



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

CAMPUS VII: GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS

COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA IVA DE ASSIS LOPES

**IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GERADORAS DE VANTAGEM
COMPETITIVA EM UMA PEQUENA EMPRESA NA CIDADE DE PATOS-PB**

PATOS-PB

2013

JANAÍNA IVA DE ASSIS LOPES

**IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GERADORAS DE VANTAGEM
COMPETITIVA EM UMA PEQUENA EMPRESA NA CIDADE DE PATOS-PB**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campus VII, Coordenação do curso de Administração, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Orientador (a): Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira
Passos

PATOS-PB

2013

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

L864i Lopes, Janaína Iva de Assis.
Identificação das estratégias geradoras de vantagem competitiva em uma pequena empresa na cidade de Patos - PB [manuscrito] / Janaína Iva de Assis Lopes. – 2013.
62 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.

“Orientação: Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira Passos”.

1. Pequenas empresas. 2. Estratégias. 3. Vantagem competitiva. I. Título.

21. ed. CDD: 658.40

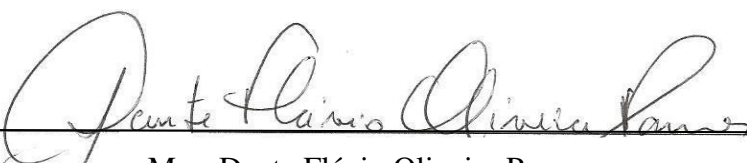
JANAÍNA IVA DE ASSIS LOPES

**IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GERADORAS DE VANTAGEM
COMPETITIVA EM UMA PEQUENA EMPRESA NA CIDADE DE PATOS-PB**

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, Campos Patos, Coordenação do curso de Administração, como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: 04/09/2013

Banca examinadora



Msc. Dante Flávio Oliveira Passos



Examinador (a)



Examinador (a)

Dedico este trabalho aos meus queridos pais José Joanildo e Maria Auxiliadora, pelo amor incondicional e por terem me ensinado que sem esforço não há conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me dar persistência, sabedoria e coragem para chegar até aqui. Agradeço, sobretudo por ter sido minha fonte de forças e determinação para superar cada obstáculo que a vida impôs até o momento.

Aos meus pais que com amor tornaram esse sonho possível. Em especial ao esforço do meu pai para a minha formação. E a minha mãe, por dividir angústias, alegrias e sofrimentos durante toda a minha vida, principalmente na elaboração deste trabalho.

Ao meu noivo Aderbal Martins, pois sem o seu incentivo, apoio e compreensão essa tarefa teria sido mais árdua.

Aos meus irmãos Maurílio Neto e Danrley Antony, a minha avó Rosa, meus tios Assis, Maria, Rejane, Dora e toda a minha família, obrigada pelo amor e carinho de sempre.

A minha Tia Rita (in memoriam), pelo carinho que me recebeu em sua casa para que eu pudesse iniciar este curso.

Ao Mestre Dante Flávio Oliveira Passos, pelos conhecimentos compartilhados, pela orientação e boa vontade na elaboração desta pesquisa.

A todos os professores que de alguma forma contribuíram durante esta graduação.

Ao Empresário Josivan Nóbrega e todos os que fazem a Nóbrega Informática pela disponibilidade de informações, por terem tornado essa pesquisa viável.

A todos os amigos que fiz durante esta graduação, em especial a Hélia Priscila, Ismael Moreira, Renaly Nunes, Tayane Dantas e todos que fizeram a gestão 2010 da EJA PROSPECT.

Aos amigos que de alguma forma contribuíram com este trabalho: Francisco Segundo, Ewerton Marinho, Alison Lucena, Maysa Nóbrega e Felipe Sousa. Aos que muitas vezes compartilharam de alegrias e angústias: Amanda Costa, Jardeline Assis, Murilo César, Patrícia Danielle e Milena Alves. Obrigada!

Se você acredita que você pode, você tem razão. Se você acredita que não pode, também tem razão.

Henry Ford

RESUMO

As pequenas empresas constituem hoje a maioria das organizações empresariais e são de inquestionável importância no contexto socioeconômico do país. Entretanto, são muitas as dificuldades enfrentadas por essas organizações. Para vencer os obstáculos impostos pelo mercado, as pequenas empresas precisam ter estratégias bem definidas, que proporcionem retornos superiores aos de seus concorrentes. Esta pesquisa tem como propósito a identificação das estratégias geradoras de vantagem competitiva em uma pequena empresa na cidade de Patos-PB. Justificada no fato que é preciso que a empresa conheça bem suas ações, principalmente as que lhe permitem desempenho superior, para que estas se antecipem aos eventos ao longo do tempo. Metodologicamente esta pesquisa foi classificada quanto aos fins como descritiva e quanto aos meios como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica buscou fundamentar os temas: estratégia; as cinco forças competitivas de Michael Porter; estratégias competitivas; cadeia de valor; vantagem competitiva e estratégias em pequenas empresas. O estudo de caso tomou por objeto de pesquisa a empresa Nóbrega Informática, uma pequena empresa localizada na cidade de Patos-PB, que atua no setor terciário na comercialização de equipamentos e suprimentos de informática, além da prestação de serviços por uma assistência técnica. Na coleta de dados utilizou-se entrevistas e observação sistemática. Os dados obtidos foram analisados através da análise do conteúdo. Para alcançar os objetivos de pesquisa, os questionamentos giraram em torno das estratégias competitivas genéricas e das cinco forças competitivas, abordagens propostas por Michael Porter. Assim, foi possível identificar que a Nóbrega Informática estava utilizando estratégias que geram vantagem competitiva para a organização e listar quais eram essas estratégias. Houve a compreensão que embora a empresa estivesse obtendo um desempenho superior, não havia uma estratégia competitiva bem definida. Fica o entendimento que estas estratégias foram utilizadas por pressão da indústria, ou seja, das forças que determinam a concorrência.

Palavras-Chave: Pequenas Empresas; Estratégias; Vantagem Competitiva

ABSTRACT

Nowadays the small companies are the most of business organizations and are of unquestionable importance in the socio-economic context of the country. However, there are many difficulties faced by these organizations. To overcome this difficulties, they need to have clear strategies that bring higher profits than their competitors. This research aims the Identification of Strategies Used in a Small Company That Create Competitive Advantage. Thereunto the company needs to know their actions especially those that allow higher performance, so that they anticipate the events over time. Methodologically this research was classified as descriptive as to the purposes and the means as literature search and case study. The literature search it is about: strategy, the five competitive forces by Michael Porter, competitive strategies, value chain, competitive advantage and strategies for small businesses. The case study made by a research subject the company Nóbrega Informática, a small company located in the Patos-PB city engaged in the tertiary sector in the marketing of equipment and computer supplies and a service center. In the data collection it was used interviews and systematic observation. The data were analyzed by content analysis. To achieve the research objectives the questions theme was the generic competitive strategies and the five competitive forces proposed by Michael Porter. Therefore it was possible to identify that Nóbrega Informática was using strategies that create competitive advantage and list what those strategies were. There was an understanding that although the company was getting a superior performance but there was not a well-defined competitive strategy. Therefore these strategies have been used by industry pressure, in other words the forces that determine the competition.

Key-Words: Small Business; Strategies; Competitive Advantage

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 01: Estratégias utilizadas pela Nóbrega Informática atualmente..... | 42 |
| Quadro 02: Estratégias que geram vantagem competitiva para a empresa..... | 52 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 01: As cinco forças competitivas de Porter | 17 |
| Figura 02: Estratégias genéricas de Porter | 26 |
| Figura 03: A cadeia de valor | 28 |

SIGLAS

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1 REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 1.1 Histórico e conceitos de estratégia | 15 |
| 1.2 As cinco forças competitivas de Michael Porter | 17 |
| 1.3 Estratégias competitivas | 23 |
| 1.3.1 Estratégias genéricas | 23 |
| 1.4 Cadeia de valor | 27 |
| 1.5 Vantagem competitiva | 29 |
| 1.6 Estratégias em pequenas empresas | 30 |
| 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA | 32 |
| 3 METODOLOGIA | 33 |
| 3.1 Tipo de pesquisa | 33 |
| 3.2 Universo, população e amostra | 34 |
| 3.3 Variáveis da pesquisa | 34 |
| 3.4 Métodos de coleta de dados | 35 |
| 3.5 Métodos de análise dos dados | 36 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 37 |
| 4.1 As estratégias utilizadas atualmente pela Nóbrega Informática | 37 |
| 4.2 O impacto da utilização dessas estratégias para a empresa | 44 |
| 4.3 A identificação de possíveis estratégias que geram vantagem competitiva para a Nóbrega Informática | 52 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 56 |
| APÊNDICE | 59 |

INTRODUÇÃO

Hoje, a maioria das organizações é constituída por pequenas empresas, sendo estas de inquestionável importância ao contexto socioeconômico do país, pois elas têm aumentado a concorrência, podendo ocasionar uma menor concentração no mercado e conseqüentemente a uma melhor distribuição da renda. Entretanto, não se pode esquecer as dificuldades enfrentadas por essas organizações em seu dia-a-dia, desde a necessidade de capital até a pouca qualificação técnica e gerencial para prosseguir com o pequeno negócio, são muitos os obstáculos enfrentados. Dados registrados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), mostram que a cada 100 empreendimentos criados apenas 76 sobrevivem aos primeiros dois anos (SEBRAE, 2011).

Para atuar nesse mercado, as organizações precisam de uma definição de suas estratégias, além da capacidade de inovação e adaptação, não há espaço para ações falhas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia focaliza o esforço coletivo, pois uma estratégia compartilhada pela organização tem o poder de orientar em uma mesma direção as forças individuais. Assim, para as organizações, principalmente as pequenas e médias, a elaboração de estratégias para norteá-los em meio às contingências é questão de sobrevivência.

Tavares (2008) define estratégia como a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. Esquemas ou concepções delineadas para alcançar essas vantagens. São atributos que tornam a empresa única em determinado segmento, pois se tratam de vantagens ou benefícios exclusivos que a organização proporciona a seus clientes que os concorrentes não conseguem ofertar.

Nesse contexto, o propósito ou objetivo geral desta pesquisa é identificar as estratégias utilizadas em uma pequena empresa que são geradoras de vantagem competitiva. Para sua operacionalização, foi detalhado em mais três objetivos específicos: mostrar as estratégias que são utilizadas pela empresa; verificar o impacto da utilização dessas estratégias na empresa; e listar as estratégias geradoras de vantagem competitiva para a empresa na percepção da pesquisadora.

Para obter êxito no problema proposto, esta pesquisa foi estruturada em introdução, quatro capítulos e conclusão. Nesta parte introdutória a pesquisa é contextualizada, o problema é exposto, os objetivos são esclarecidos e a justificativa apresentada. O primeiro capítulo trata do referencial teórico, construído a partir da bibliografia existente sobre o

assunto, oferece base para a reflexão e a argumentação da pesquisadora. O segundo capítulo descreve sobre a Nóbrega Informática, o objeto de estudo desta pesquisa. Em seguida, o terceiro capítulo detalha os procedimentos para a realização deste trabalho, que utilizou uma abordagem qualitativa de investigação, através da técnica do estudo de caso e para o tratamento dos dados, a técnica de análise do conteúdo. O quarto capítulo disserta sobre os resultados da pesquisa, relacionando-os com o referencial teórico e a última parte traz as condições finais.

JUSTIFICATIVA

Diante de um cenário tão promissor ao uso das estratégias, as organizações que não o fazem tendem por ficar em déficit com o mercado e seus clientes. É plausível afirmar que todas as empresas fazem algum tipo de planejamento para o seu futuro. Muito embora, no caso das micro e pequenas empresas, este não seja formal e estruturado estrategicamente. Inúmeras são as dificuldades para essas empresas não realizarem bem essa atividade. Acredita-se que aspectos econômicos e intelectuais como a falta de recursos e conhecimento dos proprietários estejam ligados ao fato.

Este estudo é útil para a organização no sentido de mostrar suas estratégias para que estas sejam validadas e reconhecidas formalmente. A pequena empresa em estudo, é uma loja que comercializa produtos de informática e tecnológicos, normalmente, utiliza os meios estratégicos como ações esporádicas. Mais que práticas aleatórias, é preciso conhecer bem suas ações para que estas se antecipem aos eventos ao longo do tempo.

No mundo da tecnologia, a concorrência aumenta a cada instante, uma empresa que comercializa produtos desse ramo, precisar estar apta às rápidas transformações tecnológicas e do ambiente em geral. Esta pesquisa é relevante, por tentar identificar estratégias que geram vantagem competitiva, deixando a organização ciente dos pontos em que atinge desempenho superior, ou pelo menos atenta em buscar esses diferenciais perante a concorrência.

No âmbito pessoal, esta pesquisa se justifica pelo interesse da pesquisadora no tema e na sua aplicação em uma realidade local, com a perspectiva de aprimorar habilidades na área e também disseminar o conhecimento a respeito do assunto. Além disso, vista como uma oportunidade de colocar em prática os conhecimentos sobre o tema abordado.

Em relação à viabilidade da pesquisa, verificou-se a abertura de informações por parte da empresa estudada, os custos da pesquisa que foram tidos como irrisórios, a disponibilidade de tempo da pesquisadora e do orientador em virtude de atender o cronograma proposto. Fatores que convergem para tornar este trabalho viável aos objetivos a que se propõe.

OBJETIVOS

Considerando a pertinência desta pesquisa, os objetivos alcançados foram os seguintes:

Objetivo Geral

Identificar as estratégias geradoras de vantagem competitiva em uma pequena empresa

Objetivos Específicos

A operacionalização deste objetivo geral se deu pelos seguintes objetivos específicos:

- (i) Mostrar as estratégias que são utilizadas atualmente pela empresa.
- (ii) Verificar o impacto da utilização dessas estratégias na empresa.
- (iii) Listar as estratégias geradoras de vantagem competitiva para a empresa na percepção da pesquisadora.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial são abordados os tópicos: histórico e conceitos de estratégia; as cinco forças competitivas de Michael Porter; estratégias competitivas; cadeia de valor; vantagem competitiva e estratégias em pequenas empresas.

1.1 HISTÓRICO E CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

De acordo com Ferreira (2004), o termo estratégia deriva do grego *strategía*, denominada como a arte militar de executar movimentos e ações de tropas navios ou aviões, com intuito de alcançar posições favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Com o passar do tempo, a estratégia transbordou do campo militar e conquistou espaço em outros campos, como o da administração.

Estratégia significava em seus primórdios a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, se referia a um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000).

Para Grave e Mendes (2001), representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde disseminado em outros campos, como: político, econômico e empresarial. Mantendo em todos os seus usos a característica de estabelecer caminhos.

O termo origina-se como um meio de um vencer o outro, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001).

Até hoje os dicionaristas mantêm uma concepção menos abrangente do termo. Estes, de forma geral, não utilizam a palavra com um sentido mais amplo do que o empregado no contexto militar. É provável que a incorporação da estratégia ao mundo dos negócios tenha se dado a partir da década de 1960. Em grande parte pela disseminação e repercussão que as obras de estrategistas militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz provocaram no mundo da administração. Essas obras permitiram uma analogia entre a guerra convencional e a guerra competitiva travada entre as organizações (TAVARES, 2008).

Não existe um significado único ou um consenso definitivo sobre o termo estratégia. O vocábulo assumiu vários conceitos também no campo da Administração.

Para Las Casas (2008), a estratégia é o movimento da empresas em função do ambiente e forças internas. A mudança do ambiente é o ponto de partida para que um conjunto de estratégias seja determinado e reavaliado.

Segundo Cabral (1998), por sua abrangência, o conceito do assunto em questão apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens.

Mintzberg e Quinn (1991) abordam o tema como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização em um todo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na tentativa de apresentarem um conceito mais amplo, propõem a conceituação de estratégia em cinco diferentes dimensões: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Plano no sentido da estratégia é um curso de ações conscientemente articuladas a fim de lidar com uma determinada situação. Padrão simboliza uma consistência, um norte, no comportamento ao longo do tempo, inspirado na aprendizagem de seu passado. Posição está relacionada ao nicho de mercado pretendido pela empresa o qual possibilitará uma vantagem econômica superior à de seus concorrentes. A estratégia como Perspectiva é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. E por último, a estratégia como truque é uma manobra específica para enganar um concorrente.

Entre os principais conceitos de estratégia, está o de Wright, Kroll e Parnell (2000) que a define como planos da cúpula da administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Dentre várias concepções, umas mais amplas outras mais restritas, destacam-se sempre alguns termos ou palavras-chaves que estão nos conceitos dos principais autores: ação, objetivos, metas, missão, visão, vantagem competitiva, posicionamento, perspectiva e resultados.

Diante das contingências enfrentadas no mundo dos negócios, não há como falar de estratégias corporativas sem vincular as organizações ao ambiente em que elas estão inseridas. A seção seguinte trata das forças externas que influenciam a indústria em que as empresas competem. A análise dessas forças é relevante na determinação das estratégias pretendidas pela empresa.

1.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Porter (1980) estabeleceu a existência de cinco forças principais que moldam a concorrência nas organizações. Além de identificar, o modelo permite uma análise sistêmica de cada uma dessas forças, que podem auxiliar a organização a descobrir fatores-chaves que afetam a competitividade do negócio (HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2005).

Porter (2004) defende a idéia de que as cinco forças competitivas: entrantes em potencial; ameaça de substituição; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes; confirmam o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. A saber, indústria é definida pelo autor como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos entre si. Outros atores como clientes, fornecedores, substitutos e entrantes são considerados “concorrentes” para as empresas da indústria, podendo ter maior ou menor influência de acordo com as circunstâncias particulares. Assim, Porter (2004) define a concorrência nesse contexto como rivalidade ampliada.

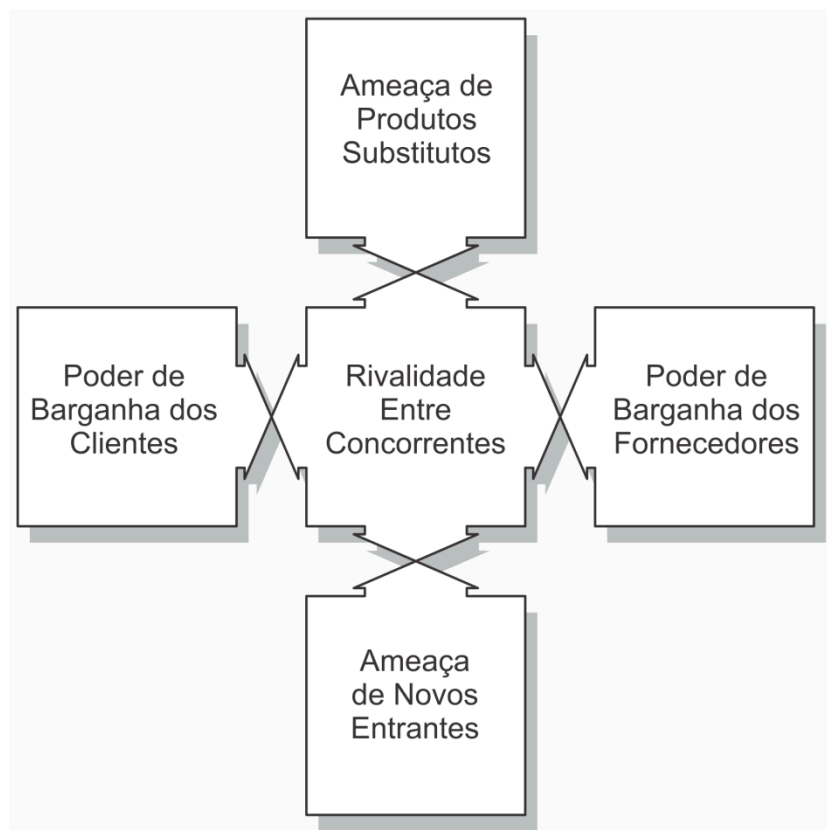


Figura 01- Forças competitivas de Michael Porter

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p.4)

O modelo pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia na definição da estratégia da empresa levando em consideração aspectos do ambiente externo e interno. O conhecimento das forças que pressionam a concorrência realça os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e inspira seu posicionamento no setor, podendo guiar a organização a estratégias que proporcionam maior retorno.

Se as forças competitivas forem intensas em um determinado setor, nenhuma organização deste setor obterá retornos atrativos sobre seus investimentos, pois não são as características dessas empresas que dirigem a lucratividade e sim, a intensidade das forças competitivas dentro deste setor (PORTER, 2008).

Diante do exposto, verifica-se a importância na análise detalhada de cada uma dessas forças para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes.

A ameaça de novos entrantes

Novas empresas em um mercado implicam em um aumento da concorrência e conseqüentemente uma maior disputa por parcelas do mercado. Como resultado, os preços podem cair ou os custos podem aumentar, encolhendo a rentabilidade do setor. A ameaça de entrada em uma indústria pode ser inibida pelas barreiras de entrada existentes. Se as barreiras são altas, o entrante pode esperar retaliação dos concorrentes na defensiva e a sua ameaça será pequena (PORTER, 2004).

Além dos concorrentes existentes, as organizações devem considerar a possibilidade de surgimento de entrantes. Muitas condições tornam essa entrada mais provável, principalmente quando as barreiras aos novos concorrentes podem ser baixas (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Quanto às barreiras, Porter (2004) identificou seis fontes principais para inibir a entrada de novos participantes:

- economias de escala – referem-se às reduções nos custos unitários de um produto, à medida que o volume de produção aumenta. Força a empresa entrante a duas opções indesejáveis: ingressar em alta escala e se arriscar a uma forte reação dos participantes, ou ingressar em baixa escala e submeter-se às desvantagens de custos.
- diferenciação do produto – ocorre quando as empresas estabelecidas conquistaram uma espécie de lealdade em seus clientes através da identificação da marca. A

diferenciação cria uma barreira quando força os entrantes a investir pesado para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

- necessidades de capital – pode ser uma barreira de entrada quando é preciso investir altos montantes de recursos financeiros em atividades arriscadas, como publicidade inicial e pesquisa e desenvolvimento (P&D).
- custos de mudança – os custos que o cliente se depara quando muda de um fornecedor de um produto para outro. Se esses custos são altos, os entrantes precisam oferecer um diferencial em custo ou desempenho para que o comprador opte pela mudança.
- acesso aos canais de distribuição – a entrante precisa persuadir os canais de distribuição a aceitarem seus produtos. Muitas vezes, o faz através de verbas para publicidade ou descontos, o que reduz os seus lucros.
- desvantagens de custo independentes da escala – as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos obtidas com a experiência, impossíveis de serem obtidas inicialmente pelas potenciais concorrentes, independente das economias de escala.

A entrada de novas organizações na indústria ocasiona a diminuição do poder das empresas já instaladas, pois estas anseiam em conquistar parcelas do mercado e, muitas vezes, surgem com recursos substanciais para se destacarem. Então, a eficiência das barreiras aos entrantes influencia diretamente na construção de uma posição defensável para que empresas estabelecidas possam manter sua participação no mercado.

A rivalidade entre os concorrentes do setor

A rivalidade ocorre porque os concorrentes se sentem pressionados ou porque querem melhorar a sua posição. Assim, o comportamento competitivo de uma empresa tem efeitos em seus concorrentes, podendo incentivar as retaliações ou esforços para conter esse comportamento. Esse padrão de ação e reação permite que a empresa iniciante e o setor como um todo se aprimore. Entretanto, torna as empresas mutuamente dependentes (PORTER, 2004).

Kotler e Keller (2006) acreditam que um segmento não é atraente se já possui muitos concorrentes, fortes e estabilizados. É menos atraente ainda se ocorrerem constantes guerras de preço, batalhas de propaganda e lançamento de novos produtos. Principalmente, se o setor for estável ou estiver em declínio, se os custos fixos forem altos e os concorrentes possuírem

grande interesse em permanecer nele, ou fortes barreiras para sair. Essas condições tornarão a competição mais onerosa.

Porter (2004) cita que alguns fatores como o número de concorrentes; crescimento lento; custos fixos altos; ausência de diferenciação; custos de mudança e interesses estratégicos; que influenciam na rivalidade entre os concorrentes. O autor acrescenta que essa rivalidade pode ser considerada impiedosa ou polida conforme os fatores de cada indústria.

Para Thompson e Strickland III (2000), a corrida competitiva entre empresas concorrentes é um processo dinâmico em que as empresas iniciam novas mudanças defensivas e ofensivas, mudando a ênfase de um misto de armas competitivas para outro.

Se o comportamento competitivo de uma empresa afeta diretamente seus concorrentes, as organizações precisam estar atentas aos fatores que podem minimizar ou potencializar a rivalidade entre os participantes da indústria, pois essa corrida por posições pode culminar na sua permanência ou extinção no mercado.

A ameaça dos produtos substitutos

Os substitutos têm função similar a um produto do setor, porém por um meio diferente e não só limitam os lucros desta indústria, como também diminuem sua possibilidade de sucesso e prosperidade (PORTER, 2008).

Todas as empresas em um setor estão competindo em geral e, também, com a indústria que fabrica produtos substitutos. Esses produtos reduzem os retornos potenciais de um mercado. Logo, quanto mais atrativa a opção preço-desempenho oferecida pelos substitutos, maior a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 2004).

Tavares (2010) reforça que os substitutos são produtos diferentes que podem desempenhar funções similares ou equivalentes. A idéia de outro produto satisfazer as mesmas necessidades do comprador se desdobra em uma ameaça que, usualmente, restringe a rentabilidade de uma indústria.

Um segmento deixa de ser atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Estes substitutos limitam os preços e, conseqüentemente, a lucratividade do setor. A empresa precisa estar atenta as oscilações de preços. Quando ocorrem avanços tecnológicos ou aumentos de concorrentes nesses setores substitutos, os preços do setor tendem a cair e a lucratividade será ameaçada (KOTLER e KELLER, 2006).

De acordo com os autores abordados no contexto geral desse tópico, os produtos substitutos representam uma ameaça, pois limitam o potencial de retorno de uma indústria.

Sobretudo quando superam os produtos atuais se comparados na relação custo/benefício, oferecendo uma ameaça ainda maior.

Poder de barganha dos clientes

Os clientes de uma indústria também exercem pressões que podem afetar o grau de concorrência. Eles tendem a ser mais fortes na cadeia de fornecimento em algumas condições (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Kotler e Keller (2006) explicam que para se proteger, as empresas devem selecionar clientes com menor capacidade de negociação e mudança de fornecedor. O desenvolvimento das melhores ofertas que os clientes de peso não consigam rejeitar é a melhor defesa.

Porter (2004) acredita que os clientes competem com o setor forçando a queda de preços, buscando melhorias na qualidade ou diversificação dos serviços e o resultado dessas circunstâncias reflete na rentabilidade da indústria. O autor cita algumas condições que aumentam o poder de negociação do cliente:

- se grande parte das vendas é adquirida por um cliente, ele aumenta a sua importância nos resultados e, conseqüentemente, seu poder de influência;
- quando o produto vendido pela indústria representa uma fração considerável dos seus custos, o cliente é mais sensível aos preços;
- os produtos comprados são padronizados ou não se diferenciam o cliente tende a buscar fornecedores alternativos;
- se o cliente enfrenta poucos custos de mudança, ou seja, poucos motivos que o prendam ao vendedor;
- quando o cliente consegue lucros baixos, estes criam incentivos para reduzir os custos das compras;
- se o produto da indústria não afeta a qualidade dos produtos ou serviços do cliente, ele pode ser substituído facilmente;
- quando o comprador tem informações privilegiadas sobre os preços, custos e demanda, consegue uma negociação mais eficiente.

Portanto, o poder de negociação dos clientes influencia algumas decisões da empresa e impacta na rentabilidade da indústria. Cabe à organização tentar modificar e evitar as situações em que os clientes exerçam maior poder.

Poder de barganha dos fornecedores

De acordo com Porter (2004), há três modos pelos quais os fornecedores conquistam maior lucratividade: através da cobrança de preços mais elevados, limitando a qualidade dos produtos ou serviços ou deslocando os custos para participantes.

Um segmento é pouco atraente quando seus fornecedores puderem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas. Os fornecedores detêm mais poder se estiverem concentrados ou organizados, se houver poucos substitutos, se os custos de mudança de fornecedor forem elevados e se os fornecedores integrarem partes posteriores da cadeia produtiva. A melhor defesa é o relacionamento com os fornecedores de modo que na negociação todas as partes saiam ganhando (KOTLER e KELLER, 2006).

Porter (2004) complementa com algumas condições que podem tornar os fornecedores poderosos:

- se os fornecedores forem mais concentrados do que as indústrias clientes, terão capacidade de exercer considerável influência nas negociações.
- quando o setor não possui produtos substitutos fortes.
- quando os vendedores têm várias indústrias compradoras, dão menos importância para algumas.
- se o produto do fornecedor é insumo importante para o negócio do cliente, a produção da indústria compradora se torna dependente, principalmente quando o produto não pode ser estocado.
- se o produto do fornecedor é diferenciado ou a sua substituição implica em custos de mudança, acaba descartando as opções de o cliente negociar com o vendedor.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) concluem que o equilíbrio de poder entre as empresas, seus fornecedores e clientes influencia expressivamente a competitividade de uma indústria.

A partir do diálogo entre os autores, é admissível compreender que fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade de uma empresa. As condições que denotam importância a um grupo de fornecedores, são similares as que tornam os compradores influentes.

Identificar as forças que influenciam a concorrência torna a empresa apta para identificar os seus pontos fortes e fracos em relação à indústria. Entretanto, uma análise sem ações não representa muito. A próxima seção trata de estratégias competitivas e o conceito de

Michael Porter para que uma organização obtenha uma posição de vantagem em relação à indústria.

1.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

1.3.1 Estratégias Genéricas

Porter (2008) expõe que as empresas descobriram diversas maneiras para obter o sucesso. Diz ainda que a melhor estratégia sempre será uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares. Todavia, em sentido amplo, é possível elencar três estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente ou combinadas, para criar uma posição de defesa para a organização e superar os concorrentes em um segmento.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) chamaram as estratégias genéricas identificadas por Porter de “caminhos genéricos para a vantagem competitiva”. Descrevem ainda sobre a abordagem sistêmica assumida por Porter (1985) para alcançar esses caminhos através da cadeia de valor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), criticam as abordagens de Porter e alertam que o uso das estratégias genéricas tende a tornar as organizações inflexíveis e com uma visão restrita das suas possibilidades de ação.

Porter (2008) argumenta que para enfrentar cinco forças competitivas, existem três estratégias potenciais de sucesso: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O autor revela ainda que a aplicação bem sucedida de qualquer uma dessas estratégias exige comprometimento e disposição da organização.

As estratégias genéricas listadas por Porter (2004) são alternativas potenciais para alcançar vantagem competitiva e superar os concorrentes. No entanto, as organizações precisam estar atentas às contingências, adotando uma posição dinâmica e flexível que possa maximizar suas possibilidades de ação.

Liderança no custo total

Consiste na idéia de liderar os custos de uma organização por meio de políticas funcionais orientadas para esse objetivo. Este meio estratégico exige uma infra-estrutura eficiente, perseguição na redução dos custos, controle rígido de todos os custos e despesas, minimização dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência, força de vendas e publicidade, sem perder a atenção e a qualidade nessas áreas. O objetivo central dessa estratégia é custo baixo em relação aos concorrentes (PORTER, 2008).

Tavares (2010) complementa que um líder de custos não pode ignorar as bases da diferenciação, as inovações tecnológicas e a disciplina e atenção aos detalhes, uma vez que, elas podem tornar pouco significativas a liderança de custo como vantagem competitiva.

Uma liderança em custos traz para a empresa retornos acima da média, mesmo com interferência de intensas forças competitivas. A posição de baixo custo dá a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois seus custos mais baixos permitem obter retorno depois que seus concorrentes tenham consumido todos os seus investimentos na competição (PORTER, 2008).

Hooley, Saunders e Piercy (2005) alertam que há apenas um líder em custos no segmento e que existem diversas maneiras pelas quais esta posição pode ser atacada. As vantagens de custos podem ser muito difíceis de manter em face de uma competição acirrada.

Endo e Sasaki (2007) também criticam a abordagem quando alertam que o líder em custo total, não deve somente fornecer o melhor preço. Antes disso, para que a empresa consiga obter sucesso nessa estratégia, deve também desencorajar seus concorrentes, para que eles não sigam a mesma estratégia, buscando a liderança pelo custo total.

Mesmo com as ótimas perspectivas de retornos, o líder em custos deve estar ciente que sua posição é única no mercado. Portanto, em face das investidas dos concorrentes, será necessário maior empenho na sua manutenção. É preciso também desencorajar os concorrentes que desejam seguir a mesma estratégia e não perder o foco nas outras áreas da organização. Assim, com uma aplicação bem sucedida, a liderança em custos pode ser uma estratégia de sucesso para enfrentar intensas forças competitivas.

Diferenciação

A segunda estratégia genérica é diferenciar os produtos ou serviços da empresa, criando algo que seja único para aquele segmento. Podem ser utilizados vários métodos de diferenciação. É válido ressaltar que este meio estratégico não permite à organização ignorar os custos, todavia eles não são o seu alvo estratégico específico (PORTER, 2004).

Kotler e Keller (2006) concordam e partem do princípio que é possível diferenciar tudo. Enfatizam as abordagens de diferenciação baseadas no produto, nos funcionários, no canal de distribuição e na imagem.

Se alcançada, a diferenciação pode proporcionar para uma indústria retornos acima da média. Pois, embora de um modo diferente da liderança em custos, ela também cria uma posição de defesa para enfrentar as cinco forças competitivas. Devido à lealdade dos consumidores em relação à marca e a consequente menor sensibilidade aos preços, ambas conquistadas por esta estratégia, a diferenciação causa o isolamento da rivalidade competitiva, aumentando possivelmente as margens de lucro da indústria (PORTER, 2004).

Hooley, Saunders e Piercy (2005) denominam os fatores de diferenciação como determinantes de exclusividade. Tratam da diferenciação por produto; promocional; da marca; da distribuição e dos preços.

Conforme Hitt (2002), a empresa que utiliza este tipo de estratégia procura ser diferente de seus concorrentes em tantas dimensões quantas forem possíveis. Desse modo, quanto menos semelhanças entre os bens e serviços da empresa e os dos concorrentes, mais a organização estará protegida das ações de rivalidade entre a concorrência.

A partir do diálogo dos autores, verifica-se que a diferenciação pode ser utilizada como uma estratégia para a obtenção de vantagem competitiva, visto que, quando bem aplicada, esta ferramenta fideliza os clientes da organização, podendo invalidar as ações dos concorrentes.

Enfoque

A estratégia de enfoque seleciona segmentos de mercados estreitos, focalizando em determinados grupos. O foco pode estar na diferenciação, na qual as ofertas são diferenciadas no mercado escolhido, ou foco na liderança em custo, pelo qual a empresa vende a custo baixo no mercado desejado (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Esse meio estratégico repousa da idéia que a empresa é capaz de atingir um alvo estratégico estreito, de forma mais efetiva e eficaz do que a concorrência que está competindo de forma mais ampla (PORTER, 2004).

Para o autor acima, o enfoque desenvolvido com sucesso permite à empresa retornos acima da média. Significa que a empresa escolhe um mercado alvo estratégico, tem uma posição de baixo custo neste alvo, alta diferenciação, ou ambas.

Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja a liderança em custos ou a diferenciação na dimensão do mercado como um todo, ela pode atingir uma ou ambas as posições em relação ao seu alvo estreito

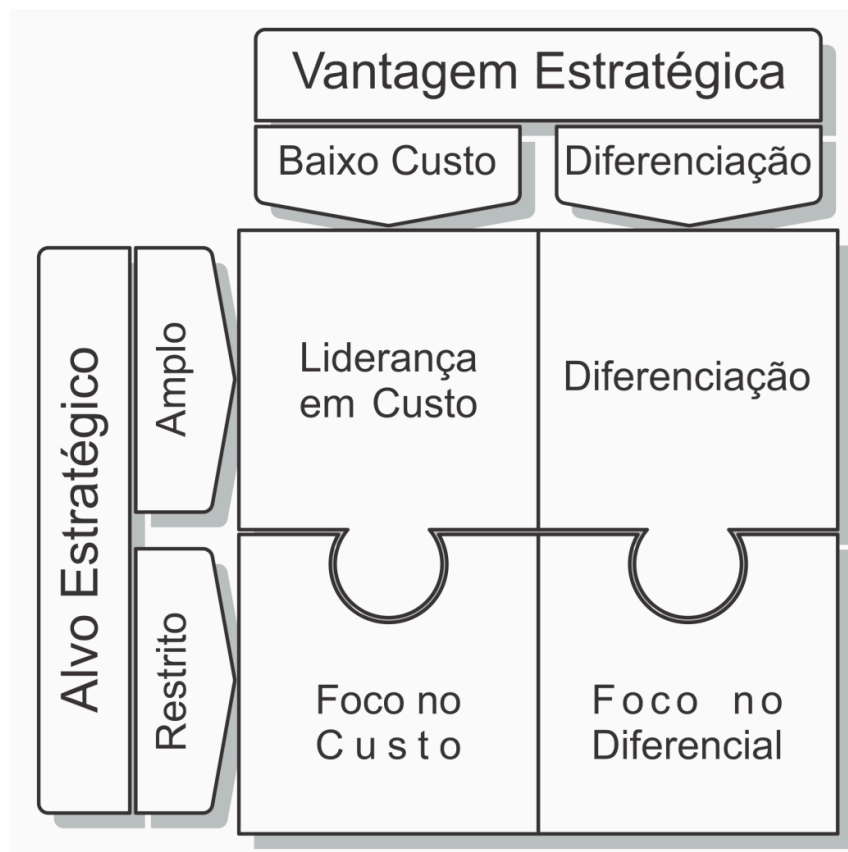


Figura 02- Estratégia Genéricas de Porter
Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 41)

O enfoque é um caminho estratégico que implica limitações para a empresa em relação ao mercado, uma vez que, exige equilíbrio entre rentabilidade e volume de vendas. Todavia, quando escolhida no contexto correto, proporciona defesas contra cada força competitiva.

O Meio-Termo

As três estratégias genéricas são alternativas viáveis de trabalhar com as forças competitivas. Uma empresa que fracassa em desenvolver sua estratégia em, pelo menos, uma dessas três direções, está em uma situação estratégica deficitária, que pode ser denominada meio-termo (PORTER, 2004).

Deste modo, a empresa não possui escala suficiente para conquistar grande participação de mercado e, assim, usufruir os benefícios das vantagens de baixo custo. Da mesma forma, a organização não consegue fazer uma oferta diferenciada ao mercado, o que dificulta a conquista da lealdade dos consumidores, perdendo o enfoque em altas margens de lucros (ROYER, 2010).

Portanto, a empresa que adota uma posição intermediária tem para o mercado um posicionamento estratégico indefinido, o que traz mais problemas do que soluções, uma vez que a organização não opta por um posicionamento na indústria.

O próximo tópico trata de outro conceito proposto por Michael Porter que também pode ser utilizado como uma ferramenta na obtenção de vantagem competitiva.

1.4 CADEIA DE VALOR

Porter (1990) descreveu sobre a cadeia de valor, conceito desenvolvido pelo autor em 1985, no qual uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e secundárias. O objetivo é visualizar uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

O valor de um bem está relacionado àquilo que o cliente está disposto a pagar por este bem. A cadeia de valor cria sequencialmente e entrega este valor para o cliente. A organização obtém vantagem competitiva executando as atividades primárias e secundárias de uma forma mais “barata”, ou melhor, que a concorrência (PORTER, 1990).

De acordo com o modelo desenvolvido por Michael Porter, toda empresa consiste em um resumo de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e manter um produto. São identificadas nove atividades estrategicamente importantes, que acrescentam valor e custo à organização (KOTLER e KELLER, 2006). Conforme figura 03:

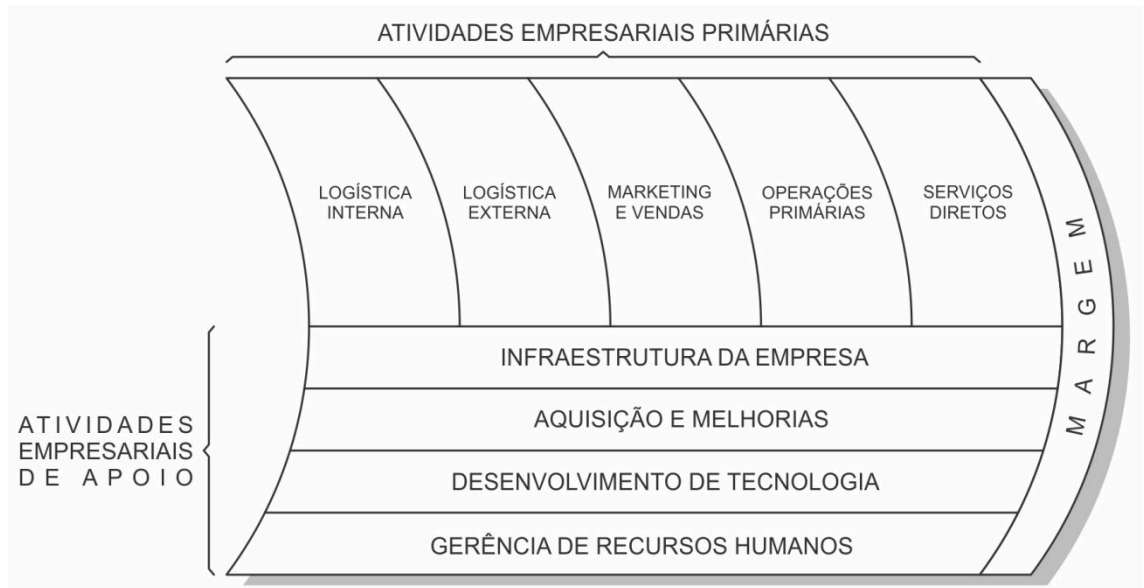


Figura 03: A cadeia de valor

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2006, p.37.

Entre as cinco atividades principais estão: deslocar os materiais dentro da empresa (logística interna), a transformação em produtos finais (operações), expedir esses produtos (logística externa), comercialização (marketing e vendas) e assistência (serviço). Além das atividades principais a cadeia de valor elenca quatro atividades de apoio: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa. As atividades de apoio não se concentram em um único departamento (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Porter apud Binder (2003), a cadeia de valor é um conjunto de atividades interdependentes, tais atividades se relacionam através de elos. E a vantagem competitiva provém tanto dessas ligações quanto das próprias atividades. A habilidade para coordenar estes elos pode reduzir os custos ou trazer a diferenciação.

Porter (1990) completa que a vantagem competitiva só poderá ser alcançada, quando a empresa compreender o funcionamento da cadeia de valor e do sistema no qual está inserido.

Conforme os autores acima abordados, o objetivo da cadeia de valor é entregar satisfação para o cliente por um custo que este esteja disposto a pagar, ao mesmo tempo em que os custos representem eficiência operacional para a empresa. Para que isso ocorra, a organização precisa focar nas atividades primárias sem perder a atenção nas atividades de suporte, uma vez que, a vantagem competitiva provém de todas as atividades da cadeia e estas são interdependentes. Alcançará vantagem competitiva a empresa que entender o funcionamento da cadeia e o relacionamento das atividades entre si.

1.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A busca da vantagem competitiva está vinculada diretamente a essência da formulação da estratégia, que é lidar com a competição. Tanto a Eficácia Operacional, visualizada através da Cadeia de Valor, quanto a Estratégia Competitiva são instrumentos que levam a organização ao alcance da vantagem competitiva. A partir da análise da cadeia de valor, dá-se a identificação das melhores práticas, que garantirão os melhores resultados. Por meio da definição da estratégia, é possível escolher o que fazer e, principalmente, o que não fazer para obter um desempenho superior (PORTER, 1990).

Barney (2002) explica que a evidência de que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é um desempenho consistentemente acima da concorrência. Cool, Costa e Dierickx (2002) acrescentam que a vantagem competitiva pode derivar não só dos recursos e competências singulares de cada empresa, como também de um posicionamento específico que a proteja da estrutura do mercado.

Com a análise das forças que regem a concorrência no setor, é possível estabelecer um conjunto de ações defensivas ou ofensivas, conceituadas aqui como estratégias competitivas, que visam um posicionamento promissor de longo prazo para a empresa, com meios adequados para enfrentar as cinco forças competitivas e maximizar o retorno sobre o investimento, gerando vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2008).

Por sua vez, para Kotler (2000), a cadeia de valor de Michael Porter também é vista como uma ferramenta na obtenção de vantagem competitiva, fazendo uma análise da concorrência entre as empresas e de como as escolhas geram valor e guiam o desenvolvimento organizacional, através da eficiência de suas atividades.

Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes, reduzidos os custos que tem para criá-la. Portanto, a definição de uma estratégia competitiva é essencial para a essa obtenção, pois dificilmente uma empresa poderá criar condições, para responder simultaneamente a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendidos (PORTER, 1990).

De acordo com os autores, verifica-se que a obtenção de vantagem competitiva está diretamente vinculada à aplicação de estratégias competitivas, e estas relacionadas à escolha de um posicionamento favorável no mercado. Tudo isso, aliado a uma perspectiva de eficiência operacional entre as diversas atividades da empresa, voltada para as melhores práticas.

O Objeto de estudo desta pesquisa é uma pequena empresa, que como todas as outras organizações do seu porte também tem suas peculiaridades, inclusive na obtenção de vantagem competitiva. A seção seguinte fala um pouco sobre essas empresas e os desafios no desenvolvimento de estratégias de sucesso.

1.6 ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas (PME) e as microempresas têm grande importância no contexto sócio-econômico do Brasil, principalmente nos aspectos da distribuição de empregos e renda. Os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1994, quando o instituto fez um estudo aprofundado sobre a estrutura produtiva das empresas brasileiras, as PME eram então responsáveis por 34,83% dos empregos brasileiros e as microempresas por 23,66% (SEBRAE, 2001).

Não há um conceito ou delimitação unânime para o segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição, seja da legislação específica, por parte de instituições financeiras oficiais ou órgãos representativos do setor, muitas vezes embasados no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. Essa heterogeneidade de conceitos tem explicação de acordo com a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento (IBGE, 2003).

O ambiente em que essas empresas estão inseridas se apresenta cada vez mais dinâmico e turbulento, principalmente quanto aos aspectos de tecnologia, meio ambiente, mercado, oscilações políticas, econômicas, culturais e sociais. Este é o novo contexto da competição e nele também estão inseridas as pequenas empresas, que têm em seu primeiro desafio a busca pela sobrevivência (ALVIM, 1997).

Kanter apud Pelissari (2007) acredita que por menor que seja uma empresa, ainda se faz necessário construir uma perspectiva de desenvolvimento do negócio em relação ao seu entorno e estabelecer um processo para chegar aos seus resultados.

A crença de que apenas “boas idéias” seriam suficientes para assegurar o sucesso de uma organização vem sendo esquecida por alguns motivos. Primeiro pelo fato de que idéias de empreendedores e executivos podem surgir de previsões e perspectivas falhas, e segundo, pelo fato das mudanças ambientais serem tantas que os procedimentos estruturados se revelam insuficientes para a nova realidade. Portanto, uma organização, por menor que seja,

deve em função de seus valores, cultura, capacidade financeira, intelectual, e seus objetivos, encontrar um modelo que proporcione a definição de estratégias que fornecerão a base para o seu sucesso (MEIRELLES et al, 2000).

A necessidade de estabelecer uma estratégia promissora não surge sozinha, com ela advêm as dificuldades para formular e implementar estratégias de sucesso para a pequena empresa. Conforme Balestrin e Vargas (2003), na maioria das vezes as pequenas empresas têm apresentado dificuldades na obtenção de vantagens diante do mercado. Os autores apontam que essas dificuldades são encontradas na aquisição de matérias-primas, custos de participação em eventos, campanhas publicitárias, avanços tecnológicos, financiamento do capital, treinamento dos recursos humanos e exportação de produtos.

O maior problema da pequena empresa pode estar vinculado à falta de eficiência operacional, ou seja, da competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além do déficit da capacidade de gestão de todas as suas etapas. Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa (CASSAROTO FILHO e PIRES, 1998).

Gimenez (2000) reconhece a influência do comportamento individual do dirigente e suas características pessoais sobre o tipo de estratégia utilizado nas pequenas empresas.

De acordo com as abordagens dos autores acima, diante de todas as dificuldades enfrentadas, o desafio da sobrevivência para as pequenas empresas não é o único. A busca por posições estratégicas que superem as estratégias adotadas pelas grandes corporações é mais um grande desafio, que guiará a direção futura da organização.

A identificação das estratégias que realmente sejam fontes de vantagem competitiva requer uma compreensão profunda dos processos internos e do ambiente externo à organização. A Capacidade de gestão do empreendedor ou dirigente, também influencia diretamente nesse processo, para que a empresa não tenha o mesmo fim de vários pequenos negócios, aparentemente promissores, que atingiram objetivos diferentes dos esperados.

O próximo capítulo trata do objeto de estudo desta pesquisa, uma pequena empresa com todas as características citadas nessa seção.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa objeto desse estudo atende pelo nome fantasia Nóbrega Informática e pela razão social Josivan Melquíades Nóbrega. Cadastrada no CNPJ 051.816.684/002-07, submetida à natureza jurídica de empresário individual.

A sede da empresa está localizada à Avenida Presidente Epitácio Pessoa, nº 218, Centro, Patos-PB. A cidade tem a quarta maior população do estado, e é conhecida como cidade universitária por receber muitos estudantes para graduações em instituições públicas e privadas.

A Nóbrega Informática atua no terceiro setor da economia, tem como atividade principal a comercialização de equipamentos e suprimentos de informática, e como atividade secundária, a reparação e manutenção de computadores e equipamentos periféricos. Os principais produtos comercializados pela empresa são: computadores, impressoras, videogames, acessórios e suprimentos de informática, além dos serviços de assistência técnica.

A empresa foi fundada em 2006, por uma iniciativa do empresário Josivan Melquíades Nóbrega que já atuava no comércio varejista de jornais e revistas e viu na comercialização de produtos de informática uma oportunidade de negócio. Há dois anos a empresa abriu uma assistência técnica para prestar serviços de manutenção em computadores e equipamentos em um ponto isolado da loja. Segundo o empresário, para testar a idéia. O negócio deu certo e foi trazido para dentro da loja, agregando mais valor à marca Nóbrega Informática.

Hoje o quadro de funcionários da organização conta com uma gerente comercial, três vendedores, sendo que um se reveza entre as vendas e o caixa, e dois técnicos em informática. A Empresa Atende vários segmentos de clientes, dentre os principais estão os clientes que trabalham com mídia e regravação, os web designers, as lan houses e os clientes que compram os produtos para uso próprio.

A empresa não faz uma definição de sua missão nem divulga a sua visão, não há também uma estrutura bem delimitada de organograma.

3 METODOLOGIA

Método no sentido científico designa um modo básico de conhecer, um conjunto de regras, instrumentos, técnicas e procedimentos, que têm por objetivo produzir novos conhecimentos e modos de intervenção na realidade (PAVIANI, 2009).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esse trabalho definiu a pesquisa científica em dois tipos: quanto aos fins e quanto aos meios, segundo a proposta de Vergara (2011).

Sob o ponto de vista dos objetivos a que se propõe, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois o problema central visa identificar, ou seja, mostrar as estratégias que geram diferencial competitivo em uma pequena empresa. Segundo Vergara (2011), a pesquisa com essa finalidade não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, todavia, pode identificar relações entre as variáveis e na maioria dos casos tenta descrever as características de uma população.

Quanto aos meios de investigação, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Para Gil (2010), quase todas as pesquisas acadêmicas utilizam o método bibliográfico, uma produção textual a partir de material já publicado, utilizada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho. O mesmo autor comenta sobre o método do estudo de caso, utilizado nas ciências sociais para se aprofundar na investigação de um objeto, permitindo um conhecimento amplo e detalhado sobre este.

3.2 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo de uma pesquisa compreende população amostral e toda a população. Entenda-se que população é o conjunto de todos os elementos que possuem características que serão objeto do estudo. Amostra é a seleção de uma parte do universo que pode ser escolhida baseada em procedimentos estatísticos ou de forma não probabilística (VERGARA, 2011).

Gil (2002) define população como “o número total de elementos de uma classe”. Nesse trabalho, o universo da pesquisa é formado pelos que fazem a organização, ou seja, o sócio administrador e os funcionários da Loja, portanto, duas classes de população para a delimitação da amostra.

Para Pelissari (2007) a decisão dos sujeitos da pesquisa exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada possa ser selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto são fatores básicos para a validade do estudo.

Para efeito de obtenção dos dados, optou-se pela amostra não probabilística por acessibilidade. Mattar (1996, p. 132) conceitua este tipo de amostra como “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador.”

A Nóbrega informática mantém uma característica inerente às pequenas empresas: a maior parte das decisões estratégicas passa pela figura do proprietário. Assim, foi selecionado como parte da amostra o sócio administrador da empresa, aqui denominado simplesmente por proprietário. A classe B da pesquisa responde pelos funcionários da organização, intencionalmente representados pela gerente comercial da loja, visto que esta é responsável por transmitir as decisões estratégicas para o restante da organização, além de influenciar diretamente nessas decisões.

3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

O primeiro passo para atender ao objetivo geral desta pesquisa era mostrar as estratégias utilizadas pela empresa. Foi utilizado como base o modelo das estratégias genéricas de Porter (2008). O resultado esperado poderia ser o uso de uma, uma combinação de estratégias, ou até nenhuma ação específica, o que o autor acima trata como meio-termo. Esses dados foram obtidos através de entrevistas com a classe A e B da pesquisa além da observação sistemática.

Para verificar o impacto da utilização das estratégias, foram elencados os pontos positivos e negativos das estratégias utilizadas pela empresa. Para tanto, utilizou-se a análise da concorrência proposta por Michael Porter (2004). Através dos dados sobre ameaças dos novos entrantes; rivalidade entre os concorrentes; ameaça dos produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes. é possível descobrir os fatores

chaves que afetam a competitividade e conseqüentemente o que pode tornar as ações da empresa positivas ou negativas.

Para Listar as estratégias geradoras de vantagem competitiva na percepção da pesquisadora, foram elencadas as estratégias que impactam positivamente para empresa, e que ao mesmo tempo conseguem criar uma posição defensável contra as forças competitivas, baseando-se na análise do objetivo anterior.

3.4 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa bibliográfica foi realizada uma busca em livros, dicionários, revistas especializadas, teses, dissertações e sites da internet, promovendo uma revisão da literatura recente sobre o assunto abordado neste trabalho.

O critério de seleção dos métodos de coleta de dados para o estudo de caso foi a adequação aos objetivos pretendidos. Foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas e observação sistemática.

Uma entrevista semi-estruturada segue um roteiro simples, permite que o entrevistador faça adaptações caso necessite no decorrer da conversa. Para Minayo (2004) a entrevista semi-estruturada possibilita uma coleta de informações objetivas, além disso, ela permite captar a subjetividade do entrevistado embutida em valores, atitudes e opiniões. As entrevistas foram realizadas com as classes A e B da pesquisa, seguindo um roteiro preparado pela pesquisadora, considerando que este método permite uma interação face a face necessária, com essa parte da amostra que tem dados importantes a serem coletados. Para maior aproveitamento dos dados, as entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas integralmente. Tais entrevistas foram realizadas na própria sede da empresa, no horário comercial, para que fosse possível adquirir o máximo de informações do seu ambiente.

A observação sistemática é adequada para os estudos de caso descritivos. Nesse tipo de observação, o pesquisador é um expectador não interativo, ele vai a campo sabendo quais aspectos da organização são importantes para alcançar os objetivos pretendidos. Assim, ele tem condições de elaborar um plano de observação para orientar a coleta, análise e interpretação dos dados (GIL, 2010). Essa técnica foi utilizada na pesquisa para coletar informações complementares sobre a empresa, essenciais para atender aos objetivos propostos.

3.5 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados por meio dos instrumentos escolhidos, o próximo passo da pesquisadora para atender aos objetivos do trabalho, foi a realizar a análise dos dados a partir de um método adequado.

Para o tratamento dos dados nesse estudo, foi escolhida a técnica da análise do conteúdo. Bardin (2006, p.16) explica que essa “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. O mesmo autor acrescenta: “a análise do conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas ambas”. A análise do conteúdo trata de um método para compreender um estudo e extrair dele os fatos mais importantes.

De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo se organiza em três fases: (a) pré-análise; (b) análise do material; e (c) tratamento e interpretação. Vergara (2012) explica que a pré-análise se refere à seleção do material e a definição dos procedimentos. A análise do material se refere à implementação desses procedimentos. O tratamento e a interpretação dizem respeito aos resultados e inferências.

Na pré-análise foi realizada a transcrição das entrevistas, pois todas haviam sido gravadas. Dessa forma, houve uma organização do material para a análise propriamente dita. Na análise do material foram definidas e descritas as categorias. A análise do conteúdo foi realizada sem a ajuda de softwares, frases e parágrafos foram delimitados como unidades de análise. Por último, os dados foram interpretados, tornando possível a descrição dos resultados da pesquisa atendendo aos objetivos desta investigação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa apresentar os resultados obtidos nesta pesquisa, bem como a sua relação com a fundamentação teórica sobre o tema. A fim de responder os objetivos propostos, ele se divide em três seções: As estratégias utilizadas atualmente pela Nóbrega Informática; o impacto da utilização dessas estratégias na empresa e a identificação de possíveis estratégias geradoras de vantagem competitiva para a Nóbrega Informática.

4.1 AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS ATUALMENTE PELA NÓBREGA INFORMÁTICA

Para identificar as estratégias que a Nóbrega Informática está utilizando, buscou-se primeiro identificar qual o conceito de estratégia utilizado na empresa, como elas são delimitadas e se os clientes e concorrentes influenciam nas decisões sobre estratégia. A classe A da pesquisa informou não haver um planejamento das estratégias, justificando isso ao número reduzido de funcionários.

“A gente tenta, mas uma estratégia mesmo montada a gente não tem, a gente deixa as coisas acontecerem.” (Classe A).

“A gente geralmente planeja. Eu busco tudo... O produto que eu vendi mais no mês passado, eu busco o valor vendido no mês anterior, eu busco comparar os preços dos produtos carros chefes da loja com os concorrentes, até decidir em quais produtos eu vou fazer ações.” (Classe B).

O Sócio administrador vê o processo de delimitação das decisões estratégicas como uma questão complicada, que em sua concepção se resume a ações esporádicas elaboradas pela empresa. A classe B deixa bem claro que as estratégias são definidas por uma única pessoa, a gerente comercial e informadas ao sócio administrador e ao restante da empresa. A empresa conta com um software que disponibiliza relatórios mensais sobre as vendas e é com base nesses relatórios, nas consultas aos vendedores, e nas ações dos clientes e concorrentes que a Classe B diz definir suas estratégias.

Porter (2004), diz que estratégia competitiva é uma combinação das metas que a empresa busca com os meios pelos quais ela está tentando chegar lá. Os respondentes

divergem quanto a estes meios, mas, ambos concordam que clientes e concorrentes exercem certa influência sobre essas decisões. Através de alguns questionamentos sobre as estratégias genéricas de Porter (2004) e da observação sistemática, foi possível mostrar que estratégias competitivas essa empresa utiliza no momento.

Questionado se as estratégias adotadas estavam surtindo o efeito esperado, inclusive se estava possibilitando a criação de vantagem competitiva para a empresa, os respondentes foram unânimes quando afirmaram que suas estratégias estão alcançando esses resultados.

“Nossa estratégia é muito voltada para o atendimento ao cliente, a gente trabalha a venda e o pós venda, e isso tem dado muito certo, é o nosso diferencial”. (Classe A)

“Com certeza! Tem dado tão certo que às vezes a gente faz ações em cima de um produto, e os concorrentes tentam copiar”. (Classe B)

Para Porter (1990), a definição de uma estratégia competitiva é essencial para a obtenção dessa vantagem competitiva, pois dificilmente uma empresa conseguirá satisfazer todas as necessidades de todos os segmentos atendidos.

Para identificar se a organização praticava ações alinhadas à estratégia da liderança em custos, os respondentes foram questionados se sua empresa possuía custos menores, quando comparados aos custos dos seus concorrentes diretos; se para conseguir melhores preços e melhores condições de pagamentos com os fornecedores eles compravam em grandes volumes ou se uniam a outras empresas; se era comum que seus preços estivessem abaixo dos preços praticados pelo mercado e se sua empresa visa possuir o preço mais baixo do mercado.

Os respondentes ficaram receosos para afirmar se tinham custos menores que os concorrentes, pois segundo eles não havia como comparar.

“O nosso objetivo não é tanto o preço baixo, é a questão pós-venda, você vender e garantir que o cliente vai ficar satisfeito. Eu preciso que ele volte”. (Classe A)

“Mais baixo não, eu procuro sempre vencer a concorrência, mas isso não quer dizer que eu consiga sempre. Então, no geral a gente se mantém na média. Só não deixo cair a qualidade dos meus produtos. Se é uma coisa que a gente busca aqui, é tornar o cliente muito ciente do que ele está levando.” (Classe B)

“Agora para tentar um preço melhor, a gente tenta comprar em “cash”, no dinheiro mesmo, para obter desconto, pois eu não quero prazo, eu quero preço.” (Classe A)

Entretanto, deixaram claro que a empresa preza pela qualidade de seus produtos, mesmo que isso indique custos mais altos. Citaram que algumas vezes compram em grandes volumes para conseguir melhores preços quando ofertados pelo fornecedor. Expuseram que nem sempre conseguem atingir o melhor preço em todos os produtos, mas esse não é o seu principal objetivo, eles tentam manter os preços na média do mercado para não perderem o cliente.

A construção de uma estratégia de liderança no custo total exige da empresa um controle rígido das despesas, minimização dos custos em assistência, força de vendas, publicidade. A empresa precisa de muita atenção no controle dos custos para ter custos baixos e proporcionar melhores preços em relação à concorrência (PORTER, 2004).

É possível listar alguma ação da Nóbrega Informática que se remeta a estratégia de baixo custo, mas de acordo com o conceito do autor acima, não se pode afirmar que no geral a empresa utilize essa abordagem.

Na tentativa de identificar ações voltadas à estratégia de diferenciação proposta por Michael Porter, os entrevistados foram questionados se a empresa possuía uma mix de produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes; se eles procuravam inovar e traziam produtos novos ou lançamentos antes dos seus concorrentes, mesmo que isso implicasse em maiores custos para a empresa; se a empresa costuma cobrar preços superiores aos de seus concorrentes para oferecer produtos ou serviços diferentes, se os clientes procuravam a empresa por causa desses produtos ou serviços e se havia algum programa de atendimento ao cliente diferente dos seus concorrentes.

Quanto ao mix de produtos oferecidos aos clientes, os respondentes informaram trabalhar com uma linha de produtos bastante variada.

“A gente sempre procura trazer produtos novos, antes que alguém traga. Esses produtos são mais caros do que os que estão no mercado, mas se você observar quando esse produto é lançado, ele não tem um valor muito alto. O produto ele só começa aumentar o valor quando aumenta a procura, quando ele começa a vender bem, então a gente tenta trazer na hora certa.” (Classe B)

“A gente sempre traz os lançamentos antes dos concorrentes, muitas vezes porque os clientes pedem. O problema de quando eles pedem é que muitas vezes eles já sabem o preço de venda na internet... Aí a gente tenta conquistar ele pela pós-venda, lembrando da nossa assistência, ofertando uma garantia maior...” (Classe A).

Entretanto, essa é uma característica também dos seus concorrentes, pois a gama de acessórios para produtos de informática é muito variada. A respeito da inovação a classe A da

pesquisa, informou estar sempre atenta às novidades, inclusive que é comum que a Nóbrega Informática traga lançamentos antes dos seus concorrentes, mesmo que às vezes esses produtos custem um pouco mais.

Quando questionados se a empresa costuma cobrar preços mais altos por causa dos produtos ou serviços diferentes, os respondentes foram unânimes em expor que não têm essa prática.

“A gente tenta cobrar um preço justo. Tem concorrente que quando se vê só com um produto no mercado, explora o cliente. A nossa assistência é uma das mais completas, então tem certos serviços, como o conserto de tablets que só a gente faz. Cobramos um preço que deixe o cliente satisfeito para tornar o cliente fiel.” (Classe B)

A Classe A justificou que nem podia ter, pois seu maior desafio quanto a esses produtos “diferenciados”, é a concorrência com o e-commerce, representado pelas empresas líderes em custos neste segmento, portanto, detentores dos melhores preços. A Classe B justificou de outra forma, que a empresa tenta repassar para o cliente um preço justo, citando o exemplo da assistência técnica, onde a Nóbrega Informática oferece alguns serviços diferenciados, procura cobrar um preço justo.

A respeito de um programa de atendimento diferente dos seus concorrentes, os entrevistados informaram que não há um programa definido.

“A gente bate muito na tecla da pós-venda, deixando bem claro para o cliente as vantagens dele em optar pela nossa empresa. A gente oferece uma garantia dos produtos maior do que a do CDC (código de defesa do consumidor). Sem burocracia nenhuma para o cliente, ele vai procurar diretamente a loja. Isso não é toda empresa que faz não. Além disso, para aqueles clientes fiéis mesmo, disponibilizamos uma forma de pagamento diferenciada para fortalecer o nosso relacionamento.” (Classe A).

“Na minha opinião, atendimento é tudo. Quando o cliente está “afastado” da loja a gente faz um telemarketing, gera promoções específicas para ele... Tudo para mantê-lo conosco.” (Classe B)

Entretanto, toda a sua estratégia é voltada para o atendimento. Os respondentes foram bem enfáticos quanto a esta questão.

Quando questionados se os clientes procuravam a loja por causa dos seus produtos ou serviços diferenciados, as classes A e B informaram que o atendimento diferenciado, lançamentos tecnológicos, assistência especializada e outros diferenciais são fatores que aproximam o cliente da Nóbrega Informática

“Muitas vezes meus clientes encontram preços melhores nos concorrentes e mesmo assim vem pra gente e pedem para cobrir a oferta, porque confiam na nossa qualidade e no nosso relacionamento.” (Classe B)

“Para trabalhar com todo tipo de clientes e manter a loja bem, a gente tem que fidelizar mesmo. Tem que facilitar nas condições de pagamento, na garantia, oferecer o serviço que o cliente precisa e trazer o produto que ele deseja.” (Classe A)

Porter (2004) diz que se a diferenciação for realmente alcançada, pode proporcionar uma proteção à empresa contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores e a uma possível menor sensibilidade aos preços.

Para identificar possíveis ações voltadas para a estratégia genérica de enfoque, os entrevistados foram questionados sobre o perfil dos clientes atendidos em sua empresa, se atendiam um nicho específico ou a clientes de vários segmentos; se os produtos ou serviços eram direcionados para um nicho específico de clientes; se comercializam uma linha de produtos vasta ou reduzida e se tinham estratégias específicas para um segmento de clientes.

Os respondentes informaram atender clientes de diversos segmentos e que não há um nicho específico.

“Todo mês quando eu pego o relatório de vendas por produtos eu busco aqueles que não estão bem, aí vejo os produtos direcionados para aqueles clientes e vou desenvolver ações em cima deles. Eu busco todos... Os clientes domésticos, web designers, lan house, o pessoal da mídia...” (Classe B).

A classe B da pesquisa citou que desenvolve ações de preços para clientes que trabalham com regravação quando estes estão afastados da empresa, mas ao mesmo tempo está desenvolvendo ações específicas para outros segmentos. Portanto, não há estratégias específicas para um único segmento.

Sobre a linha de produtos, os respondentes afirmaram que os clientes da Nóbrega Informática estão acostumados com a diversidade de produtos, uma linha vasta, que permite ter, por exemplo, que a empresa disponibilize um mesmo produto com várias marcas.

Segundo Porter (2004) as estratégias de custo e diferenciação visam atender seus objetivos no âmbito de todo o mercado. Já a estratégia de enfoque busca atingir muito bem seus objetivos em um único segmento do mercado. Diante das exposições dos entrevistados foi possível compreender que as ações da Nóbrega Informática não se aproximam das estratégias de enfoque.

O quadro abaixo expõe as estratégias que esta pesquisa conseguiu identificar que são utilizadas pela Nóbrega Informática atualmente.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATÉGIAS UTILIZADAS |
|---|--|
| Aumentar as vendas nos principais produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com alguns fornecedores, que entregam preços exclusivos em determinados produtos. • Promoções com descontos de preços nesses produtos. Muitas vezes obtidos com os fornecedores parceiros • Geração de vendas a partir da prestação de serviços na assistência |
| Monitorar e manter pelo menos a média das vendas | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza um software como ferramenta de gestão que permite saber quais produtos foram vendidos por dia ou mês, e para quais clientes. • Promoções em produtos que estão queda nas vendas |
| Criar uma base de clientes leais à empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Bom relacionamento com os clientes na pré e pós-venda • Condições de pagamentos especiais para os clientes tradicionais • Flexibilização e negociação de preços com os clientes “fiéis” |
| Fidelizar os clientes a partir da confiabilidade na empresa e na qualidade dos seus produtos e serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Oferece garantia extra dos seus produtos no momento da venda • Trabalha a venda dos seus produtos com clareza, deixando explícito para o cliente a qualidade do produto • Facilita para o cliente no momento |

| | |
|---|--|
| | da troca, fortalecendo a pós-venda |
| Consolidar a assistência técnica no mercado a partir da diferenciação e da excelência dos seus serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da marca da empresa a partir do funcionamento da assistência técnica dentro da loja • Presta alguns serviços que são exclusivos no mercado local |
| Se antecipar aos concorrentes no atendimento aos desejos dos clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Traz lançamentos antes que os seus concorrentes • Busca novidades sempre que questionados pelos clientes, mesmo que isso implique em custos mais altos |
| Trabalhar publicidade e propaganda com menores custos e maior eficácia | <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da logomarca em paredes por toda a cidade • Telemarketing ofertando produtos de acordo com o perfil dos clientes novos e tradicionais • Faz uso de carros de sons somente nas principais promoções do ano |

Quadro 01: Estratégias utilizadas pela Nóbrega Informática atualmente

Tais estratégias não faziam parte de um planejamento da empresa, são ações isoladas que esta pesquisa percebeu que a empresa utiliza atualmente. É possível dizer também que a empresa não segue na íntegra nenhuma das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (2004). Entretanto, pelas ações praticadas atualmente, é plausível expor que a maioria de suas ações se aproxima da estratégia de diferenciação. Além disso, há algumas estratégias voltadas para o baixo custo. Tais afirmações são baseadas nos dados obtidos através da análise para identificação das estratégias utilizadas pela empresa.

No mundo da competitividade fazer algo não é suficiente, é preciso compreender qual a contribuição de suas ações. A próxima seção, tenta descrever se essas estratégias estão contribuindo de forma negativa ou positiva para a organização.

4.2 O IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DESSAS ESTRATÉGIAS PARA A EMPRESA

Para verificar o impacto que essas estratégias têm para a Nóbrega Informática, era preciso saber um pouco sobre os fatores que afetam as “regras do jogo”. Então, através de entrevistas com as Classes A e B e da observação sistemática, buscou-se dados sobre ameaças dos novos entrantes; rivalidade entre os concorrentes; ameaça dos produtos substitutos; poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes.

Na tentativa de compreender a influência dos entrantes na organização, os entrevistados foram questionados se sua empresa se preocupava com os possíveis novos concorrentes; de que forma o mercado reage aos entrantes; de que forma a Nóbrega Informática reage nesses casos; se eles identificavam algum entrante em potencial naquele momento; se há facilidade de entrar e se estabelecer nesse ramo.

Em relação à preocupação com os entrantes, a classe B da pesquisa informou se preocupar muito, principalmente com que posicionamento eles pretendem tomar no mercado e quais as suas estratégias. A classe A repassa essa preocupação para a gerente comercial da empresa.

Sobre a forma que o mercado reage a esses novos concorrentes, os respondentes concordam que a indústria reage com euforia, tentando se igualar à nova ameaça. A Classe B faz uma ressalva quando o entrante é um concorrente indireto como aconteceu recentemente com um grande magazine e uma loja de departamentos.

“Quando abre uma loja de departamentos como ocorreu há pouco tempo, não tem como a gente competir com preços, nem a nossa loja nem as outras, nós partimos para o relacionamento, agregamos um serviço, presenteados um cliente com um brinde... Eles compram em grande escala, tem vantagens de preços.” (Classe B)

O trecho da entrevista logo acima, expõe um pouco sobre a reação da empresa nesses casos. Tanto através dos respondentes, quanto pela observação, foi possível perceber que a Nóbrega Informática tenta posições de defesa quando tem a sua participação de mercado ameaçada por entrantes em potencial. Nos últimos casos foram concorrentes indiretos, porém empresas fortes, com marcas consolidadas nacionalmente.

Quando os respondentes mencionaram os últimos entrantes do mercado, foi questionado se eles identificavam no momento algum entrante. Ambos responderam não ter conhecimento sobre esse fato. Sobre a facilidade de entrar e se estabelecer no mercado, a

classe B informou que uma das barreiras é o conhecimento técnico para atuar nesse ramo. A classe A mencionou o investimento inicial, a forte concorrência e capacidade de gestão, como dificuldades para entrar nesse ramo. Entretanto, argumentou que essas dificuldades existem em qualquer mercado.

Segundo Porter (2004), além da reação dos concorrentes o entrante pode esperar várias barreiras impostas pelo mercado. Se essas barreiras são altas, provavelmente o novo concorrente sofrerá fortes retaliações. O autor cita economias de escala, necessidades de capital, custos de mudança e desvantagens de custo independentes de escala, como algumas das barreiras possíveis.

Os últimos entrantes do mercado que a Nóbrega Informática atua, eram concorrentes indiretos, os quais não enfrentaram dificuldades com essas barreiras nem com as retaliações. Pois eram empresas com economias de escala, capital consolidado e líder em custos. Diante disso, tornaram-se uma ameaça aos concorrentes existentes e suas vantagens superaram as barreiras que o mercado poderia impor.

Para obter dados sobre a rivalidade entre os concorrentes, os entrevistados foram questionados se identificavam muitos concorrentes diretos e indiretos no setor; quais os principais concorrentes; sobre o posicionamento da empresa no mercado; se as decisões na empresa sobre preços, publicidade e diferenciação eram influenciadas pelas estratégias dos concorrentes, se fossem, de que forma; e se era comum o surgimento e a mudança de empresas para aquele ramo ou havia dificuldades para entrada e saída no mercado.

Questionados sobre quais os principais concorrentes do setor, as Classes A e B fizeram as seguintes observações.

“Tem a Reciclatec, a World Games e a Central dos DVDs e muitas pequeninhas que não há nem como a gente elencar. As pequenas nem influenciam muito pra gente. O problema são os indiretos, Magazine Luíza, Insinuante, Americanas. Esses têm preços. A nossa sorte passa a ser os acessórios, porque nos produtos que eles vendem na maioria das vendas eles dominam.” (Classe A)

“Sobre concorrentes diretos, eu acho essa questão muito pequena aqui pra Patos, não têm muitos não. Na minha visão os principias seriam Reciclatec e Central dos DVDs. Essas Lojinhas de bairro a gente nem considera. Fora elas têm essas grandes lojas, mas aí a gente nem se compara.” (Classe B)

Ao comentar sobre os concorrentes do setor, as Classes A e B informaram que não identificavam muitos concorrentes diretos. Segundo eles há apenas três concorrentes fortes. A

dificuldade maior seria os concorrentes indiretos, os grandes magazines e uma grande loja de departamentos, além do comércio eletrônico.

Apesar de os entrevistados afirmarem que as pequenas lojas de bairro não afetam a participação de mercado da empresa, através dos dados sobre a concorrência, colhidos através da observação sistemática, a pesquisa pode concluir que há uma pequena parcela de mercado que opta por estas empresas menores. A comodidade e a conveniência por essas lojas de bairro estarem mais próximas de suas residências fazem com que por algumas vezes o cliente utilize essa opção.

Na investigação sobre o posicionamento da empresa diante dos seus concorrentes, os respondentes não foram muito objetivos em suas respostas. A classe A informou que procurava acompanhar os preços para não ficar muito acima, nem abaixo dos concorrentes em seus principais produtos. A classe B respondeu que busca se informar de tudo, que essa prática é comum também entre os concorrentes para criar estratégias de defesas ou ataques. Então, pela observação sistemática, foi possível compreender que a Nóbrega Informática em algumas vezes tenta acompanhar o mercado

Sobre as decisões na empresa a respeito de preços, publicidade e diferenciação, os entrevistados foram questionados se sofriam influências das estratégias dos concorrentes.

“Hoje a gente não vai muito por esse lado não, agora a gente vai mais por nós mesmos. Antes, quando a concorrente tava anunciando, a gente também tinha essa política, quando baixava os preços a gente baixava também. Mas aí eu desisti disso aí. Se o concorrente ta querendo dar o produto dele, ele dá, mas eu não vou dar o meu não.” (Classe A)

“Às vezes o concorrente faz uma ação em um produto, eu busco fazer também pra não ficar parada, mas claro que de acordo com as minhas vendas. Antes a gente tinha um carro de som na loja pra anunciar todos os dias, porque era costume dos concorrentes também. Hoje a gente só anuncia dessa forma quando é alguma promoção especial, vamos mais pelo nosso planejamento” (Classe B)

Com a resposta da classe A, foi possível entender que a empresa já foi muito influenciada em suas decisões pelas ações dos seus concorrentes, mas atualmente esta influência está diminuindo.

Por último, foi perguntado se era comum empresas entrarem e saírem daquele ramo, ou se havia dificuldades de entrada e saída no mercado. Os respondentes concordaram entre si, quando responderam que o mercado é estável e seus concorrentes fortes já estão bem estabelecidos. O que ocorre algumas vezes é o surgimento de concorrentes indiretos.

Há alguns fatores que determinam a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, como o crescimento lento do mercado; concorrentes numerosos ou bem equilibrados; custos fixos ou de armazenamento elevados; ausência de diferenciação ou custos de mudança; capacidade da indústria elevada; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas (PORTER, 2004).

Pelo que foi possível perceber a partir dos questionamentos acima e da observação sistemática, dentre esses fatores citados pelo autor, a indústria de produtos e serviços de informática na cidade de Patos não padece de uma rivalidade tão intensa que possa reduzir a rentabilidade do setor.

Para facilitar na identificação das ameaças dos produtos substitutos, essa pesquisa questionou os entrevistados se eles identificavam o comércio eletrônico como um substituto à sua forma de comercialização; como o mercado e a empresa deles reagiam a essa ameaça; se a qualidade dos produtos e serviços interfere nos objetivos dos clientes e se o comprador tem total informação.

Quando questionadas, as Classes A e B da pesquisa concordaram entre si que o comércio eletrônico pode ser visto com um concorrente indireto que substitui a sua forma de comercialização.

“Concordo, isso é muito pesado pra gente, primeiro que apesar dos nossos esforços a gente não tem tudo o que o cliente procura. E tudo o que o cliente quer, ele consegue na internet. Hoje tudo tem mais facilidade, antes o pessoal não tinha confiança na internet, mas, nesses grandes magazines não tem como você não receber o produto, quase todo mundo confia.” (Classe A e Classe B).

Em seguida, foi perguntado como o mercado e a Nóbrega Informática reagiam a essa ameaça. A Classe A respondeu que a empresa e os outros concorrentes diretos não tinham condições de entrar na disputa de preços com o comércio eletrônico.

“No dia em que eles resolverem explorar essa linha de acessórios, aí a gente está praticamente eliminado. Porque hoje eles vendem na maioria das vezes produtos fechados, e a gente fica com essa oportunidade.” (Classe A)

A Nóbrega Informática aproveita um nicho de mercado que este substituto não explora bem: a venda de acessórios e a prestação de serviços. A Classe B concorda que não há como a sua empresa e os seus concorrentes diretos baterem os preços do comércio eletrônico. Acrescenta que sua empresa explora a confiabilidade e a garantia dos seus produtos.

Foi questionado também se a qualidade dos produtos e serviços ofertados interferia nos objetivos dos clientes. Os respondentes não foram diretos em relação a essa questão, informaram apenas que trabalham com uma linha vasta, portanto, têm condições de oferecer produtos com a qualidade que o cliente deseja.

Outro ponto investigado foi se o cliente tinha total informação a respeito de preços, custos e qualidade dos produtos. As Classes A e B responderam que o cliente deles geralmente é bem informado sobre preços dos concorrentes. Em relação à qualidade, a empresa faz questão de deixar o cliente bem informado nesse aspecto. No entanto sobre os custos, eles acreditam que não é uma informação comumente disponibilizada para o cliente.

Para Porter (2004) a análise das tendências de produtos substitutos, é importante no sentido de observar o substituto como uma força-chave inevitável. Logo, a solução para competir com esta concorrência pode ser redefinir suas estratégias levando em consideração os seus atributos.

Com o intuito de prosseguir a investigação e compreender melhor o poder de barganha dos fornecedores na indústria, os entrevistados foram questionados sobre quem eram os seus principais fornecedores; se a oferta de fornecedores era ampla; se sua empresa era cliente exclusiva; se há parcerias com os fornecedores; se há custos de mudança; sobre a dependência de sua empresa com os seus fornecedores e se o relacionamento entre empresa e fornecedores era bom pra ambas as partes.

Sobre os seus principais fornecedores, os respondentes informaram trabalhar com a Multilaser, Maxprint, Nagem, N3, Fugioka e Aldo Informática. A Classe A, respondeu que a oferta de fornecedores era ampla, e que sua empresa estava satisfeita. A Classe B discorda, quando responde que não há tanta facilidade em substituir um de seus fornecedores caso resolva mudar. Foi questionado também se a empresa era cliente exclusivo de algum fornecedor. A negativa foi unânime entre os respondentes.

A respeito de parcerias, a Classe B da pesquisa, responsável pelas compras, informou que a empresa mantém uma parceria muito forte com dois dos seus principais fornecedores.

“Eles disponibilizam muito prazo pra gente. E além do prazo, eles ligam e informam que vai ter uma ação, por exemplo, em mouse, e se eu comprar duzentos mouses desses, eu vou ter um preço X, e esse preço na minha região vai ser só pra mim. Tanto a Multilaser como a Maxprint fazem isso.”
(Classe B)

São com essas parcerias que a empresa consegue melhores condições de pagamento e redução de preços, que segundo a respondente muitas vezes são repassados com exclusividade

para a Nóbrega Informática. Além disso, a empresa tem um apoio muito bom no atendimento. Com, quando é solicitada a realização de trocas de mercadorias com defeito.

Quando investigados sobre os custos de mudança que a empresa teria em trocar de fornecedor, os entrevistados informaram basicamente não haver tais custos naquela indústria. Salvo uma possível rejeição dos compradores à substituição da marca, o que não seria o caso. Pois seus clientes estariam propensos a mudar de marca se eles deixassem algum fornecedor.

Outro ponto importante para descobrir a influência dos fornecedores na competitividade da indústria, foi questionar a dependência da empresa para com os seus fornecedores e como era o relacionamento entre eles. Os respondentes informaram que o relacionamento era bom, pois seus fornecedores eram de fácil acesso, se comunicavam via telefone, e-mail, skipe, ou pessoalmente, da forma mais conveniente para a empresa. Relataram que os fornecedores eram flexíveis e tentavam manter parcerias. Quanto à dependência, a Classe A comenta:

“Eu não considero que nós somos dependentes, pois trabalhamos com uma linha vasta, temos uma variação de marcas e versões que não permite que eu dependa de um único fornecedor. Ao longo dos anos, procuramos estabelecer uma rede de fornecedores para facilitar pra gente, mas, se por algum motivo um me faltar, isso não vai me prejudicar tanto.” (Classe A)

Os questionamentos acima foram utilizados para explorar algumas condições que definem o poder de negociação dos fornecedores. Segundo Porter (2004), estas condições não só estão sujeitas a mudanças quando frequentemente estão fora do controle da empresa. Entretanto, através da estratégia as empresas podem melhorar e muito a sua situação.

Em busca de informações sobre o poder de negociação do cliente, os entrevistados foram perguntados quais os segmentos de clientes que sua empresa atendia; se eles conseguiam alcançar o seu público alvo; quais as condições de pagamento disponibilizadas; se esses clientes estavam concentrados; se os produtos que eles vendiam representavam uma fração significativa do orçamento dos clientes; se esses clientes enfrentavam dificuldades para comprar em outra empresa e qual o poder de compra real deles.

Em relação aos segmentos de clientes atendidos pela Nóbrega Informática, as Classes A e B informaram que em seu público alvo há os clientes que trabalham com mídia e regravação que têm representatividade em suas vendas, pois compram em atacado. Há também o segmento de web designers, as lan houses, e os clientes domésticos. Os entrevistados responderam positivamente sobre terem alcançado o seu público alvo.

Segundo os entrevistados, a empresa disponibiliza as forma de pagamento à vista e a prazo, parcelando em até dez vezes nos cartões de crédito. Porém, há uma exceção que a Classe A informou.

Os respondentes informaram que os clientes da empresa não estão concentrados, há uma diversidade de clientes que a empresa conquistou ao atender segmentos distintos.

“A gente tem cliente que está conosco desde que a loja abriu, então pra esses clientes e outros que a gente considera fiéis mesmo, a gente vende no vale. Ele compra o produto e depois passa para pagar, a gente parcela sem nenhuma garantia, é somente a confiança. Eu considero um diferencial nosso.” (Classe A)

Todavia, a Classe B faz uma ressalva às vendas no atacado, que embora representem muito das vendas, não há muitos clientes que comprem assim, caracterizando uma concentração nesse segmento.

Quando questionados se as compras que os clientes realizavam representavam muito do orçamento deles, os entrevistados informaram não ter como responder com precisão. A Classe B argumentou que o cadastro de clientes que eles mantêm, não possui dados sobre renda dos clientes, mas, ela acreditava que não há muita representatividade, pelo menos para os clientes domésticos.

Embora a empresa não considere, através da observação, essa pesquisa pode constatar que os suprimentos para os clientes que trabalham com regravações, web designers e lan houses têm sim representatividade em seu orçamento.

Foi questionado também se os clientes enfrentavam dificuldades caso desejassem comprar em outra empresa. A Classe A informou que não identifica dificuldades para seus clientes comprarem em outras empresas. Por isso, eles tentam fidelizar o cliente. A Classe B respondeu que pode haver alguma dificuldade para esses clientes que compram em vales, pois as outras empresas não costumam trabalhar dessa forma.

Os questionamentos a respeito dos compradores foram feitos a cerca dos fatores que determinam o poder de negociação do cliente. Segundo Porter (2004), a partir desses fatores o poder dos compradores pode aumentar ou diminuir. Portanto, cabe à empresa adotar estratégias que permitam que seus compradores influenciem o mínimo possível negativamente.

Após ter conhecimento sobre os fatores que definem as forças que direcionam a concorrência, foi possível listar os pontos fortes e fracos das estratégias utilizadas pela

empresa atualmente, ao mesmo tempo em que se verifica se estas estratégias estão impactando positiva ou negativamente em relação a essas forças competitivas.

Pontos Fortes

- parcerias com os fornecedores;
- aquecimento das vendas com as diversas promoções;
- vendas de produtos a partir da prestação de serviços na assistência técnica;
- controle das vendas a partir de um software;
- bom relacionamento com os clientes;
- lealdade dos clientes tradicionais;
- confiança dos clientes na empresa e na qualidade dos seus produtos;
- fortalecimento da marca Nóbrega Informática;
- exclusividade na prestação de alguns serviços oferecidos pela assistência técnica;
- diferenciação pelos lançamentos e novidades que dispõe;
- publicidade e propaganda de forma eficaz e com custos reduzidos;

Pontos Fracos

- não há um plano de marketing definido;
- não há uma estratégia para divulgação da assistência;
- não há um processo para delimitação das estratégias;
- o software poderia se aprofundar mais no cadastro do cliente;
- não há um programa de pós-venda definido;
- condições de pagamento especiais para clientes tradicionais podem ocasionar inadimplência destes clientes;
- flexibilização, negociação de preços e condições de pagamento especiais com alguns clientes pode levar a insatisfação dos demais;

Para Porter (2004) uma estratégia competitiva efetiva deve assumir uma ação ofensiva ou defensiva em relação às cinco forças competitivas. A próxima seção tenta listar as possíveis estratégias que assumam essa efetividade e consigam criar vantagem competitiva para a organização.

4.3 A IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA PARA A NÓBREGA INFORMÁTICA

O termo Vantagem Competitiva, remete a ideia de obter melhores condições de competir em relação às condições dos concorrentes. Segundo Porter (1990), o fato de a empresa ter uma estratégia competitiva definida é essencial para esta obtenção.

O próprio Porter (1990) propôs outro instrumento para levar a organização ao alcance da vantagem competitiva: a eficiência operacional através da Cadeia de Valor. Este trabalho está vinculado apenas à identificação das estratégias em seu ponto de atuação em termo de pontos fortes e fracos. Todavia, seu resultado não foi comprometido, pois segundo o mesmo autor, é através das estratégias que é possível escolher o que fazer e principalmente o que não fazer para obter um desempenho superior.

Esta pesquisa identificou como estratégias que geram vantagem competitiva para a Nóbrega Informática, aquelas que além de impactarem positivamente para a rentabilidade da empresa, possibilitavam a criação de uma posição defensável contra as cinco forças competitivas ou conseguiam influenciá-las ao seu favor. Tais estratégias foram agrupadas de acordo com a abordagem das estratégias genéricas de Porter (2004)

O Quadro abaixo lista as estratégias que esta pesquisa conseguiu identificar de acordo com os critérios descritos acima, como geradoras de vantagem competitiva para a empresa em estudo.

| ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER | ESTRATÉGIAS UTILIZADAS |
|---------------------------------|--|
| Liderança em custos | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com os fornecedores • Promoções com desconto de preços |
| Diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> • Garantias extras dos produtos no momento da venda • Deixar explícita a qualidade dos produtos para o cliente • Facilidade para o cliente no momento da troca por defeito, fortalecendo a pós-venda |

| | |
|--------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Exclusividade na prestação de alguns serviços pela assistência técnica • Buscar novidades sempre que questionados pelos clientes, mesmo que isso implique em custos mais altos |
| Enfoque | |
| O Meio-Termo | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da marca da empresa a partir do funcionamento da assistência dentro da loja • Vendas de produtos a partir da prestação de serviços na assistência |

Quadro 02: Estratégias que geram vantagem competitiva para a empresa

Porter (2004) cita que a melhor estratégia para uma empresa será, em última análise, uma solução única que reflita as suas circunstâncias particulares. Todavia, o autor apresenta três estratégias genéricas que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada para criar um desempenho superior e trazer retornos acima da média para a empresa e expõe que raramente uma empresa poderá obter esses resultados sem a utilização das estratégias competitivas genéricas.

Com base neste autor, as estratégias identificadas acima foram agrupadas de acordo com a estratégia competitiva que mais se aproxima dos caminhos genéricos propostos por Porter (2004). Embora, a empresa não tenha definido qual estratégia competitiva seguir, foi possível identificar que a maioria de suas ações estão voltadas para a estratégia de diferenciação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão da análise dos resultados, é possível verificar as respostas para as indagações iniciais e fazer algumas considerações pertinentes. Durante toda esta pesquisa, buscou-se responder às questões elencadas nos objetivos sobre a Identificação das Estratégias que Geram Vantagem Competitiva em uma Pequena Empresa.

Após um estudo do referencial teórico e confronto das percepções obtidas com as informações processadas através da análise de dados, foi possível identificar que a Nóbrega Informática estava utilizando estratégias que geram vantagem competitiva para a organização. Tal fato foi comprovado quando se analisou cada estratégia no sentido de perceber se ela realmente proporcionava para a empresa uma ação ofensiva ou defensiva para pelo menos uma das forças competitivas.

Embora a maioria das estratégias elencadas siga a abordagem da diferenciação, não há uma estratégia competitiva bem definida. Fica o entendimento de que estas estratégias foram utilizadas por pressão da indústria, ou seja, das forças que determinam a concorrência. Quando a empresa perdia a “guerra” dos custos e, portanto, dos preços, percebeu a necessidade de se defender de outra maneira, partiu para a diferenciação pela qualidade, confiabilidade, exclusividade e bom atendimento. O objetivo central dessas estratégias era ganhar a lealdade dos clientes.

Há algumas considerações que na percepção da pesquisadora, devem ser feitas a respeito do posicionamento estratégico da Nóbrega Informática. A organização utiliza o conceito de estratégias como ações esporádicas, embora tenha acertado na maioria dessas ações, e o seu posicionamento venha proporcionando vantagem competitiva, o mercado é extremamente competitivo, não há espaço para falhas. Além da capacidade de inovação e adaptação que a empresa demonstra ter, é preciso definir muito bem essas estratégias, a partir de uma análise de cada força que influencia a competitividade, para que a empresa saiba o que fazer como também o que não fazer para alcançar os seus objetivos.

Entre as considerações positivas, encontra-se o fato de a organização estar caminhando para uma estratégia de diferenciação, sem descuidar dos preços. Pois, apesar de os custos não serem o alvo primário dessa estratégia, a diferenciação não permite que a empresa descuide deles e, conseqüentemente, dos preços. Outro ponto, é o atendimento ao cliente e o relacionamento para com os mesmos, algo que não implica em muitos custos para a organização, porém agrega valor ao produto ou serviço, proporcionando vantagem à empresa.

Para que a empresa possa aprimorar suas estratégias, esta pesquisa sugere que as estratégias de flexibilização e negociação de preços, como também a de condições de pagamento especiais para alguns clientes sejam examinadas, pois, estas podem estar causando insatisfação dos demais clientes que não estão sendo beneficiados.

É relevante fazer algumas sugestões de ações que a organização poderia realizar em curto prazo e potencializar as estratégias utilizadas atualmente: aproveitar melhor o software que registra as vendas, no sentido de incluir mais informações a respeito dos clientes; elaborar um programa de pós-venda, já que essa é uma estratégia que tem se mostrado eficaz para a empresa; definir uma estratégia de divulgação para a assistência técnica, expondo os seus diferenciais; aproveitar os dados desta pesquisa para iniciar a elaboração de um plano de marketing.

Seria interessante também que a Nóbrega Informática buscasse parcerias com órgãos e instituições que pudessem apoiá-la no aprimoramento de suas práticas de gestão. O SEBRAE, as Empresas Juniores de Administração e as Universidades, são exemplo de instituições que poderiam auxiliar nesse processo. Dessa forma, a médio ou longo prazo a empresa poderia implementar um planejamento estratégico, o que admitiria não só dar uma resposta ao mercado, mas, definir estratégias ofensivas que permitiriam à organização obter ainda mais vantagens e, possivelmente, maiores retornos.

Esta pesquisa se deteve em identificar práticas estratégicas em uma pequena empresa, na qual foi possível perceber que as empresas desse porte têm muito a contribuir no contexto socioeconômico do país. Todavia, observou-se uma carência de técnicas de gestão no objeto desta pesquisa, que com certeza se repete em outras empresas pequenas. No estudo de caso foi sugerida a implantação de um planejamento estratégico, que pode ser objeto de estudo para trabalhos posteriores, contribuindo com o aprimoramento das técnicas de gestão da Nóbrega Informática. Fica também a sugestão para as próximas pesquisas científicas trabalharem a implantação de ferramentas de gestão como a sugerida e observar os resultados trazidos em outras empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvim, P. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** São Paulo, PROTAP 97, 1997.

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001** – Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável para o desenvolvimento das PMEs. **In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 27. 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

BLINDER, Marcelo. **Discussão do modelo Porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso gol.** São Paulo, EAESP/FGV, 2003. 180 páginas.

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista.** In: XXII ENANPAD, 22º, Anais, Foz do Iguaçu:ANPAD, set. 1998. 14 p.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1998

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. J. **Constructing competitive advantage.** In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Handbook of strategic management. London: Sage Publications, 2002.

Endo, G; Sasaki, A.. **ANÁLISE CRÍTICA DOS MODELOS PORTERIANOS.** ETIC- ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA- ISSN 21-76-84-98, América do Norte, 314 07 2009.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido?** In: XXV ENANPAD, 25º, Anais... Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, PHILIP.; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996

MEIRELLES, A. de M. et al. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5.ed – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

PAVIANI, Jayme. **Epistemologia prática: ensino e conhecimento científico**. Caxias do Sul: Educs, 2009.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. Santa Bárbara d'Oeste, 2007. UNIMEP.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Estratégias competitivas: Técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **The five competitive Forces That Shape Strategy**. Watertown: Harvard Business Publishing, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROYER, Rogério. **Maturidade e desafio da engenharia de produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente**. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos: ENEGEP, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e controle**. São Paulo: Pioneira, 2000, 431 p

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª . ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

2011. © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

APÊNDICE

ENTREVISTA COM AS CLASSES A e B - PARTE I

A INFLUÊNCIA DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NA EMPRESA

❖ FORNECEDORES

Fale um pouco sobre os seus fornecedores

1. Quem são?
2. Sua empresa é cliente exclusivo?
3. O mercado de fornecedores é amplo?
4. Há parcerias?
5. Qual o grau de dependência da empresa com os fornecedores?
6. Há custos de mudança?
7. O relacionamento é saudável, ou seja, bom pra ambas as partes?

❖ OS COMPRADORES

Fale um pouco sobre seus clientes

1. Eles estão concentrados, ou seja, as compras individuais representam muito em relação às vendas da empresa?
2. Sua empresa consegue alcançar o público-alvo desejado?
3. Os produtos que os seus clientes compram representam uma fração significativa do orçamento deles?
4. Qual o poder real de compra do seu cliente?
5. Eles enfrentam dificuldades para comprar em outra empresa?
6. Quais as formas de pagamento disponibilizadas?

❖ ENTRANTES

A respeito dos possíveis dos possíveis novos concorrentes

1. Em sua empresa há preocupação com os possíveis novos concorrentes do mercado?
2. Em sua opinião como o mercado reage nesses casos?
3. Há facilidade para essas empresas se estabelecerem?
4. De que forma a sua empresa reage quando surge um entrante?
5. Você identifica entrantes no momento? Quem são?
6. Se eles entrarem, afetará sua participação no mercado?

❖ OS CONCORRENTES

Sobre os seus concorrentes

1. Você identifica muitos concorrentes diretos e indiretos no setor?
2. Quais os principais?
3. As decisões da sua empresa sobre preço, publicidade e diferenciação são influenciadas pelas estratégias dos seus concorrentes? De que forma?
4. No mercado em que sua empresa atua, surgem novos concorrentes e empresas mudam de ramo com facilidade, ou há dificuldades para entrada e saída do setor?
5. Qual o seu posicionamento no mercado?

❖ OS SUBSTITUTOS

Sobre os possíveis substitutos dos seus produtos ou da sua forma de comercialização

1. Você identifica o comércio eletrônico como um substituto à sua forma de comercialização?
2. Como o mercado em geral reage a essa ameaça? E a sua empresa?
3. A qualidade dos seus produtos interfere nos objetivos dos clientes?
4. O comprador tem total informação (por exemplo: preços, custos dos fornecedores.)?

ENTREVISTA- PARTE II

IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NA EMPRESA

❖ ESTRATÉGIAS

1. Qual o conceito de estratégia utilizado na sua empresa?
2. Como elas são delimitadas? As ações dos seus clientes e concorrentes influenciam nesse processo?
3. Quais estratégias de marketing estão sendo utilizadas no momento?
4. Em sua opinião as estratégias que estão sendo utilizadas, têm proporcionado vantagem competitiva para essa empresa?

❖ LIDERANÇA EM CUSTOS

Sobre os custos e preços praticados em sua empresa

1. Sua empresa possui custos menores, comparando-a aos seus concorrentes diretos?
2. Para conseguir melhores preços e melhores condições de pagamento com os fornecedores, vocês utilizam alguma dessas ações? Há alguma outra
Por exemplo: Comprar sempre em grandes volumes; Se unir a outras empresas do ramo para barganhar preço com seus fornecedores.
3. Normalmente como estão seus preços em relação à concorrência? É comum que eles estejam abaixo dos preços praticados pelo mercado?
4. Sua empresa visa possuir o preço mais baixo do mercado?

❖ DIFERENCIAÇÃO

Sobre as ações de diferenciação realizadas em sua empresa

1. Sua empresa possui um mix de produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes?
2. Vocês procuram inovar e trazem produtos novos ou lançamentos antes dos seus concorrentes? Mesmo que isso implique em maiores custos para a empresa?
3. Essa empresa costuma cobrar preços superiores aos de seus concorrentes para oferecer produtos ou serviços diferentes?
4. Os clientes procuram a empresa por causa desses produtos ou serviços?
5. Há algum programa de atendimento ao cliente diferente dos seus concorrentes?

❖ ENFOQUE

Sobre clientes atendidos e os produtos e serviços comercializados por essa empresa

1. Como são os clientes atendidos pela sua empresa? Vocês atendem a um nicho específico de mercado? Ou são clientes de vários segmentos?
2. Os produtos ou serviços da empresa são direcionados para um nicho específico de clientes?
3. Como é a linha de produtos que vocês comercializam? Vasta ou reduzida?
4. Sua empresa tem estratégias específicas para um segmento de clientes?