), a análise SWOT² fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio; compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais e monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos.

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Figura 5 – Análise SWOT

Fonte: Wikipedia, 2007.

Baseado em Dantas, Melo (2008), o ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da empresa, uma vez que ele é o resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Porém o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, são variáveis difíceis de prever. Mas, apesar de não poder controlá-lo e muito prevê-lo a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

2.5 Marketing

*Marketing*⁴ é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Quando se usa uma definição gerencial, o *marketing*⁴ é frequentemente descrito como “a arte de vender produtos”. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em

*marketing*⁴ não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de marketing (KOTLER, 2000).

Segundo Honorato (2004), um consumidor não compra coisas, mas sim soluções para seus problemas, sendo assim o *marketing*⁴ procura atender as necessidade desse consumidor por meio de ações mercadológicas, reunidas no chamado composto de *marketing*⁴, isso forma um conjunto de variáveis controláveis que a empresa procura utilizar para influenciar a resposta aos seus consumidores.

2.6 Controle financeiro

Segundo Martins (2001), todo gasto é um sacrifício financeiro adquirido em troca de um produto ou serviço qualquer, ou seja, gasto é a obtenção de bens ou serviços. Só existem gastos quando houver reconhecimento contábil da dívida ou redução do ativo dado em pagamento. Os gastos podem ser classificados como investimentos e ao serem consumidos passam a serem custos ou despesas.

Custos diretos: são facilmente identificados no produto final, incide nos materiais usados na fabricação do produto e sua mão-de-obra. Os custos diretos são aqueles em que os custos podem ser apropriados diretamente ao produto (MARTINS, 2001).

Custos indiretos: precisam da utilização de algum critério de rateio para apropriação de custos, são os custos que não são identificados perfeitamente nos produtos.

Custos variáveis: são os custos que sofre variação de acordo com a quantidade de produtos produzidos, a matéria-prima consumida e insumos, pois quanto mais se produzir maior será a variação desse tipo de custo.

Custos fixos: são custos que independente do volume de produtos produzidos permanecem fixos.

Tem um grande número de empreendedores que após criar sua empresa, passam a desempenhar um papel gerencial. Porém, na maioria dos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo, de gestor do negócio. Ou ocupou cargos de gerência em empresas de grande ou médio porte e agora pretende administrar sua própria empresa, encontrando vários problemas de administração de pessoal, produção, compras, capital de giro entre outros. Na maioria das vezes, evita

a ajuda de especialistas por achar que não haveria interesse por parte destes em estudar problemas de uma pequena empresa, ou então, porque obteria uma economia de recursos, uma vez que a ajuda de especialistas geralmente estará associada a algum custo. O empreendedor dessa pequena empresa, dessa forma, passa a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros e acaba perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e até abandonando a busca de oportunidades.

Segundo Cavalcanti (1966), a fragilidade administrativa e organizacional das micro e pequenas empresas se revelam de forma mais intensa na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais ou à estratégia desenvolvida. A verdade é que as micro e pequenas empresas possuem capacidade limitada de percepção e priorização dos problemas empresariais.

De acordo com Almeida (1994), na pequena empresa a administração na maioria das vezes é feita pelos seus proprietários ou por seus parentes, que geralmente não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores está em administrar sua empresa, principalmente no que se refere à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio. Em busca de soluções esses empreendedores procuram a assistência dos gerentes das instituições financeiras e contadores, mas nem sempre encontram o que realmente precisam.

Em uma anedota contada por Lambden, Targett (1990), descreve bem o que os empreendedores sentem em relação aos gerentes de banco e contadores: "Os contadores ocupam o segundo lugar, muito próximos dos gerentes de banco, na lista de mais odiados pelos pequenos empresários. Porém, as falhas de comunicação parecem ser a causa de muitos problemas. Para ilustrar melhor esse problema, pense na velha piada: um balonista, perdido na neblina, desce em grande campo onde vê um homem passeando com seu cachorro, 'Por favor, onde eu estou? ', ele grita. 'Na cesta de um balão no meio de um campo gramado', vem à resposta. O balconista então diz: 'Você deve ser um contador formado.' Sou, mas como você sabe?' 'Porque o que você respondeu está impecavelmente correto, mas é completamente inútil.' Injusto e indelicado, possivelmente, mas com uma ponta de verdadeira".

Em diversos autores pesquisados, não há dúvidas sobre a importância da Contabilidade e a consequente utilidade do trabalho do Contador. Porém, diversos autores ressaltam as dificuldades que o empreendedor tem em entender e dominar a

lógica contábil. O que, geralmente, transforma os relatórios financeiros preparados pelo Contador em apenas cumprimento de uma obrigação legal, ao invés de munir o empreendedor com informações para o processo de tomada de decisões.

3 – ESTUDO DE CASO

3.1 A empresa

A Gráfica Queiroz é uma empresa considerada de pequeno porte, teve como fundador o senhor Antonio Gomes de Queiroz, no dia 26 de agosto de 1997, e tendo até hoje o senhor Antonio como gestor e proprietário da empresa. Ao longo desses 18 anos a empresa teve em grande parte familiar em seu quadro de colaboradores, do gerenciamento à área de entregas. Além de sempre contar com no máximo três funcionários mais o gestor, senhor Antônio.

A forma de o senhor Antônio gerir financeiramente a empresa sempre foi por métodos simples, arcaicos e em grande parte complicada de se tirar uma análise da situação financeira e produtiva da empresa de uma maneira ideal. Para piorar a situação os dados financeiros da empresa se misturam com as contas pessoais do senhor Antônio e sua família. Não se tem uma separação entre dinheiro de caixa da empresa, custos da empresa e despesas familiares.

Atualmente a Gráfica Queiroz conta com uma infraestrutura melhor do que nas décadas de 90 e 2000, o local onde está instalada é próprio, suas necessidades de espaço são atendidas, com um *layout*¹¹ simples, porém útil e eficaz. Seus equipamentos ao longo desses 18 anos se modernizaram em um ritmo lento e insuficiente para acompanhar o desenvolvimento tecnológico do mercado. Ficando para trás e contornando essa dificuldade através da terceirização de produtos, comprando nos grandes concorrentes e se contentando com uma margem de lucro jogada em cima do produto na hora da venda.

Os recursos produtivos da empresa hoje em dia são constituídos de duas impressoras offset multilith 1250 monocolor, uma gravadora de chapa, uma guilhotina automatizada, uma perfuradora elétrica, uma serrilhadeira/numeradora, dois computadores, uma impressora monocolor a laser e uma impressora digital colorida.

¹¹ É um planejamento do espaço físico com a finalidade de obter acessibilidade (facilitação do fluxo), localização e manutenção da qualidade dos produtos estocados e/ou produzidos.

3.2 O faturamento

Nos últimos anos a venda de todos os produtos na Gráfica Queiroz tem caído de forma significativa, principalmente quanto a NF (Notas Fiscais), onde o governo exigiu uma mudança na forma de todas as empresas emitirem esse documento, deixou de ser impresso em papel, onde nesse caso era confeccionado exclusivamente por estabelecimentos gráficos totalmente legalizados, e passou a ser exigida uma emissão desse documento através de meios eletrônicos, incluindo um programa onde o governo consegue controlar de forma mais eficaz as fraudes com sonegação de impostos. Com toda essa mudança sendo implantada aos poucos em todo o país, as empresas têm um prazo para se formalizarem e deixarem de emitir as notas fiscais convencionais para emitirem a NF-e (Nota Fiscal Eletrônica), fazendo com que ao longo dos últimos anos esse grande mercado de confecção de notas fiscais se extinguisse para as empresas gráficas.

Tabela 2 – Análise do Faturamento

MÊS	2013	2014	2015
Janeiro	R\$ 36.490,00	R\$ 28.578,00	R\$ 12.487,00
Fevereiro	R\$ 23.687,00	R\$ 12.430,00	R\$ 7.488,00
Março	R\$ 14.890,00	R\$ 10.940,00	R\$ 7.345,00
Abril	R\$ 47.100,00	R\$ 29.676,00	R\$ 22.760,00
Mai	R\$ 23.440,00	R\$ 23.752,00	R\$ 18.832,00
Junho	R\$ 25.777,00	R\$ 30.646,00	R\$ 16.385,00
Julho	R\$ 17.190,00	R\$ 11.990,00	R\$ 8.550,00
Agosto	R\$ 22.034,00	R\$ 11.735,00	R\$ 5.386,00
Setembro	R\$ 34.862,00	R\$ 29.487,00	R\$ 20.929,00
Total:	R\$ 245.470,00	R\$ 189.234,00	R\$ 120.162,00

Fonte: Autores, 2015.

Após se deparar com essa diminuição no faturamento da Gráfica Queiroz se faz necessário mudar as estratégias da empresa para aumentar o número de vendas, e com um cenário de crise financeira no país, substituição das notas fiscais impressas pelas notas fiscais eletrônicas, aumento da concorrência e das “gráficas caseiras” e equipamentos modernos com alto custo de investimento é muito importante analisar a atual posição estratégica da Gráfica Queiroz tanto no ambiente interno quanto no externo.

3.3 Utilizando a ferramenta *SWOT*²

Para realizar essa análise estratégica foi proposta a utilização da ferramenta de análise *SWOT*², onde se realiza um exame geral de posição corrente da empresa, para que ela possa ter um direcionamento para o futuro. Essa análise consiste envolver um olhar para as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

As forças de uma empresa estão nas coisas pelas quais é conhecida e que geram riqueza, reputação e fazem com que fidelize mais os clientes ou com que outras empresas as copiem. As fraquezas de uma empresa são representadas pelas coisas que uma empresa foi mal, com as quais é ineficaz ou pelas quais tem uma reputação ruim, ocorrem perdas, disputas e reclamações.

As oportunidades são a direção da empresa, as chances que ela tem no ambiente de negócios dos mais variados ângulos. E nas ameaças constituem-se as atividades dos concorrentes e incapacidade da empresa em aproveitar as oportunidades.

ANÁLISE SWOT

Na Conquista do Objetivo

		Ajuda	Atrapalha
Origem do Fator	Interna (organização)	- Experiência no mercado; - Impressões inkjet; - Entregas em curto prazo;	- Baixo Capital para investimento; - Equipamentos antigos; - Não há Marketing agressivo;
	Externa (ambiente)	- Mercado de brindes; - Buscar vendas através do marketing; - Rápido retorno financeiro no mercado de brindes;	- Período desfavorável no país; - Concorrência; - Mudanças nas notas fiscais; - Equipamentos caros;

Figura 6 – Análise SWOT da Gráfica Queiroz

Fonte: Autores, 2015.

Observando a análise SWOT da Gráfica Queiroz se identificou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Destacando quais quesitos ajudam e atrapalham ela no ambiente interno e externo:

- No ambiente interno temos:

As forças da empresa são a experiência no mercado, que favorece a empresa na hora de uma tomada de decisão no quesito produção e preço, as impressões *inkjet*¹², que são as impressões das famosas gráficas rápidas, serviços coloridos em pequenas quantidades e em tamanhos que não ultrapassem o formato A3, o curto prazo na entrega, que se destaca principalmente nas impressões *inkjet*¹², onde o cliente pode receber seu serviço gráfico a partir de 24 horas úteis.

As fraquezas consistem no baixo capital financeiro que a empresa para investir, nos equipamentos antigos que limitam a produção de produção de produtos tanto em

¹² É a tecnologia que usa um Jato de tinta para imprimir.

quantidade quanto em variedade e a falta de um marketing agressivo na empresa, uma maior divulgação dela no mercado, pode-se perceber que todas as vendas da empresa se realizam por meio de contato via email e telefone com clientes que já estão fidelizados ou que chegam até a empresa através de uma indicação, ou vendas que acontecem no estabelecimento da empresa, aonde o cliente vai até ela.

- No ambiente externo temos:

As oportunidades da empresa perante o ambiente externo consistem no mercado de brindes, onde está acontecendo uma expansão e onde a empresa atua de forma muito ineficiente, terceirizando esse serviço ou simplesmente abrindo mão de vendê-lo por julgá-lo como de pouca importância para o negócio, outras oportunidades também seriam o rápido retorno financeiro que um investimento no mercado de brindes pode oferecer, e uma maior divulgação da empresa, com um marketing agressivo e um contato com o cliente.

As ameaças que o ambiente externo oferece a empresa é o período desfavorável que a economia brasileira está passando, afetando diretamente nas vendas, a concorrência que nos últimos anos aumentou de forma significativa, principalmente com relação ao número de revendedores gráficos, os equipamentos lançados para o mercado gráfico que têm um alto valor de investimento, e por última e mais significativa ameaça a empresa está à mudança no sistema de emissão de notas fiscais no país, onde deixou de serem impressas pelas empresas gráficas para serem geradas a partir de um sistema de informação do governo e se tornarem notas fiscais eletrônicas, podendo ser impressas com impressoras simples presentes em qualquer negócio.

3.4 Novo plano estratégico da empresa

Observando bem todas as estratégias atuais da empresa, a forma de interação do ambiente interno e externo através da análise *SWOT*², pode-se identificar quais problemas estão afetando a queda no número de vendas. A concorrência com revendedores, o cenário econômico no país e a extinção dos serviços de impressão de notas fiscais são os grandes responsáveis por essa queda no número de vendas e consequentemente a redução do faturamento. Para ajustar a empresa a esse novo cenário, aumentar o faturamento dela em curto prazo e oferecer novos tipos de produtos aos seus clientes, é necessário as seguintes estratégias para empresa:

- Administrar as finanças da empresa separando pessoa física e jurídica;
- Estabelecer um *pró-labore*¹³ para o gestor proprietário da empresa;
- Realizar um *marketing*⁴ mais agressivo;
- Investir no mercado de brindes personalizados;

3.4.1 Nova Gestão Financeira

Na maioria das micro e pequenas empresas é comum o gestor/proprietário não separar as contas pessoais das contas da empresa, isso prejudica o capital de giro da empresa e causa uma série de inconsistências ao se realizar uma análise das finanças, da lucratividade e da rentabilidade de uma empresa, o que atrapalha nas tomadas de decisões. Para evitar esse tipo de equívoco é essencial que o gestor/proprietário estabeleça uma *pró-labore*¹³.

*Pró-labore*¹³ é a remuneração que o gestor/proprietário irá receber da empresa, de acordo com a média salarial dessa função no mercado. O requisito principal é que tenha previsão contratual a quem será pago o *Pró-labore*¹³, pois será recolhido Imposto de Renda e Contribuição Previdenciária sobre o montante do *Pró-labore*¹³, e se uma eventual fiscalização apurar disparidade de valores, poderá a empresa ser autuada por sonegação fiscal por não tributar sobre os valores que efetivamente forem devidos ao gestor/proprietário.

Além da tributação paga pela empresa, há também a incidência de tributos em relação àquele que recebe o *Pró-labore*¹³. Com alíquota variável, o Imposto de Renda deve ser retido na fonte, com alíquota máxima de 27,5% e Contribuição Previdenciária de 11%.

¹³ É uma remuneração destinada ao sócio, tendo como fato gerador, a sua prestação de serviços.

3.4.2 Novo *marketing*⁴ da empresa

Através de um *marketing*⁴ mais agressivo, voltado para o potencial cliente que está em crise, que deseja divulgar seu negócio e com isso aumentar suas vendas, foi criado nesse estudo um panfleto de divulgação da Gráfica Queiroz, com frases que chamam a atenção do potencial cliente, como se pode ver nos anexos A e B.

Observando o panfleto de divulgação da Gráfica Queiroz, pode-se perceber que os serviços gráficos ofertados estão organizados em pacotes de publicidade, bronze, prata e ouro respectivamente, onde foi reunido alguns serviços de relevância tanto para o funcionamento do negócio, como o talão de pedido, como também para uma publicidade da empresa de nosso potencial cliente. Dispostos, é claro, com preços diferentes para poder atender as necessidades dos mais variados clientes, como podemos ver a seguir:

- **Pacote Bronze:** Composto por 1.000 cartões de visita, 5.000 panfletos (10x14cm), 5 talões de pedido 50x2 vias, 500 marcadores de página e 1 banner ou lona de até 1m². Valor total: R\$ 620,00.
- **Pacote Prata:** Composto por 1.000 cartões de visita, 5.000 panfletos (20x14cm), 10 talões de pedido 50x2 vias, 500 marcadores de página, 2 banner ou lona de até 1m² e 1.000 imãs de geladeira com calendário. Valor total: R\$ 965,00.
- **Pacote Ouro:** Composto por 1.000 cartões de visita com verniz localizado, 10.000 panfletos (20x14cm), 30 talões de pedido 50x2 vias, 500 marcadores de página, 2 banner ou lona de até 1m², 1.000 imãs de geladeira com calendário e 100 cartazes tamanho A4 (21x30cm). Valor total: R\$ 1.475,00.

3.4.3 Investimento em brindes personalizados

Em época de crise econômica, investir em brindes é um bom recurso de aumento no faturamento, além de ser um produto que serve para que as empresas sejam lembradas. Existem mais de mil produtos no mercado, que se dividem em diversas customizações que incluem diversas tecnologias de impressão. Nesse estudo foi planejado um investimento em dois equipamentos para confeccionar brindes, um para estampar canecas e outro para estampar camisas ou chinelos, ambas utilizando o sistema de impressão *transfer*¹⁴.



Figura 7 – Máquina Stampcor Junior

Fonte: Rimaq Loja, 2015.

A máquina Stampcor Junior é uma prensa térmica utilizada para estampar chinelos e camisas através do sistema *transfer*¹⁴ de impressão. De manuseio simples, basta a pessoa colocar a camisa esticada na prancha da prensa, e sobre a camisa

¹⁴ Impressão onde se transfere a imagem gravada no papel para um objeto através de calor.

posicionar o papel de *transfer*¹⁴ com a imagem desejada voltada para a camisa, abaixa a alavanca da prensa e esperar por aproximadamente um minuto e meio. Segue abaixo os valores para produção dos chinelos e camisas:

- Máquina Stampcor Junior: R\$ 2.900,00
- Camisa sem estampa: R\$ 6,95 (unidade)
- Chinelo sem estampa: R\$ 4,92 (unidade)



Figura 8 – Prensa Térmica de Canecas 6x1

Fonte: Smarty Brasil Transfer, 2015.

A prensa térmica de canecas 6x1 é para estampar canecas através do sistema *transfer*¹⁴ de impressão. De manuseio simples, basta a pessoa posicionar envolta da caneca o papel de *transfer*¹⁴ com a imagem desejada voltada para a caneca, colocar a

caneca dentro do molde, puxar a alavanca da prensa e esperar por aproximadamente dois minutos. Segue abaixo os valores para produção das canecas:

- Prensa Térmica de Canecas 6x1: R\$ 1.600,00
- Caneca de porcelana: R\$ 9,00 (unidade)
- Caneca de acrílico: R\$ 5,80 (unidade)



Figura 9 – Impressora Epson xp214 Sublimática

Fonte: Barato Máquinas, 2015

Para as impressões *transfer*¹⁴ é necessário que o papel *transfer*¹⁴, mais conhecido como papel sublimático, seja impresso em um equipamento diferenciado,

uma impressora sublimática com tinta específica para esse tipo de impressão. Segue abaixo os valores para impressão *transfer*¹⁴:

- Impressora Epson xp214 Sublimática: R\$ 530,00
- Papel sublimático: R\$ 70,00 (400 folhas)
- Recarga de tinta: R\$ 100,00 (recarga total 4 cartuchos)

Tabela 3 – Custos de Investimentos

CUSTOS DE INVESTIMENTOS	
Impressora Camisa/Chinelo	R\$ 2.900,00
Impressora Canecas	R\$ 1.600,00
Impresso Sublimática	R\$ 530,00
TOTAL:	R\$ 5.030,00

Fonte: Autores, 2015.

Com a aquisição dos equipamentos sugeridos nesse estudo o custo de investimentos no mercado de brindes personalizados seria R\$ 2.900,00 no equipamento para imprimir camisas e chinelos, R\$ 1.600,00 no equipamento para imprimir canecas e mais R\$ 530,00 no equipamento de impressão do papel *transfer*¹⁴, o totaliza a quantia de R\$ 5.030,00 em investimentos mais os insumos necessários mensalmente para confecção dos produtos.

Tabela 4 – Custo Mensal dos Insumos

CUSTOS MENSAL DOS INSUMOS	
Chinelos (100 und.)	R\$ 492,00
Camisas (100 und.)	R\$ 695,00
Canecas Porcelana (100 und.)	R\$ 900,00
Canecas Acrílico (100 und.)	R\$ 580,00
Recarga Tintas	R\$ 100,00
Papel Sublimático (400 fls.)	R\$ 70,00
TOTAL:	R\$ 2.837,00

Fonte: Autores, 2015.

O custo mensal dos insumos para confecção dos brindes fica no valor total de R\$ 2.837,00. Com essa quantia é possível estampar (imprimir) 100 chinelos, 100 camisas, 100 canecas de porcelana e 100 canecas de acrílico, as 400 folhas de papel sublimático e uma recarga de tintas será o suficiente para suprir essa produção.

Tabela 5 – Lucro Bruto Mensal Por Produto

LUCRO BRUTO MENSAL POR PRODUTO			
Produtos	Qtd.	Preço de Venda	Lucro Bruto
Chinelos	100	R\$ 12,00	R\$ 1.200,00
Camisas	100	R\$ 17,00	R\$ 1.700,00
Canecas Porcelana	100	R\$ 20,00	R\$ 2.000,00
Canecas Acrílico	100	R\$ 12,00	R\$ 1.200,00
TOTAL:			R\$ 6.100,00

Fonte: Autores, 2015.

O preço de venda de cada produto sugerido nesse estudo foi formulado com base na média de preços do mercado de brindes:

- Chinelo: R\$ 12,00 (unidade)
- Camisa: R\$ 17,00 (unidade)
- Caneca de Porcelana: R\$ 20,00 (unidade)
- Caneca de acrílico: R\$ 12,00 (unidade)

Com esse preço de venda e com uma demanda mensal de 100 chinelos, 100 camisas, 100 canecas de porcelana e 100 canecas de acrílico, a Gráfica Queiroz terá um lucro líquido mensal na quantia de R\$ 6.100,00.

4 – RESULTADOS E ANÁLISE

Tendo observado que o investimento realizado tem um valor razoável em comparação ao faturamento que ele traz a empresa, decidimos nesse estudo diluir o valor do capital investido em 2 meses. Dessa forma temos o seguinte cálculo:

Lucro Líquido = (Lucro Bruto Mensal - Custo Mensal de Insumos) – (Custo de Investimentos / Nº de meses para Diluir o Custo de Capital)

Lucro Líquido = (R\$ 6.100,00 - R\$ 2.837,00) - (R\$ 5.030,00 / 2)

Lucro Líquido = R\$ 748,00

Analisando o cálculo, pode-se perceber que durante os dois primeiros meses de vendas dos brindes personalizados a Gráfica Queiroz obterá um lucro de apenas R\$ 748,00 por mês, o que de certa forma é desanimador perante o valor total de faturamento mensal da empresa, mas isso se dá ao fato de estarmos diluindo a quantia investida nesses dois primeiros meses, após esse período o lucro líquido da empresa cresce significativamente, como podemos observar abaixo:

Lucro Líquido Após 2 Meses = (Lucro Bruto – Custo dos Insumos)

Lucro Líquido Após 2 Meses = R\$ 3.263,00

Lucro Líquido (Jan. à Set.) = (Lucro Líquido x Nº de meses do período)

Lucro Líquido (Jan. à Set.) = R\$ 29.367,00

Após o período de dois meses de recuperação do investimento o lucro líquido da Gráfica Queiroz com a produção de brindes personalizados passa a ser de R\$ 3.263,00 mensais, o que ao decorrer de janeiro a setembro, período de faturamento analisado nesse estudo, o lucro líquido da empresa será de R\$ 29.367,00. Com esse estudo, observa-se que esse é um investimento com retorno em curto prazo, e que tanto a mudança da empresa para um marketing mais agressivo e com reformulação na forma de agrupar os produtos vendidos, quanto o investimento no mercado de brindes são planos estratégicos de caráter imediato para a empresa, aumento o faturamento da empresa em um curto prazo.

5 – CONCLUSÃO

Com base no estudo, pode-se concluir que através da realização de uma análise SWOT da empresa, foi definido um novo plano estratégico para Gráfica Queiroz, a fim de aumentar o seu número de vendas, e consequentemente o seu faturamento.

Também se fez necessário uma separação das contas entre pessoa física e jurídica, eliminando as inconsistências na administração financeira da empresa, pois as contas da Gráfica Queiroz e as contas pessoais do gestor não eram separadas de maneira correta ocasionando sérios problemas de gestão. Também foram propostos no projeto uma maior divulgação da empresa através de um marketing mais agressivo e o investimento no mercado de brindes personalizados com o retorno financeiro em curto prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIGRAF. Números da Indústria Gráfica Brasileira 2014. Disponível em <http://www.abigraf.org.br/>, acessado em 15/09/2015.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas. São Paulo: 1994. Tese de Doutorado. FEA/ USP.

BANN, David. Novo manual de produção gráfica. Tradução Edson Furmankiewicz. Porto Alegre. Bookman. 2010.

CAVALCANTI, Marly. Multi Gestão Empresarial: Uma Estratégia de Sobrevivência para a Pequena e Média Empresa no Estado de São Paulo. Apud. PINHEIRO, Maurício. Op. Cit., p.12. 1966.

COLLARO, Antonio Celso. Produção gráfica: arte e técnica da mídia impressa. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa e MELO, Rodrigo de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. Caderno virtual de turismo: 2008. Disponível em <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/turismo-e-metodo-swot.pdf>. Acessado em 22/10/2015.

FERNANDES, Amaury. Fundamentos de produção gráfica para quem não é produtor gráfico. Livraria Rubio Ltda. 2003.

HONORATO, Gilson. Conhecendo o Marketing / Gilson Honorato – Barueri, SP: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBDEN. John. TARGETT, David. Finações para o Pequeno Empresário - Os Fundamentos do Lucro e da Eficácia na Micro e Pequena Empresa. Tradução de: Ymaly Salem Chamas. São Paulo: B. Seller. 1990.

LINARDI, Fred. Aventuras na História. Disponível em <http://guiadoestudante.abril.com.br/aventuras-historia/prensa-gutenberg-435887.shtml>. Acessado em 21/09/2015.

MACEDO, Ângela Regina Pires e VALENÇA, Antonio Carlos de Vasconcelos. Indústria Gráfica. Brasília: 1997, BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/grafica.pdf>. Acessado em 21/09/15.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MARTINS, Elizeu. Contabilidade de Custos. 8ªEd. São Paulo, 2001.

ROHL, Peter e CORREIA, Pedro. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Competitividade da indústria gráfica. Campinas: 1993, MCT/FINEP/PADCI. Disponível em http://www.mct.gov.br/public/compet/ntc_graf.pdf. Acessado em 21/09/2015.

SENAI. Educação Profissional de Nível Técnico. Área: Indústria. Técnico Gráfico em Offset. São Paulo: SENAI, 2002.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.



GQ Gráfica Queiroz
Tel.: 2656-5084 / 3756-4585

**Divulgue seu Negócio de Forma Eficiente,
Contrate um de Nossos Pacotes de Publicidade e Veja
suas Vendas Decolarem mais que o preço do Dólar!!!**

PACOTE	PREÇO	CONTÉUDO
PACOTE BRONZE	R\$ 620,00	- 1.000 Cartões - 5.000 Panfletos Frente (10x14cm) - 5 Talões de Pedido 50x2 vias - 500 Marcadores de Página - 1 Banner ou Lonna (até 1m²)
PACOTE PRATA	R\$ 965,00	- 1.000 Cartões - 5.000 Panfletos Frente (20x14cm) - 10 Talões de Pedido 50x2 vias - 500 Marcadores de Página - 2 Banner ou Lonna (até 1m²) - 1.000 Imãs de Geladeira c/ Calendário
PACOTE OURO	R\$ 1.475,00	- 1.000 Cartões c/ Verniz - 10.000 Panfletos Frente (20x14cm) - 30 Talões de Pedido 50x2 vias - 500 Marcadores de Página - 2 Banner ou Lonna (até 1,5m²) - 1.000 Imãs de Geladeira c/ Calendário - 100 Cartazes A4

serviços adicionais:

- Panfletos
- Banners
- Lonas
- Recibos
- Talões
- Convites
- Adesivos
- Cartazes
- Catálogos
- Papel Timbrado
- Blocos de Pedido
- Receituário
- Talão de MEI
- Lembrancinhas
- Marcadores
- Canecas
- Chinelos
- Camisas
- Cartão de Visita
- Flyer
- Imã
- Calendário
- Folhinha
- Santinhos
- Tag

graficaqueiroz@gmail.com