



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KALINE KEILA NUNES ANICETO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CONCEPÇÃO DE MINTZBERG: UM  
ESTUDO DE CASO COM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS-PB  
2016**

**KALINE KEILA NUNES ANICETO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CONCEPÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE CASO COM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Adriano Homero Vital Pereira

**PATOS-PB  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A597e Aniceto, Kaline Keila Nunes  
Estratégias competitivas na concepção de Mintzberg  
[manuscrito] : estudo de caso com supermercados da Cidade de  
Patos - PB / Kaline Keila Nunes Aniceto. - 2016.  
27 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Prof. Me. Adriano Homero Vital Pereira,  
CCEA".

1. Estratégia administrativa. 2. Competitividade. 3.  
Diferenciação em Administração. 4. Concorrência. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

KALINE KEILA NUNES ANICETO

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CONCEPÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO  
DE CASO COM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB

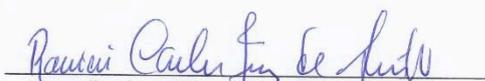
Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de bacharel em  
Administração.

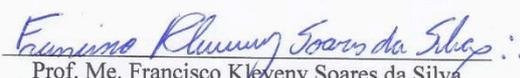
Área de concentração: Gestão Estratégica.

Aprovada em: 17/05/2016

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Me. Adriano Homero Vital Pereira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Ranieri C. J. de Araújo  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Francisco Kleveny Soares da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CONCEPÇÃO DE MINTZBERG: UM ESTUDO DE CASO COM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE PATOS-PB**

Kaline Keila Nunes Aniceto<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho apresentará as estratégias competitivas de diferenciação de mercado utilizadas pelos supermercados localizados na cidade de Patos-PB. Como se sabe, à medida que os consumidores se tornam mais exigentes, as empresas se veem diante do desafio de desenvolver e utilizar estratégias competitivas cada vez mais eficazes e que lhes garantam vantagem competitiva no contexto de mercado. Como veremos nos resultados, a utilização de estratégias de diferenciação é crucial para as empresas que atuam em mercados de competitividade altamente elevados como o setor supermercadista. Considerando o caráter crucialmente relevante das estratégias para o estabelecimento das vantagens competitivas de uma determinada empresa, surgiu, no contexto deste trabalho, a necessidade de responder a seguinte questão: como empresas pertencentes ao ramo supermercadista da cidade de Patos-PB desenvolvem o processo de escolha das suas estratégias competitivas? Para responder a essa questão utilizamos, neste trabalho, o conceito de “estratégias competitivas”, proposto por Henry Mintzberg. Considerando a problemática acima proposta, foi aplicado, aos gerentes dos supermercados do município de Patos-PB, um questionário objetivando apreender, a partir das suas respectivas respostas, como as estratégias competitivas por eles utilizadas são efetivamente desenvolvidas e utilizadas. Para a consecução do presente estudo, lançamos mão dos recursos metodológicos das chamadas pesquisas qualitativa e quantitativa, uma vez que, além dos dados quantitativos operacionalizados, fundamentos teóricos e comportamentos mercadológicos foram qualitativamente analisados. A partir dos resultados obtidos, evidenciou-se a existência e utilização, por parte das empresas investigadas, de estratégias competitivas de diferenciação.

**Palavras-chave:** Estratégia; Competitividade; Diferenciação; Concorrência.

### **1. INTRODUÇÃO**

É peculiar a maneira como as empresas desenvolvem e fazem uso de todo seu potencial existencialmente físico e também intelectual. As estratégias utilizadas pelas organizações empresariais são, em geral, decorrentes das inúmeras e contínuas

---

<sup>1</sup> Kaline Keila Nunes Aniceto – Graduanda em Administração – Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) – Campus VII. E-mail: kalinekna@hotmail.com

transformações que ocorrem na sociedade. Não obstante, os cursos de ações a serem seguidos por cada empresa são executados de forma diferenciada. A estratégia competitiva implementada por uma determinada empresa, norteia todo o seu corpo funcional e estrutural e, além disso, garante a sua diferenciação entre as demais. Essas estratégias são moldadas com a finalidade de garantir, para a empresa, o êxito no mercado em que atua. Uma vez garantido o êxito, a estratégia utilizada consolida-se numa vantagem competitiva da empresa, agregando aos clientes o valor criado.

Para Porter (2004, p.13), cada empresa que compete em um determinado mercado, possui, de forma implícita ou explícita, uma estratégia competitiva. Essa estratégia, de acordo com Porter, mobiliza e potencializa competências específicas e particulares a serem demandadas e aplicadas conforme as estratégias de diferenciação da própria empresa.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia competitiva produz as principais políticas e planos para a obtenção das metas organizacionais e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição que pretende proporcionar aos acionistas, aos funcionários e à comunidade. Para estes autores, a estratégia competitiva encontra-se diretamente relacionada ao padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos e metas da organização. Assim, a presente pesquisa se propôs a discutir uma problemática bastante contemporânea de: **como empresas pertencentes ao ramo supermercadista da cidade de Patos-PB desenvolvem o processo de escolha das suas estratégias, fazendo referência à concepção de Mintzberg?**

Considerando, pois, as estratégias competitivas como fundamento para a obtenção da vantagem competitiva, este trabalho teve como pretensão identificar, a partir da categoria de estratégia competitiva de Henry Mintzberg, como os supermercados da cidade de Patos-PB desenvolvem o processo de escolha das suas estratégias. A partir desse objetivo mais geral, o trabalho objetivou, secundariamente: a) verificar a existência de processos sistematizados de operacionalização das informações estratégicas; b) investigar como as empresas pesquisadas realizam a coleta de informações em seu ambiente competitivo e; c) investigar o tipo de estratégia utilizado pelas empresas estudadas, tendo por base a estratégia de diferenciação proposta por Mintzberg.

O presente trabalho foi dividido em diferentes seções na perspectiva de otimizar a explanação e o entendimento dos seus aspectos mais gerais, bem como de suas peculiaridades. Na primeira seção, intitulada referencial teórico, são apresentados os conceitos mais fundamentais referenciados na literatura sobre estratégias e vantagens competitivas. Na seção

seguinte, é feita uma minuciosa descrição dos aspectos metodológicos aqui empreendidos. Por fim, na terceira e última seção, são apresentadas as discussões em torno dos resultados da pesquisa.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CONCEITUANDO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Nas últimas décadas, a questão da competitividade tem sido uma das principais preocupações de pesquisadores, estudiosos, acadêmicos e empresários no mundo inteiro. O grande desafio para as empresas é a garantia da sua sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Muitos fatores têm colaborado para o acirramento da competitividade, tais como, globalização de mercados, novas tecnologias, exigência de produtos com elevado grau de qualidade, entre outros. Nesse ambiente turbulento, as empresas precisam traçar estratégias competitivas, utilizando suas competências e habilidades. Para isso, precisam entender a dinâmica da concorrência.

A busca de extensão das estratégias pode alavancar o sistema de atividades existentes de maneira a criar serviços ou especificações que a concorrência considere ser impossível de combater em bases individuais (Porter, 1996). Para tanto, estratégias competitivas são criadas, implicando qualificações e também exigências diferentes para seu sucesso, buscando potencializar a competência na qual a empresa é mais forte.

Nesse sentido, diferentes empresas oferecem diversas oportunidades competitivas e as estratégias de sucesso variam, de um setor para o outro. O desempenho da empresa no mercado reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto à concorrência e o ambiente econômico ao qual está inserida. O sucesso competitivo depende da criação e sustentação de vantagens competitivas, onde cada empresa esforça-se para obter um ou mais atributos que a diferenciem das demais (SCHMITT & MAÇADA, 2010).

Para Prahalad e Hamel (1998), a competitividade resulta da capacidade da empresa em formar competências, a partir das oportunidades que surgem no mercado, para a criação e desenvolvimento de produtos e serviços que em geral não podem ser antecipados. Isso leva a uma diferenciação estratégica que agrega o valor da empresa para com seus clientes.

De um modo geral, a estratégia competitiva pode ser entendida como sendo um meio, ou caminho, utilizado pela empresa com a finalidade de atingir seus objetivos organizacionais e, neste sentido, vários autores apresentam suas contribuições em torno do papel e funcionalidade da estratégia competitiva. Destaca-se a seguir a concepção apresentada por Mintzberg (2000), por entender que a mesma se configura como a proposta teórica que melhor se adequa à proposta deste estudo.

## 2.2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA NA CONCEPÇÃO DE MINTZBERG

O entendimento em torno da estratégia competitiva, enquanto campo de estudo do ambiente corporativo, requer a compreensão de que este tema se encontra diretamente atrelado a algumas escolas do pensamento administrativo. Por esta razão, Mintzberg et al (2000) propõem um modelo teórico que é fundamentado na ideia de dez escolas divididas em três grupos:

### 1 - Grupo das escolas prescritivas

- Escola do design - formulação de estratégia competitiva como um processo de concepção.
- Escola do planejamento - formulação de estratégia competitiva como um processo formal.
- Escola do posicionamento - formulação de estratégia competitiva como um processo analítico.

### 2 - Grupo das escolas descritivas

- Escola empreendedora - formulação de estratégia competitiva como um processo de visionário.
- Escola cognitiva - formulação de estratégia competitiva como um processo mental.
- Escola de aprendizado - formulação de estratégia competitiva como um processo emergente.
- Escola do poder - formulação de estratégia competitiva como um processo de negociação.
- Escola cultural - formulação de estratégia competitiva como um processo coletivo.

- Escola ambiental - formulação de estratégia competitiva como um processo reativo.

### **3 - Grupo das escolas integrativas**

- Escola de configuração - formulação de estratégia competitiva como um processo de transformação.

Os grupos foram criados para separar as escolas de natureza distintas. As escolas prescritivas são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas. A escola de design entende a formulação de estratégias como um processo de desenho informal, um processo de concepção. As estratégias brotam, são concebidas após uma análise dos pontos fortes e fracos da organização, e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente.

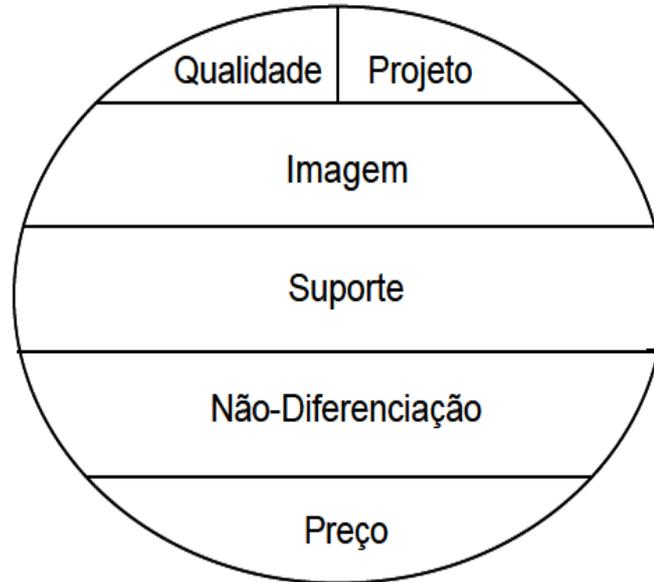
As escolas descritivas são mais preocupadas com a descrição do processo de formulação das estratégias, consideram os aspectos específicos do processo. É importante ressaltar que, conforme afirma Mintzberg, et al (2000), a escola de aprendizado dentre as escolas descritivas é a de maior contribuição em publicações. Ela compreende a formulação das estratégias como um processo emergente, em que dada a complexidade do ambiente, as estratégias devem emergir à medida que a organização se adapta e aprende com a situação atual.

Por fim, o grupo das escolas integrativas, é composto, atualmente, por apenas uma escola. A escola de configuração, isolada por integrar os conceitos das escolas antecessoras. Ela entende a formulação das estratégias como um processo de transformação da organização através das configurações que a organização assume ao longo do tempo. Estas escolas abrangem, portanto, tanto as escolas clássicas como as mais recentes com lógicas e dimensões de análises com maior adequação às necessidades da complexa sociedade dos dias atuais. As escolas clássicas tendem a assumir uma concepção mais endógena da organização, ou seja, são priorizados aspectos de natureza estrutural, processual e diretivos acerca da realidade administrativa.

A visão sistêmica é muito pouco reconhecida nestas escolas, a organização atua eminentemente numa perspectiva reativa. Já as escolas modernas do pensamento administrativo partem do pressuposto de que as organizações necessitam assumir uma postura mais proativa e dinâmica. O processo de gestão logra uma perspectiva visionária, onde a estratégia é vista como meio através do qual se atinge a vantagem competitiva. São, portanto, perspectivas distintas em torno da relação organização e ambiente competitivo (MINTZBERG, 2006).

Além dessa subdivisão do pensamento em dez escolas, Mintzberg (2006) propõe ainda um detalhamento das estratégias baseado em cinco tipos, conforme a figura abaixo.

**Figura 1:** Tipologias das Estratégias Genéricas de Mintzberg.



Fonte: Mintzberg (2006)

1. **Estratégia de diferenciação pelo preço:** as empresas que seguem essa estratégia se diferenciam por cobrar o preço mais baixo. Um dos fatores que levam as empresas a investir nessa estratégia é o fato de que se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, os consumidores preferirão o produto que tiver o preço mais baixo.
2. **Estratégia de diferenciação por imagem:** neste tipo de estratégia, as empresas utilizam o marketing para criar uma imagem que torna seu produto ou serviço distinto dos demais. Essa imagem é criada através da propaganda ou técnicas de promoção do produto, tais como: embalagem mais esteticamente trabalhada com a apresentação ou inclusão de detalhes que vão melhorar o produto tornando-o mais atraente.
3. **Estratégia de diferenciação por suporte:** é desenvolvida por empresas que pretendem oferecer algo a mais junto com o seu produto ou serviço. Esse algo a mais pode estar relacionado à ampliação do nível de serviços, tais como: assistência técnica, crédito especial, entrega em 24 horas, atendimento pós-venda, ou outros produtos complementares.

**4. Estratégia de diferenciação por qualidade:** essa estratégia visa oferecer um determinado produto superior que pode ser através de uma maior confiabilidade do produto, maior durabilidade e desempenho superior. A qualidade percebida pode ser em nível de preço e custo ou a um preço alto, mas também com um custo alto e que atenda aos quesitos: confiança, desempenho e durabilidade.

**5. Estratégia de diferenciação por Design:** neste caso a empresa oferece um produto ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, sendo assim um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por design busca oferecer algo "diferente" e não simplesmente ou necessariamente "melhor".

Além dessas cinco estratégias genéricas, Mintzberg (1988) também aponta a **estratégia de não diferenciação** que se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, à medida que o mercado oferece espaço e a empresa se especializa em imitar os lançamentos dos concorrentes. O campo fica livre para os imitadores. Esta estratégia consiste em não ter qualquer base para ser diferente em seu mercado.

Percebe-se aqui uma semelhança entre a estratégia de não diferenciação proposta por Mintzberg (1988) e a estratégia imitativa proposta por Freeman e Soete (1997). Nestes dois tipos, as empresas procuram cada vez mais produzir produtos ou prestar serviços os mais similares possível de seus principais concorrentes. Trata-se de uma estratégia de sobrevivência, onde as empresas por não poderem se diferenciar em outros aspectos procuram imitar o melhor possível seus melhores e mais fortes concorrentes.

Essas cinco modalidades de estratégia empresarial propostas por Mintzberg e Quinn (2001) se fundamentam na concepção de que as organizações necessitam criar meios de se mostrarem significativamente mais atraentes e competitivas que suas oponentes, ou seja, é necessário que as organizações mantenham um diferencial competitivo visível aos olhos dos clientes, criem competências adaptativas capazes de torná-las flexíveis às imposições do ambiente.

Nesse sentido, a estratégia competitiva na visão deste autor pode ser considerada como sendo um recurso através do qual as organizações se preparam para atender às pressões de seu ambiente. O modo como a estratégia é escolhida e implementada varia sensivelmente de acordo com diversos aspectos, como o ambiente em que a organização está inserida, sua capacidade de resposta a este ambiente, os recursos que dispõe para competir, incluindo os

ativos tangíveis e intangíveis, e a capacidade de garantir uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Santos (2009), a metodologia é uma explicação de como o tema será tratado, em outras palavras, são os caminhos percorridos para se chegar aos objetivos propostos. É com base nessa asserção que aqui será apresentado a maneira como o presente estudo foi conduzido, até chegar aos fins planejados.

Este capítulo, portanto, tem como finalidade identificar os principais aspectos metodológicos deste estudo. Ele se encontra subdividido em quatro pontos, de modo que o primeiro identificará a natureza da pesquisa e o segundo a classificará conforme três características. No terceiro ponto, destaca-se o ambiente onde foi desenvolvida a pesquisa, bem como o fato de que a mesma representou um estudo de caso. No quarto ponto evidencia-se os sujeitos da pesquisa e a técnica metodológica adotada no estudo.

#### **3.1. NATUREZA DA PESQUISA**

No que concerne ao procedimento para tratamento dos dados, esta pesquisa se caracteriza por apresentar natureza qualitativa e quantitativa. Do ponto de vista da análise qualitativa dos dados, sabe-se, de acordo com Martins (2010), que este tipo de pesquisa se caracteriza por mergulhar na profundidade dos fenômenos. Faz isto de forma compreensiva, abrindo-se para apreender a informação subjacente ao fenômeno, considerando toda a complexidade e particularidade do sujeito pesquisado. Não almeja alcançar a generalização, mas sim o entendimento das singularidades. Este mesmo autor define análise quantitativa como sendo aquela que se aplica à dimensão mensurável da realidade.

Conforme aponta Oliveira (2000), os pesquisadores vêm deixando de utilizar somente o método quantitativo para utilizar também o qualitativo como um complemento aos estudos científicos. Vale ressaltar que ainda hoje muitos pesquisadores são céticos em relação ao método qualitativo e seguem utilizando a abordagem quantitativa como única fonte de dados (BAUER, 2002).

Enquanto a pesquisa qualitativa é mais interpretativa e subjetiva, dependendo do ponto de vista do pesquisador, a quantitativa é mais descritiva e objetiva. Mas é importante notar que o pesquisador tem de se mostrar o mais isento possível ao fenômeno nos dois tipos de abordagem. De acordo com Lima (1999), o método qualitativo busca as nuances, os motivos e meios na observação do fenômeno. Já o quantitativo se preocupa com generalizações, conclusões e fins, tendo uma origem no empirismo e utilizando a dedução para a formulação de hipóteses.

No que se refere à abordagem quantitativa, sua finalidade é essencialmente quantificar e dimensionar o universo pesquisado, conforme salienta Collis e Hussey (2005). Já Richardson (1999) caracteriza a abordagem quantitativa como sendo um método de coleta e tratamento de informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Faz-se necessário lembrar ainda que, conforme afirma Vergara (2010), é possível submeter os dados ao tratamento qualitativo e quantitativo concomitantemente, uma vez que um não exclui o outro. Corroborando com esta ideia, Neves (1996) salienta que a combinação das análises qualitativa e quantitativa torna a pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção de apenas um dos métodos.

Partindo destas definições, destaca-se que este estudo lançou mão tanto da análise quantitativa, visto que se utilizou de métodos estatísticos para análise dos dados, como da análise qualitativa, haja vista o fato de se tratar especificamente de um estudo de caso. Isso indica que ambas as formas de análise e tratamento dos dados se complementaram e acima de tudo possibilitaram uma compreensão mais precisa e aprofundada da realidade em estudo.

### 3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No geral, o objetivo de toda e qualquer atividade de pesquisa é fornecer conhecimentos que possibilitem a compreensão e transformação de uma determinada realidade. Neste sentido, conforme salienta Gil (2002), as pesquisas podem se classificar em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Segundo Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é propor a familiarização com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Esse tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador conhecer mais sobre a temática em estudo, bem como

construir hipóteses em torno do objeto estudado. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador, neste caso, da intuição do pesquisador.

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre a pesquisa exploratória assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). Como qualquer pesquisa, ela depende também de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que existem poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero. Haverá sempre alguma obra, ou entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão.

Para Vergara (2000), a pesquisa exploratória é realizada quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre determinada realidade. Neste sentido, sua principal finalidade é gerar informações em torno de uma determinada realidade, permitindo o esclarecimento de conceitos e ideias relativos à mesma.

No tocante à pesquisa descritiva, Gil (2002) a define como aquela que busca expor as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Em seu estudo descritivo, o pesquisador tenta descrever ou definir um assunto concentrando sua atenção em seu objeto de investigação, buscando significados e explicações em torno deste (BARROS; LEHFELD, 2000). Assume, em geral, a forma de levantamento. É importante destacar ainda que conforme salienta Gil (2002) é possível caracterizar uma pesquisa como sendo exploratória e também descritiva, na medida em que ambas possibilitam a proximidade de uma expansão conceitual.

Em relação à pesquisa explicativa, tem-se que sua finalidade essencial é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ela busca aprofundar o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto (COOPER, SCHINDLER, 2003).

Levando em consideração, os objetivos deste estudo, o mesmo é caracterizado como sendo uma pesquisa de natureza exploratória, uma vez que se trata de um tema ainda pouco explorado tanto para a academia, quanto para as organizações alvo do estudo, e de natureza descritiva, pois buscou descrever as principais características percebidas entre os sujeitos pesquisados.

### 3.3. ÁREA DA PESQUISA E ESTUDO DE CASO

Este estudo foi realizado com empresas supermercadistas da cidade de Patos-PB, tendo como público alvo os profissionais específicos das empresas em questão. Conforme explica Yin (2010), o estudo de caso, enquanto método, é usado em muitas situações onde se pretende investigar acerca de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Além disso, o mesmo autor afirma que este método permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, dentre os mais diversos tipos de situações.

Para este mesmo autor, o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudo de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Em se tratando especificamente deste trabalho, tem-se, portanto, um estudo de caso da natureza quantitativa e qualitativa que, baseando-se nas proposições teóricas acima referidas, se concretiza na investigação em torno da realidade de empresas supermercadistas localizadas no interior do Estado da Paraíba, mais precisamente na cidade de Patos, localizada cidade no sertão paraibano.

### 3.4. SUJEITOS DE PESQUISA E TÉCNICA METODOLÓGICA

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das diferentes empresas pesquisadas. A cada um deles foi aplicado um questionário especificamente elaborado de acordo com as questões vinculadas à problemática do presente trabalho.

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário fechado contendo 14 questões de múltipla escolha, sendo quatro questões relativas ao perfil sócio demográfico e 10 questões relativas aos objetivos deste estudo, com uma escala do Tipo Likert, contendo cinco alternativas que variam entre os extremos “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

O questionário foi subdividido em duas partes: a primeira conteve questões que abordaram acerca do perfil sócio demográfico dos sujeitos da pesquisa. A segunda parte do

questionário conteve questões mais especificamente vinculadas aos objetivos propostos pelo presente estudo.

#### 4. RESULTADOS

Os dados foram coletados em 46 supermercados distribuídos na cidade de Patos-PB. Destes 46, apenas 6 eram supermercados de grande porte. Foi aplicado um questionário com os gestores das empresas, o qual foi dividido em duas partes, a primeira diz respeito ao perfil sócio demográfico do gestor; a segunda, traz referência aos aspectos dos objetivos e estudos abordados no trabalho. Com isso, caracterizou-se uma análise mais criteriosa a respeito do tema e objetivos traçados.

Com a finalidade de se chegar a um resultado final, os dados adquiridos foram meticulosamente averiguados e transformados em informações capazes de propiciar, com êxito, resoluções específicas dos assuntos que foram tratados, conforme veremos abaixo.

##### 4.1. PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DOS GESTORES

**Tabela 1:** Dados sócio demográficos dos gestores.

Gênero	Masculino		Feminino		
	72%		28%		
Faixa etária	18 a 24 anos	25 a 35 anos	36 a 50 anos		Acima de 50 anos
	5%	21%	43%		31%
Tempo de trabalho na empresa	Até 2 anos	3 até 6 anos	7 até 10 anos	11 até 15 anos	Acima de 15 anos
	6%	9%	27%	38%	20%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	Ensino Sup. Incompleto	Ensino Sup. Completo		Pós-graduação
	61%	21%	13%		5%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Diante dos dados acima apresentados é possível observar que, em termos de gênero, do total dos gestores entrevistados, 72% são do sexo masculino, o que evidencia uma

predominância quase que absoluta da presença masculina nos cargos de gerência supermercadista. Por sua vez, do total dos entrevistados, apenas 28% são do sexo feminino. Nesse sentido, em que pese os visíveis esforços do mercado de trabalho para promover a inserção e o progresso de mulheres, o presente estudo evidencia o fato consideravelmente relevante de que a presença feminina ainda é ainda substancialmente pequena, sobretudo, nos postos das posições mais altas na hierarquia organizacional.

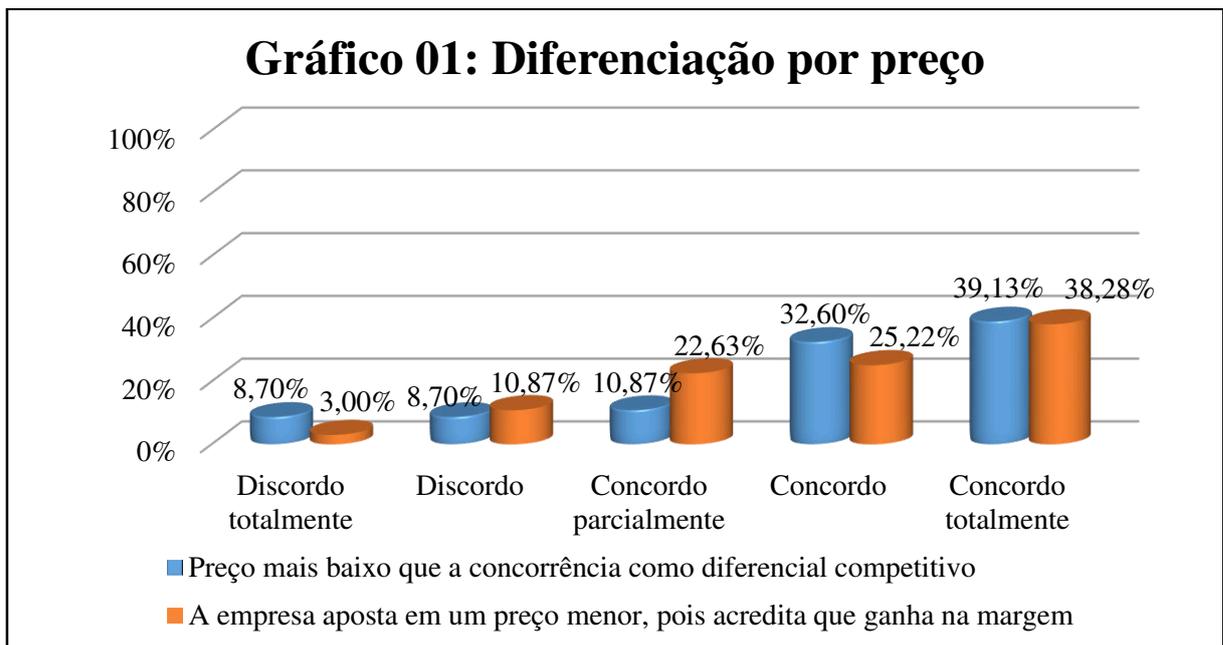
No que se refere à faixa etária dos gestores, observa-se que 43% dos entrevistados têm idades entre 36 e 50 anos. No mesmo sentido, pôde-se verificar que é consideravelmente numeroso o número de gestores com 50 anos de idade ou mais. Esses dados nos mostram que a alta administração dos supermercados pesquisados negligencia a inserção e permanência, nos seus quadros administrativos, de jovens gestores. Apropriando-se dessa mesma linha de raciocínio, percebe-se, diante dos dados coletados, que os gestores com mais tempo de serviço contam de 11 a 15 anos, que é uma quantidade de tempo considerável à frente de uma empresa.

Em relação ao nível de escolaridade, 61% dos entrevistados afirmaram possuir o ensino médio completo, enquanto outros 13% possuem nível de ensino superior, o que, do ponto de vista da lógica cognitiva do mercado, pode ser considerado muito pouco, uma vez que o próprio mercado a sua competitividade cada vez mais acirrada, têm exigindo níveis cada vez mais elevados de escolaridade e, sobretudo, de especialização funcional.

#### 4.2. DOS OBJETOS DE ESTUDO – AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O gráfico 01 mostra que a maioria das empresas entrevistadas fazem uso da estratégia competitiva de preços mais baixos como um diferencial competitivo para enfrentar a concorrência. Quando questionados sobre se a sua empresa oferece preços mais baixos do que a concorrência, pois seu diferencial estaria em manter um preço mais competitivo, 33 dos 46 gerentes entrevistados, ou seja, 71,73%, responderam que sim. De acordo com Mintzberg (2006), isso se dá pelo fato de que se os produtos oferecidos pelas respectivas empresas têm atributos similares, neste caso, os consumidores irão optar pelo que tiver preços mais baixos, já que, além de o produto ter um preço mais atrativo, também satisfaz, similarmente, a necessidade do cliente.

Nesse mesmo sentido, 38,28% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente com a estratégia de que é usando um preço menor que chegarão a uma margem de lucratividade significativa. De acordo com os entrevistados, essa estratégia é adotada em função de que o lucro unitário é extremamente pequeno, por isso, faz-se necessário baixar os preços para poder vender mais e ter uma margem considerável que resulte em lucro. Uma minoria de 3% considerou que o preço baixo não é garantia de ter margem de lucro maior, ou seja, para eles, o menor preço praticado não é um diferencial competitivo suficiente para obter o retorno esperado.



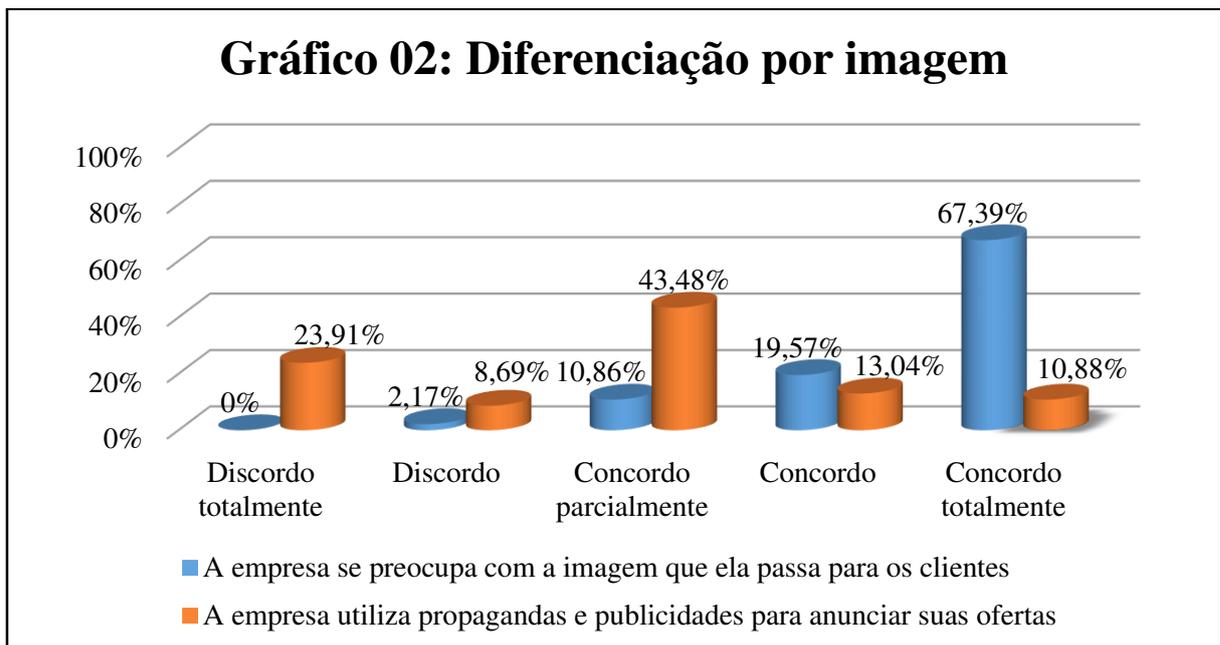
**Fonte:** Pesquisa de campo (2016)

As características de um determinado produto se expressam, subjetivamente, na forma como os consumidores o percebem em comparação com os produtos dos concorrentes e até mesmo com os produtos substitutos. Essas percepções de detalhes são exploradas pelas empresas de diversas formas, seja através de propagandas, anúncios mais criativos e receptivos, seja por meio de técnica de promoção, incluindo detalhes que tornem o produto mais atrativo, transmitindo uma imagem que possa persuadir o consumidor tanto pelo produto ou serviço oferecido quanto pela confiabilidade que a própria empresa transmite.

A preocupação com a diferenciação por imagem pôde ser claramente percebida no gráfico de número 02. De acordo com os dados obtidos, 67,39% dos entrevistados acreditam que a imagem transmitida aos clientes é uma preocupação constante na realidade destas empresas. Nesse mesmo sentido, todos os 46 gestores entrevistados admitiram que suas

respectivas empresas sempre se preocupam com sua imagem perante os seus respectivos e potenciais consumidores.

Em divergência com a percepção anteriormente descrita e apesar de atestarem a existência de uma preocupação em passar uma imagem positiva da empresa, 43,48% dos gestores entrevistados afirmaram que esse tipo de estratégia ou ferramenta é parcialmente utilizado. Segundo esses mesmos gestores, as ações voltadas para o marketing da empresa, dos seus produtos e serviços são feitas esporadicamente, desconsiderando, portanto, as estratégias necessárias e constantes de atrair e fidelizar os clientes.



**Fonte:** Pesquisa de campo (2016)

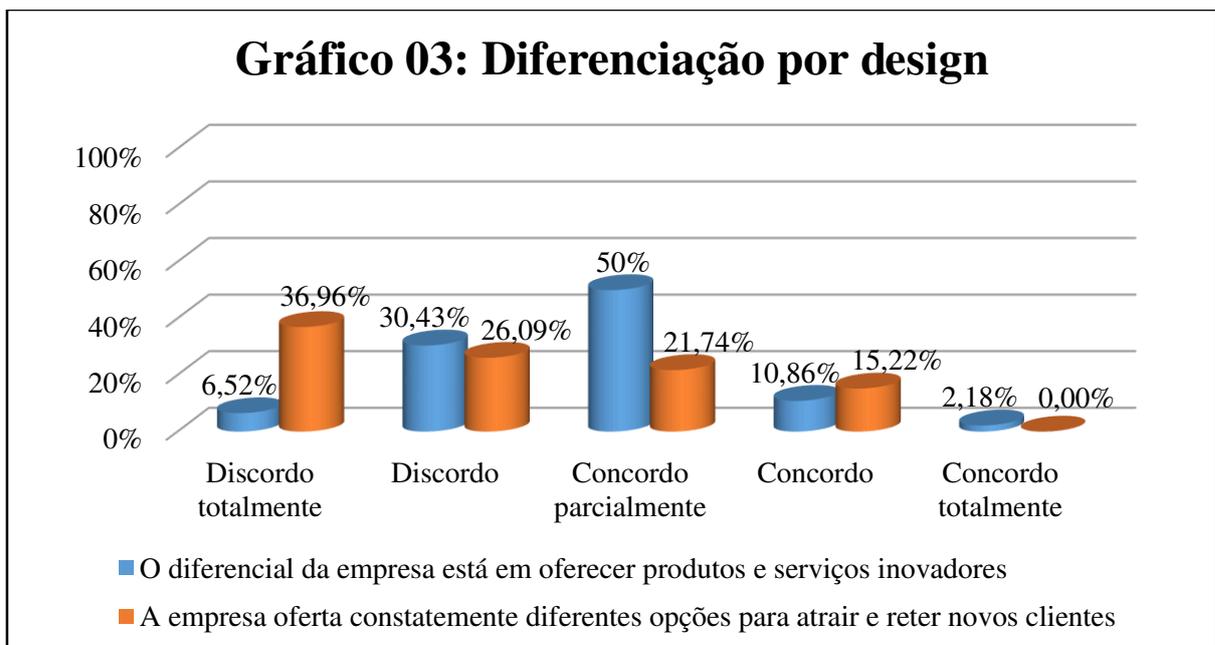
O uso do design como um ativo estratégico para as empresas é fruto de uma evolução natural da área, necessitando de uma visão mais abrangente, não focando apenas no produto, mas em toda a sua cadeia de valor - o consumidor e sua experiência, o mercado, a comunicação -, aumentando assim a complexidade e o número de fatores a se considerar dentro de uma estratégia de diferenciação por design.

O princípio da diferenciação por design busca efetivamente oferecer algo "diferente" e não, tão somente, "melhor". Trata-se de um conceito similar ao da diferenciação por inovação, onde as empresas têm a capacidade de produzir novos produtos e de aperfeiçoá-los, satisfazendo de forma mais completa as necessidades dos clientes. Uma forma de diferenciar um produto é oferecê-lo ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes. Trata-se, na verdade, de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência Mintzberg (2006).

Em relação à diferenciação por design, 50% dos gerentes entrevistados concordaram que a oferta de produtos e serviços inovadores constitui uma importante estratégia competitiva que contribui, sobremaneira, para estabelecer o diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

Apesar do reconhecimento, por parte dos gerentes entrevistados, de que a oferta de produtos e serviços inovadores representa o elemento característico do diferencial da empresa, os dados aqui obtidos, quando agregados, nos mostra que a inovação nem sempre efetivamente acontece, ou seja, a oferta de produtos e serviços não são medidas estratégicas de primeira opção ligadas diretamente aos planos das empresas. Essa conclusão evidencia-se quando aferimos que 30,43% dos entrevistados discordaram em ofertar esse tipo de diferenciação com o intuito de se destacar da concorrência.

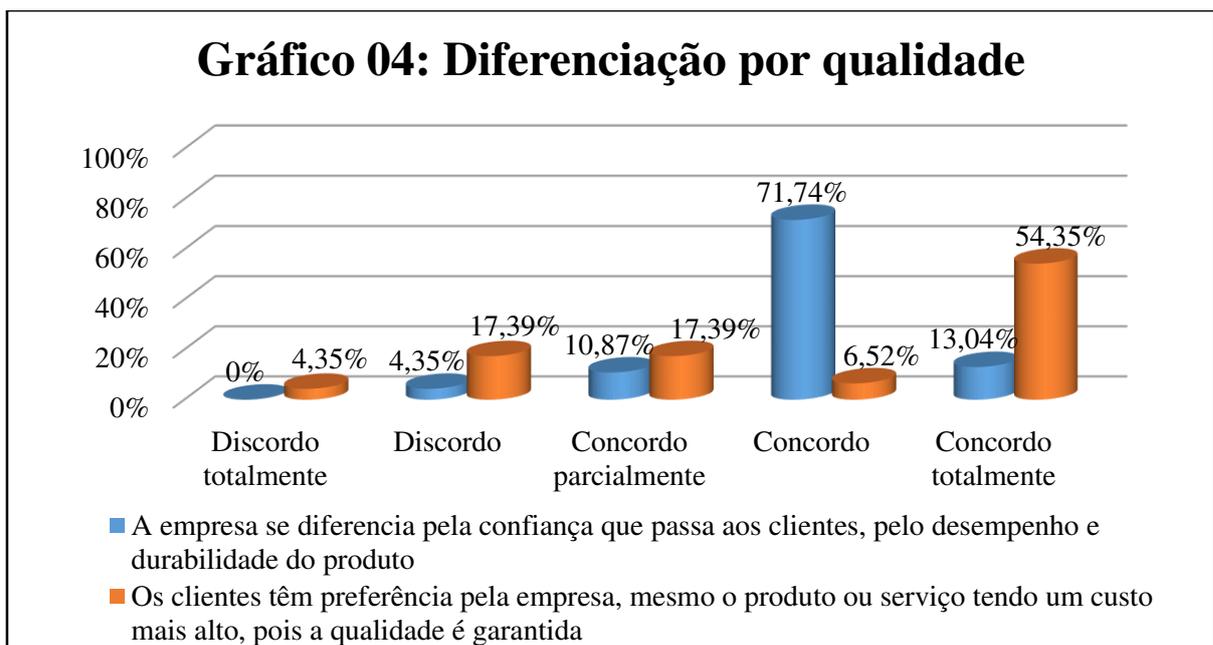
No tocante a oferta constante de variadas opções com o intuito de atrair e reter novos clientes, serviu para ressaltar o que foi analisado no parágrafo anterior, mais precisamente quando foi constatado que absolutamente nenhuma empresa concordou totalmente com esse tipo de oferta através da diferenciação de design. E para firmar ainda mais que os supermercados estudados dificilmente utilizam a estratégia competitiva de diferenciação de design, foi obtido números expressivos discordando totalmente desse tipo de estratégia, totalizando um percentual de 36,96% de discordantes contra mínimos 2,18% que concordaram totalmente.



**Fonte:** Pesquisa de campo (2016)

A estratégia competitiva de diferenciação por qualidade oferecidas aos clientes está demonstrada no gráfico 04. Percebe-se que a maior parte dos supermercados, 71,74%, afirmaram concordar com o aspecto estratégico de que é fazendo uso da qualidade, atendendo aos quesitos de confiança, desempenho e durabilidade, mesmo com um preço mais elevado, que os consumidores terão maior confiabilidade em escolher os produtos e serviços da sua empresa e não a do concorrente, pois a qualidade, nesse aspecto, é visivelmente percebida. Isso é evidenciado, ainda mais, pelo fato de que nenhuma empresa discordou totalmente do uso dessa estratégia, e que apenas 4,35% discordaram.

A diferenciação por qualidade advém do próprio produto em si, dos aspectos visíveis que o caracterizam no momento de consumo. A possibilidade de distinção ou diferenciação está aplicada nos atributos de um produto ou de um serviço. Com isso, mais da metade dos supermercados concordaram totalmente que mesmo tendo um custo e preço mais elevado, a qualidade é garantida, sendo um tipo de estratégia usualmente eficaz por parte destas empresas.

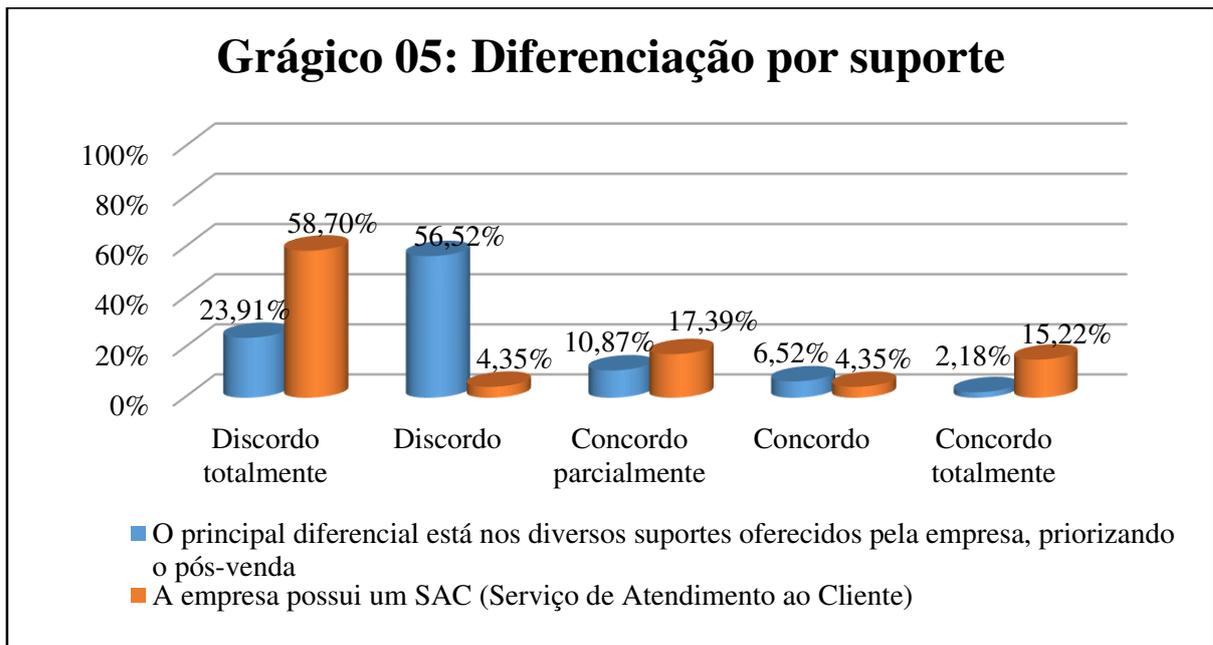


**Fonte:** Pesquisa de campo (2016)

No gráfico 05 são apresentados os dados da pesquisa relacionados à diferenciação por suporte que Mintzberg (1988) também denomina de diferenciação periférica. Essa diferenciação está relacionada a ampliação do nível dos serviços que são agregados ao produto, ou até mesmo ofertando produtos complementares.

Constatou-se que 56,2% dos gerentes dos supermercados pesquisados não acreditam que o diferencial da empresa possa estar no oferecimento de suportes e, conseqüentemente,

suas respectivas empresas não priorizam o pós-venda. Em relação a essa mesma questão outros 23,91% das empresas entrevistadas discordaram totalmente quanto a vantagem competitiva desse tipo de estratégia. Corroborando com essa perspectiva de discordância quanto ao oferecimento de suportes e pós-venda, 58,70% afirmaram discordar totalmente quanto à utilização de um SAC para servir de suporte. Portanto, dos dados enunciados depreende-se que esse tipo de estratégia competitiva é caracteristicamente uma estratégia competitiva pouco usual por parte dos supermercados pesquisados.



**Fonte:** Pesquisa de campo (2016)

De acordo com os dados até aqui descritos, a pesquisa mostrou claramente que os supermercados analisados apostam mais em estratégias competitivas relacionadas à qualidade e a imagem do produto ou serviço. Essas estratégias são formas que evidentemente buscam chamar a atenção dos clientes. Por sua vez, essa percepção estratégica engloba confiabilidade, durabilidade e desempenho superior do produto, somando-se a criação de um marketing para criar uma imagem que possa tornar o produto mais atraente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essas cinco modalidades de estratégia empresarial propostas por Mintzberg (1988) se fundamentam na concepção de que as organizações necessitam criar meios de se mostrarem

significativamente mais atraentes e competitivas que suas oponentes, ou seja, é necessário que as empresas mantenham um diferencial competitivo visível aos olhos dos clientes, criem competências adaptativas capazes de torná-las flexíveis às imposições do ambiente.

Dada à importância da temática, torna-se crucial o desenvolvimento de um pensamento contínuo sobre essas práticas, unindo-as a um processo de formação continuada de estratégias adequadas, a fim de que cada organização seja capaz de traçar da melhor maneira possível seu diferencial competitivo e, assim, poder se destacar perante seus demais concorrentes.

Apontando como um dos objetivos alcançados, as estratégias de diferenciação mais utilizadas por essas empresas é a de diferenciação por qualidade e a diferenciação pelo preço. Quanto aos objetivos de sistematização e operacionalização das informações, e a maneira como é feita a coleta de informações no ambiente externo, ficou evidente que os gestores pouco buscam fazer isso e é uma das carências mais evidentes e que devem ter um olhar mais aberto para esse tipo de busca. Muitas ainda divergem em vários pontos, os quais são essenciais para a sobrevivência e alavancar no mercado.

Observou-se que as empresas têm uma limitada capacidade de inovação, deixando a desejar na diferenciação por design, tornando-se um risco, pois, o design está cada vez mais presente na vontade dos consumidores. Também é notório que as fontes de ideias para o desenvolvimento dos produtos parecem indicar que as empresas do setor estão muito mais interessadas em atender as necessidades aparentes do mercado do que “introduzir novidades no mercado”.

Sugestivamente, as empresas poderiam buscar informações diretamente com o cliente, analisar sobre o que eles desejam que o supermercado possa oferecer, se é o preço mais atrativo, o design, produto melhores, um suporte mais eficaz. Serviços de pós-venda é uma tendência que busca surpreender o cliente, onde mostra que o vínculo com a empresa não é acabado quando a compra é feita ou o serviço principal é finalizado, mais do que isso, o suporte pós-venda é a confirmação de que a empresa se preocupa com seus clientes, com o que eles acharam da sua aquisição, com uma assistência técnica que agrega valor ao produto, com um SAC, com entregas agendadas, por exemplo.

Mais ainda, para atender às pressões do ambiente, estas empresas deveriam analisar fortemente qual é a demanda do mercado em que atua, agregando valores aos seus potenciais no uso de estratégias que, de fato, possibilitam uma maior rentabilidade à empresa. A maneira como essas empresas vão adotar suas estratégias competitivas irão permear todo o seu escopo funcional, atingindo consideravelmente seus lucros.

Não obstante as conclusões do presente trabalho, o mesmo ainda é limitado. Esta limitação se dá pelo fato de que ainda é um tema pouco explorado, com fontes de pesquisas escassas e de difícil acesso.

Como sugestão para novos estudos, sugerimos que sejam realizados trabalhos que atinjam outros setores de mercado, outros ramos de negócio. Também são sugeridos estudos comparativos com outros tipos de estratégias competitivas propostas por outros autores vinculados à literatura das estratégias competitivas, a fim de que se produzam diferentes percepções das estratégias adotadas no caso concreto aqui estudado.

## COMPETITIVE STRATEGIES IN MINTZBERG DESIGN: A CASE STUDY OF PATOS-PB SUPERMARKETS

### ABSTRACT

This paper will present competitive market differentiation strategies used by supermarkets located in the city of Patos-PB. As we all know, as consumers become more demanding, companies are faced with the challenge to develop and use increasingly efficient competitive strategies and ensure competitive advantage in the market context. In this sense, companies will see and pursue opportunities for differentiation from the perspective of establishing effectively competitive advantage to its competitors. Considering the character crucially relevant of the strategies for the establishment of competitive advantages of a certain company, arose in the context of this work, the need to answer the following question: how companies belonging to the supermarket branch in the city of Patos-PB develop the selection process their competitive strategies? To answer this question we use in this work, the concept of "competitive strategies" proposed by Henry Mintzberg. Considering the problem above proposal, was applied, the managers of supermarkets in the city of Patos-PB, a questionnaire aiming to learn, from their answers, as the competitive strategies used by them are effectively developed and utilized. For the present study, we lay hold of the methodological features of so-called quantitative and qualitative research, since, in addition to operationalized quantitative data, theoretical foundations and market behaviors were qualitatively analyzed. From the results obtained, it was evidenced the existence and use by the companies investigated, competitive differentiation strategies.

**Keywords:** Competition; Competitiveness; Differentiation; Strategy.

## REFERÊNCIAS

BAUER, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, NJ, EUA: Prentice Hall, 2002

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, F. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FAHEY, L. e DECLERCK, R. P., HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **The Economics of Industrial Innovation**. The MIT Press: Cambridge, Massachusetts, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, J. B. **Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Paraná. **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.

\_\_\_\_\_, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração – FEA – USP**. São Paulo, v.1, n. 3. 1996.

OLIVEIRA, C. S. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: LTr, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 13, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G.: “**A competência essencial da corporação**”. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Clóvis Roberto. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): guia de elaboração passo a passo**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SHCMITT, L.; MAÇADA, A. C. G. **Competitividade e Estratégia**. Disponível em <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/PUBS/COMPET.PDF>> Acesso em: 20/03/2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE 1



### UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS VII – ANTONIO MARIZ / PATOS-PB CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS

**Prezado (a) profissional,**

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno do tema: Estratégia Competitiva na Concepção de Mintzberg: um estudo com supermercados da cidade de Patos-PB, solicito sua colaboração no sentido de responder com sinceridade o questionário abaixo. **Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação da empresa e do respondente.** Na certeza de sua valiosa colaboração, agradeço com estima e apreço.

**Parte I – Perfil Sócio demográfico.**

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino    **Faixa etária:** ( ) até 20 anos ( ) até 30 anos ( ) até 40 anos ( ) acima de 40 anos

**Escolaridade:** ( ) Ensino médio ( ) Superior completo ( ) Superior incompleto ( ) Pós-graduado

**Tempo de Trabalho na empresa:** ( ) de 6 a 12 meses ( ) de 12 a 24 meses ( ) de 24 a 48 meses ( ) acima de 48 meses

**Parte II – Questionário sobre objeto de estudo.**

Ao responder as questões considere a escala abaixo de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Escolha em cada escala, a lacuna que corresponde à alternativa que melhor reflita sua opinião, assinalando **X** no número que, na sua opinião, melhor corresponde à realidade da empresa.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Concordo parcialmente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	--------------------------	-------------	------------------------

Diferenciação de Preço	1	2	3	4	5
A empresa oferece preços mais baixos do que a concorrência, pois seu diferencial está em manter um preço mais competitivo.					
A empresa oferece serviços mais econômicos, porque ela absorve a margem perdida por um volume de vendas elevado, pois os consumidores estão sempre em busca de produtos mais baratos.					
Diferenciação de Imagem	1	2	3	4	5
A empresa se preocupa com a imagem que ela passa para os clientes.					
A empresa utiliza propagandas e publicidades para anunciar suas ofertas.					
Diferenciação de Design	1	2	3	4	5
O diferencial da empresa está em oferecer produtos e serviços inovadores para se destacar da concorrência.					
A empresa oferta constantemente diferentes opções para reter novos clientes.					
Diferenciação de Qualidade	1	2	3	4	5
A empresa se diferencia das demais pela confiança que passa aos seus clientes, pelo desempenho e durabilidade do produto.					
Os clientes têm preferência pela empresa, mesmo o produto ou serviço tendo um custo mais alto, pois a qualidade é garantida.					
Diferenciação de Suporte	1	2	3	4	5
O principal diferencial da empresa está nos diversos suportes que ela oferece, priorizando o pós-venda, com isso garantindo a fidelização dos clientes.					
A empresa possui um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).					