



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

WESLEY ALBERTO MENESES BRILHANTE

**ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA COM BASE NO MODELO
ESTRATÉGICO DA MASSA CRÍTICA EM UMA EMPRESA
VAREJISTA NA CIDADE DE PATOS-PB**

PATOS – PB

2015

WESLEY ALBERTO MENESES BRILHANTE

**ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA COM BASE NO MODE
ESTRATÉGICO DA MASSA CRÍTICA EM UMA EMPRESA
VAREJISTA NA CIDADE DE PATOS-PB**

Artigo apresentado ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Msc. Dante Flávio Oliveira Passos

PATOS – PB

2015

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

B857a Brilhante, Wesley Alberto Meneses

Análise da vantagem competitiva com base no modelo estratégico da massa crítica em uma Empresa Varejista na Cidade de Patos - PB [manuscrito] / Wesley Alberto Meneses Brilhante. - 2015.

24 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Prof. Me. Dante Flávio Oliveira Passos, CCEA".

1. Fatores críticos de sucesso. 2. Vantagem competitiva. 3. Massa crítica na Administração de Empresas. I. Título.

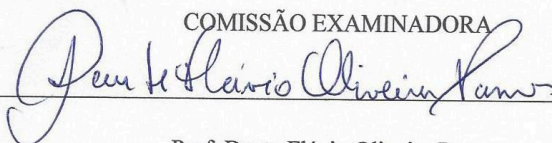
21. ed. CDD 658.401 2

WESLEY ALBERTO MENESES BRILHANTE

ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA COM BASE NO MODELO ESTRATÉGICO
DA MASSA CRÍTICA EM UMA EMPRESA VAREJISTA NA CIDADE DE PATOS-PB

ARTIGO APROVADO EM _____ de _____ 2015

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dante Flávio Oliveira Passos

Orientador



Simone Costa Silva

Examinador(a) 01

Érika Marinho Pires

Examinador 02

ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA COM BASE NO MODELO ESTRATÉGICO DA MASSA CRÍTICA EM UMA EMPRESA VAREJISTA NA CIDADE DE PATOS-PB

Wesley Alberto Meneses Brilhante¹
Dante Flávio de Oliveira Passos²

RESUMO

O artigo tem como objetivo geral, analisar a vantagem competitiva, com base no modelo estratégico de massa crítica em uma empresa varejista na cidade de Patos-PB. Os seus objetivos específicos são: traçar o cenário na qual a empresa estudada está inserida; selecionar os fatores críticos de sucesso; verificar se há geração de vantagem competitiva. Trata-se de uma pesquisa descritiva que utiliza da abordagem qualitativa para a coleta e análise das informações e do estudo de caso como método de pesquisa. Neste estudo, identificou-se que a empresa escolhida como objeto de pesquisa, possui diversos fatores de sucesso mais fortes que dos seus concorrentes, A e B, portanto, está à frente dos seus concorrentes, com base no modelo da massa crítica, proposto por Oliveira (2014).

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso, Vantagem Competitiva, Massa crítica.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o mercado empresarial tem sofrido inúmeras mudanças, as barreiras geográficas de atuação das organizações têm sido rompidas e o foco das empresas tem tentado alcançar, cada vez mais, um crescimento duradouro com relação ao número de clientes potenciais. Como resposta a esse cenário, as empresas estão tentando se manterem antenadas as constantes mudanças e atuam sob a perspectiva de conquistar um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

Em contrapartida, os gestores que almejam alavancar as organizações nas quais gerem, estão tentando se adaptar para obter um posicionamento competitivo. Assim, estes estão tendo que realizar análises ambientais, ou seja, começaram a considerar tanto os aspectos que envolvem o ambiente interno, como também, o ambiente externo às empresas.

No que se refere ao ambiente externo, o foco de atuação dos gestores está na identificação das oportunidades e ameaças, que são proporcionadas pelo relacionamento da empresa com os seus stakeholders, (grupos de interesse nas organizações e ainda pela análise

¹ Wesley Alberto Meneses Brilhante (Graduando – UEPB). Email: wesleyalberto18@hotmail.com

² Dante Flávio de Oliveira Passos (Professor – UEPB). Email: danteflavio@hotmail.com

do nicho de mercado ao qual a organização está inserida). Já na análise interna os administradores devem aperfeiçoar os pontos fortes que as empresas já possuem, mas também eliminar os pontos fracos, através da inovação dos seus serviços, produtos e processos. (TAVARES, 2010).

Quando se trata de análises ambientais, é válido enfatizar o conceito de estratégia empresarial, pois, o propósito das estratégias organizacionais é definir quais os melhores caminhos, cursos e programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2012).

Diante do exposto, é possível afirmar que, as organizações contemporâneas precisam ter gestores que estejam capacitados para geri-las de forma adequada e que possuam virtudes e valores essenciais de forma a contribuir para a administração dos desafios propostos por meio dos novos parâmetros mercadológicos e que não se limitem apenas em fazer as empresas sobreviverem, mas criar meios que possam levá-las a crescer e se desenvolver da melhor forma possível.

Em mãos de vários modelos e técnicas para se estabelecer em um melhor plano, os executivos devem planejar, formular, implementar e executar as melhores estratégias, que direcionem às organizações a alcançarem os objetivos que foram estabelecidos, tendo sempre como base a visão estabelecida.

Dentre elas o modelo de massa crítica, proposto por Oliveira (2014), que se baseia na suposição de que há uma massa crítica ou um limite que deve ser ultrapassado para se obter adequado retorno de investimento.

Tendo em vista o crescente e contínuo nível de competitividade existente entre as empresas da atualidade, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre a vantagem competitiva com base no modelo de massa crítica em uma empresa varejista na cidade Patos-PB?**

Deste modo, esta pesquisa teve como objetivo geral: Analisar a vantagem competitiva, com base no modelo estratégico de massa crítica em uma empresa varejista na cidade de Patos-PB. E como objetivos específicos: Descrever aspectos do ambiente externo da organização. Selecionar os fatores críticos de sucesso. Verificar se há geração de vantagem competitiva.

A importância social se deu pela contribuição de conhecimentos, que este estudo proporcionará para que os gestores possam utilizá-lo, a fim de melhorar o desempenho das organizações, visto que a pesquisa aborda um tema de grande importância para as empresas

do século XXI, que diz respeito ao alcance de vantagem competitiva por meio da gestão estratégica.

Sob o ponto de vista acadêmico, o estudo contribuiu com a aplicação do conhecimento teórico de gestão estratégica para a prática organizacional, pois foi levada em consideração a proposta de Oliveira (2014), sobre o modelo de massa crítica, que se trata de um tema escasso de estudos e pôde-se considerar também, a fácil acessibilidade da bibliografia para realizar a produção da pesquisa.

Com relação à relevância pessoal do estudo, justificou-se pela curiosidade por parte do autor para compreender como a empresa estudada, que está consolidada a tantos anos no segmento varejista, faz para manter-se nos padrões exigidos pelo segmento em que atua, inclusive, estar à frente dos seus concorrentes por meio de vantagem competitiva.

No que diz respeito aos aspectos metodológicos, este estudo teve como base os conceitos de Vergara (2007), que a qualifica em dois aspectos, meios e fins. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva. Em relação a forma de abordagem, pode-se afirmar que é uma pesquisa qualitativa (DIAS; SILVA, 2010).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, está apresentado o histórico e conceitos da estratégia, conceitos e aspectos da Gestão Estratégica, os conceitos e relevância da vantagem competitiva e os conceitos e principais aspectos do varejo, os conceitos e importância dos cenários e do modelo da massa crítica.

2.1 ESTRATÉGIA: HISTÓRICO, CONCEITOS E RELEVÂNCIA

Com o passar dos anos, muitas definições para o termo estratégia foram elaboradas, o que implica dizer que, não há um conceito único para defini-la, portanto, para tentar conceituá-la é necessário realizar a escolha das melhores definições por meio dos principais autores do tema.

A palavra estratégia deriva da palavra *strategos*, que significa, estritamente, general. Na Grécia Antiga, a palavra estratégia significava a arte e a ciência de direcionar as forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados na derrota (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Oliveira (2014, p.4):

Estratego correspondia a um cargo de Estado na antiga Atenas. Antes de uma batalha, o estrategista subia até um ponto mais alto, para olhar onde aconteceria o

debate e enxergar a batalha antes que ela acontecesse, imaginar quais seriam as alternativas e possibilidades de ataque, de defesa e de fuga. Portanto, a estratégia visa sempre à antecipação e à visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível até ele.

O sentido da estratégia para as empresas, de forma ampla, não se tem alterado de maneira considerável ao longo do tempo. As armas mudam e se tornam mais sofisticadas, as táticas também, mas o seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, almejando alcançar a vitória e poder assegurá-la (TAVARES, 2010).

Conforme define Porter (1999, p. 63): “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Estratégia pode ser entendida também como uma forma de fazer as coisas e alcançar os objetivos estabelecidos. Se no passado as estratégias estiveram relacionadas à ciência militar, na atualidade as estratégias estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado em que atuam (COELHO, 2009).

A estratégia empresarial também poder ser compreendida como o padrão ou plano que interliga as principais metas, políticas e sequências de ação da organização como um todo (MINTZBERG et al, 2007)

Outra definição relevante é que, estratégia se refere aos planos designados pela alta administração com a finalidade de alcançar resultados consistentes que estejam ligados à missão e objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia sob três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia ou a sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados) (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Não dá para falar em estratégia e não citar que ela interfere no ambiente da organização. Como o macroambiente das empresas está em constante mutação, bem como com aspectos intrínsecos a cada uma delas, as estratégias formuladas devem servir como um guia que pode ser reformulado conforme a necessidade interna ou externa ou ainda pela preferência dos gestores, formando um padrão ao longo do tempo (SILVA, 2011).

Embora haja diversos conceitos para o termo estratégia, os autores supracitados convergem no que diz respeito a estratégia como direcionamentos que podem levar as organizações a um alto nível de crescimento, como também, apresentar aos gestores meios de estar à frente dos seus concorrentes.

Partindo para a perspectiva de escolha de uma estratégia, é necessário entender que ela deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos. Deve-se manter a busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça à consecução da missão e à busca da visão de forma combinada com os valores e estilos de gestão vigentes na empresa (TAVARES, 2010).

É relevante enfatizar também que, para escolher uma estratégia empresarial, deve haver um equilíbrio entre o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa, portanto, deve-se avaliar o porquê uma estratégia de determinada forma, pois, depois de realizar as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o executivo, com o poder de decisão, estabelece qual estratégia deverá ser implementada (OLIVEIRA, 2012).

Com base nestas concepções, pode-se falar que a escolha de estratégias é um passo de grande importância para as organizações, pois mostram possíveis caminhos a serem seguidos pelos gestores, e que podem interferir nas empresas de forma positiva ou negativa, por isso, é extremamente relevante que os administradores considerem aspectos como tempo, recursos, riscos e custos, pois a partir destes que os gestores poderão concluir se as estratégias escolhidas são favoráveis ou desfavoráveis para as organizações.

No capítulo seguinte, foram selecionados diversos conceitos sobre a Gestão Estratégica, bem como seus processos e relevância.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS, PROCESSOS E RELEVÂNCIA

Há uma grande diversidade de conceitos que definem a Gestão Estratégica, entre eles, foram escolhidos os conceitos defendidos por autores que possuem visões voltadas a realidade contemporânea das organizações.

A administração estratégica pode ser definida como um processo contínuo e interativo que busca manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Na realização da administração estratégica exige-se o cumprimento de diversas etapas básicas: execução de uma avaliação do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e controle estratégico (COELHO, 2009).

Outra concepção relevante sobre a Administração Estratégica é de que, ela pode ser compreendida como o processo contínuo de estabelecimento da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos,

formulação de estratégias adequadas, implementação dessas estratégias e execução do controle a fim de assegurar que as estratégias organizacionais obtenham êxito quanto ao alcance dos objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Entretanto, a gestão estratégica, também é definida como um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que busca a adequação e integração da capacidade interna da empresa ao ambiente externo (TAVARES, 2010).

Com base nos conceitos apresentados acima, pode-se afirmar que, apesar de definirem a gestão estratégica de maneiras diferentes, os autores convergem ao afirmar que, ela corresponde ao conjunto de atividades que tem por finalidade adequar de maneira eficiente e eficaz a interligação entre ambiente interno e ambiente externo, pelo qual a empresa atua.

Referindo-se aos processos da gestão estratégica, os autores abordados os classificam em três etapas: formulação, implementação e controle das estratégias.

O processo de formulação e implementação de estratégias empresariais pode ser considerado como um dos aspectos mais relevantes que os gestores têm de enfrentar, e espera-se que o processo seja realizado da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa (PELISSARI, 2007).

Formular estratégias significa estabelecer cursos de ação apropriados para alcançar objetivos, incluindo atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias acrescentem as chances de a organização atingir suas metas (CERTO et al, 2005).

As principais atividades da formulação de estratégia incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia, considerando algumas estimativas ou riscos para as alternativas distinguíveis. Por isso que, antes de fazer uma escolha, deve-se analisar as forças e fraquezas de uma empresa, além dos recursos disponíveis (MINTZBERG; et al, 2007).

Portanto, é importante entender que a formulação estratégica não surge apenas do posicionamento da organização no seu setor em que atua, mas na capacidade de criar e renovar recursos distintos. O desempenho superior sustentável, na percepção processual, volta-se para o âmbito interno, arquitetando habilidades e competências essenciais (PEREIRA et al, 2006).

Mediante a essa perspectiva de formulação de estratégias, conforme foi mostrado acima, é perceptível que as estratégias devem ser bem elaboradas, planejadas de maneira adequada com a realidade de cada organização, levando em consideração os recursos disponíveis, riscos, custos que serão necessários e os prazos estabelecidos.

Partindo para o pressuposto de implementação de estratégias, é necessário dizer que o passo inicial da implementação é a compatibilização do que se denomina de planejamento estratégico, com os planos de ação que vão ser elaborados nos diversos setores da empresa ou com o plano geral de ação, se for o caso de serem os diversos planos consolidados (BETHELEM, 2009).

Enfatizando ainda a implementação de estratégias, é possível esclarecer que, geralmente, ela pode ocorrer através de um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia. Por isso, é relevante lembrar que, a qualidade da implementação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes, sendo elas, qualidade das estratégias – inclusive as alternativas; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias (OLIVEIRA, 2012).

Com base nesta concepção, vale ressaltar que, apesar de a implementação de estratégias ser de grande importância para as organizações, deve-se avaliar a qualidade que ela possui, como também, avaliar se a implementação, de fato, contribui para o alcance dos objetivos empresariais estabelecidos.

O processo de controle e avaliação estratégica consiste em escolher indicadores de desempenho de forma a avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas previamente apresentados. Deve permitir um paralelo entre o previsto e o realizado, estabelecendo indicadores para o melhor desenvolvimento de ações corretivas necessárias, bem como o estabelecimento de possíveis cursos de ações alternativos (TAVARES, 2008).

O controle e a avaliação de estratégias são funções que, mediante a comparação com padrões antecipadamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com o a finalidade de corrigir ou reorganizar esse desempenho ou interferir em outras funções da alta administração, para certificar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2011).

Diante deste contexto, pode-se afirmar que, de maneira geral, os dois autores possuem uma mesma linha de pensamento no que se trata de avaliação e controle de estratégias. Porém, é perceptível que Oliveira (2011) explicita este conceito de forma mais completa, pois, além de enfatizar que o propósito principal desta etapa é medir e avaliar o desempenho realizado através das estratégias estabelecidas, deixa bem claro também que, isto é função do processo administrativo organizacional, que realiza a avaliação das estratégias, considerando os planos e programas estratégicos adotados.

No capítulo a seguir, são tratados os principais conceitos da vantagem competitiva e dos seus diversos aspectos.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Sabe-se que as organizações não são criadas apenas com o intuito de sobrevivência, mas são projetadas para crescerem e se desenvolverem continuamente. Um fator essencial para que isso realmente aconteça é a elaboração de vantagem competitiva, que pode ser compreendida como ações ofensivas ou defensivas para obter uma posição defensável em uma organização, para enfrentar com sucesso os seus concorrentes e, assim, alcançar um retorno sobre o investimento maior para a empresa (PORTER, 2004).

Tomando como base o conceito citado acima, vale lembrar ainda que, a vantagem competitiva significa se tornar diferente dos adversários. Isso implica dizer que deve ser desenvolvido um conjunto de atividades específicas para servir de suporte à posição estratégica (MINTZBERG et al, 2007).

Vale enfatizar também, que a vantagem competitiva envolve o posicionamento de uma empresa de modo a maximizar o valor das características que o diferenciam de seus concorrentes. Se a diferenciação for adquirida, torna-se uma estratégia viável para conseguir retornos acima da média em uma unidade corporativa, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar os seus concorrentes (PORTER, 2004).

Para compreender melhor o processo de vantagem competitiva nas organizações, é interessante entender que por si só, a estratégia não constitui garantia de sucesso; e há muitos detalhes alternativos suplementares denominados táticas. Portanto, é importantíssimo que a opção estratégica base não seja inflexível como uma salvação da pátria. Toda estratégia é baseada em presunções que podem ser modificadas de forma inesperada. Por isso, a estratégia constitui, frequentemente, a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa (OLIVEIRA, 2014).

Por isso, deve-se entender que o papel da administração é transformar o conhecimento sobre sua empresa, sobre o ambiente competitivo no qual atua, relacionamentos e sobre os próprios recursos em vantagens competitivas sustentáveis. A habilidade para se beneficiar em particular configuração vai, em grande parte, depender desse grau de conhecimento que uma empresa tem de seu escopo competitivo e da maneira como coordena suas atividades em torno dele (TAVARES, 2010).

Contudo, é importante que o executivo saiba gerir a vantagem competitiva, que proporciona a identificação dos produtos, ou serviços e os segmentos mercadológicos nos quais as organizações possa, de fato, estar capacitada para atuar de forma diferenciada (OLIVEIRA, 2012).

Conforme foram apresentadas as ideias dos autores citados acima, é possível afirmar que não há nenhuma divergência entre eles, pelo contrário, o pensamento de todos se completam, pois eles explicam o conceito de vantagem competitiva, como alcançá-la e quais os benefícios proporcionados por ela nas empresas contemporâneas.

No próximo capítulo, são descritos conceitos sobre cenários e modelo da massa crítica.

2.4 CENÁRIOS E MODELO DA MASSA CRÍTICA

2.4.1 Cenários

Como já mencionado no decorrer do trabalho, para que as organizações da atualidade se desenvolvam e consigam chegar a altos patamares no mercado empresarial, é imprescindível que sejam realizadas análises do ambiente interno e externo às organizações.

Para tanto, é interessante lembrar que, estas análises se constituem através do procedimento de monitoração de um ambiente empresarial, a partir do qual é possível identificar as oportunidades e ameaças presentes e futuras que, provavelmente, poderão afetar a realização das metas empresariais estabelecidas (CERTO; et al, 2005).

Considerando o pensamento do autor citado acima, é válido ressaltar que, os cenários possibilitam um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas com o futuro da empresa, que os dirigentes das organizações tomem decisões de risco de forma mais transparente. Proporcionam ainda a identificação de oportunidades e de ameaças de negócio, promovendo o desenvolvimento e a análise do surgimento de novas opções de futuro frente as mudanças no ambiente externo e, propiciam uma visão de futuro que pode ser compartilhada pelos membros da organização (MARCIAL; GRUMBACH, 2006).

Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. O executivo pode desenvolver cenários que retratem

determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro (OLIVEIRA, 2007).

Faz-se interessante compreender que, os cenários além de possibilitarem critérios e medidas para a preparação para o futuro, pode ajudar também a analisar os concorrentes ao longo do tempo, ou seja, facilitando o alcance de vantagens competitivas da empresa e dos seus concorrentes, pelas quais, junto com as técnicas estratégicas contribuem de forma direta, para a preparação do futuro da empresa (OLIVEIRA, 2014).

Levando em consideração os conceitos apresentados acima, é perceptível que os autores convergem no que diz respeito ao objetivo dos cenários, pois explicitam que estes proporcionam aos gestores fazer análise tanto do ambiente interno, quanto externo. Assim, serve como uma forma de planejamento para situações futuras, levando os gerentes a tomarem decisões mais acertadas.

Para aplicação do modelo da massa crítica, deve-se montar os cenários, nos quais a empresa está envolvida, porque através deles, é que se poderá fazer a comparação entre a organização e seus principais concorrentes, avaliando quais os fatores de sucesso faz a empresa obter vantagem competitiva.

2.4.2 Modelo da Massa Crítica segundo Oliveira (2014)

De acordo com Oliveira (2014): “O modelo se baseia na suposição de que há uma massa crítica ou um limite que deve ser ultrapassado para se obter adequado retorno do investimento”. Para isso, deve-se, no mínimo, desenvolver alguns aspectos importantes, sendo eles: selecionar os fatores críticos de sucesso mais importantes no mercado, que correspondem a uma técnica em que se identificam os fatores que cada executivo considera como mais importantes para a empresa; determinar, para os vários fatores, se a empresa é mais forte, ou se ela, pelo menos, se equipara com os principais concorrentes; preparar um novo perfil da empresa; estabelecer as estratégias e os recursos necessários para o desenvolvimento dos fatores, pela estruturação de projetos; e implementar e avaliar as estratégias estabelecidas.

É possível enfatizar ainda que, para que esse modelo seja aplicado eficazmente nas organizações, é de grande importância que os gestores realizem uma análise interna com a finalidade de colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da sua atual posição no mercado.

Para tanto, deve haver o estabelecimento de projetos com o objetivo de possibilitar ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver, tendo em vista os resultados esperados e enfocados através das estratégias empresariais.

É válido ressaltar que o modelo da massa crítica pode ser aplicado em diversos nichos mercadológicos, assim como indústrias, em organizações que realizam vendas por atacado, ou seja, vendem para clientes que compram produtos para revenda, e também para organizações que vendem os produtos diretamente para o consumidor final, que podem ser chamadas de empresas varejistas, como é o caso da organização que foi utilizada como foco de análise deste estudo.

Portanto, pode-se concluir que essa é uma técnica cujo resultado final é uma adequada estruturação dos fatores críticos de sucesso da empresa, tendo em vista uma análise comparativa diante dos principais concorrentes, ou seja, a identificação das vantagens competitivas. Permitindo que, em uma pesquisa de mercado na qual se busque identificar um posicionamento dentro do cenário encontrado, os resultados possam demonstrar como a empresa está em relação aos seus concorrentes.

2.5 VAREJO NO BRASIL: CONCEITOS E PRINCIPAIS ASPECTOS

Para satisfazer aos inúmeros anseios dos consumidores, existem dois tipos de comércio, sendo eles, atacado e varejo. O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços que tem por finalidade satisfazer a uma necessidade pessoal do consumidor final, mas o comércio atacadista se dá pela realização de venda para clientes institucionais que compra produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais (PARENTE, 2011).

De semelhante modo, o varejo também é definido como o conjunto de todas as atividades relacionadas a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, com o objetivo de uso pessoal e não comercial (KOTLER; KELLER, 2006).

Levando em consideração o pensamento do autor supracitado, é importante ressaltar que, o sucesso do varejo se fundamenta na capacidade de se adaptar às tendências de consumo, que precisam ser acompanhadas através de pesquisas, análise e observação. A adaptação das estratégias a essas mudanças é a chave para bons resultados na atividade. Para que isso aconteça, devem ser consideradas tanto as tendências de consumo como as demais variáveis incontrolláveis (LAS CASAS, 2012).

Na realidade do Brasil, o nicho varejista está se expandindo cada dia mais por meio da tecnologia da informação. É válido lembrar também, que este segmento mercadológico possui uma grande importância como todos os outros, até porque, como foi citado anteriormente, qualquer que seja o tipo da organização que pratique este tipo de venda, está praticando varejo, portanto, é imprescindível que os gestores estejam capacitados e atualizados para adaptarem-se às tendências propostas pelo mercado varejista (PARENTE, 2011).

Não há, portanto, um formato ideal de varejo, sendo mais importante a busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes. A concorrência é crescente entre formatos semelhantes, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, no que diz respeito à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor (SANTOS; COSTA, 1997).

Diante do que foi exposto acima, torna-se explícito que, o segmento varejista tem crescido bastante, e que seu foco não está apenas em vender e adquirir lucros, embora que isto é primordial para as organizações, mas todas as empresas que atuam neste segmento têm buscando entender que o seu propósito principal deve estar em manter os clientes que já possuem e atrair os consumidores potenciais. Mas, para que isto de fato ocorra, estas empresas precisam se preocupar com a satisfação dos clientes.

3. DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

O objeto de estudo está localizado na cidade de Patos-Paraíba, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), possui uma população de 100.674 habitantes. Entre sete empresas que atuam no mercado como comercializadoras de produtos de informática, foi escolhida a empresa Reciclatec Informática. É importante ressaltar que não foram levadas em consideração as papelarias e as assistências técnicas.

Nascida no ano de 2003, tendo como início de suas atividades os serviços de reciclagem de cartucho, sendo desempenhados em um espaço simples e tendo como único funcionário, seu fundador, Paulino Agnaldo da Silva. A atenção dedicada aos anseios do cliente e o foco na qualidade do serviço, foram os motivos mais evidentes para a ascensão da empresa, ocasionando oportunidade à mesma para migrar de um simples cômodo, para um local mais adequado à necessidade que agora surgira.

As novas instalações proporcionaram à empresa oferecer também, serviços de manutenção de microcomputadores e comercialização de artigos de informática, conforme a

necessidade da clientela e o crescimento da demanda. A partir de então, a empresa migrou do ramo de serviços para a empresa comercial, embora tenha continuado a oferecer serviços que a originaram. Por isso, surgiu para a empresa, sua nomenclatura: Reciclatec Informática.

A referida organização tem como missão, atender com excelência às demandas dos consumidores /revendedores de informática, tendo o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços que contribuam para o rendimento dos parceiros e a melhoria da qualidade de das pessoas. Sua visão é: ser empresa de referência no Nordeste brasileiro em seu segmento, reconhecida como melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores, pela qualidade de seus produtos, serviços e relacionamento no ramo de informática.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos, que abordaram a caracterização da pesquisa, a população e amostra, variáveis da pesquisa, procedimentos para a coleta de dados e, por fim, o tratamento dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem por finalidade possibilitar respostas aos problemas encontrados. Ela é necessária quando não há informação suficiente para responder ao problema, ou quando a informação disponível está desordenada ao ponto de não poder ser relacionada ao problema (GIL, 2010).

A caracterização da metodologia do trabalho, teve como base os conhecimentos encontrados na obra de Vergara (2011), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e aos meios. Assim sendo, quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois possibilita descrever e obter informações sobre o alcance da vantagem competitiva por meio do modelo da massa crítica.

É imprescindível lembrar que, previamente foi feito um levantamento teórico sobre o tema, que apresentou os principais conceitos dos autores escolhidos para servir de base e aperfeiçoamento do estudo.

Quanto aos meios, considerando ainda a concepção da autora supracitada, a pesquisa pôde ser considerada como Estudo de Caso, pois envolveu o estudo de um objeto de tal maneira que foi possível se aprofundar e detalhá-lo.

A pesquisa qualitativa é o método mais adequado quando se pretende pesquisar aspectos mais profundos e menos visíveis do comportamento humano ou de empresas, tais como percepções e atitudes que possam refletir na imagem da organização, sendo de forma positiva ou negativa (PARENTE, 2011).

Em relação a forma de abordagem, a pesquisa foi de caráter qualitativo porque envolveu o uso de dados qualitativos obtidos em entrevistas, para a compreensão e explicação dos fenômenos (DIAS; SILVA, 2010).

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesta fase é definida a população e amostra, ressaltando que a população aqui é entendida como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem características que servirão como objeto de estudo. Já a Amostra pode considerada como a parte do universo, que foi escolhida de acordo com algum critério de representatividade (VERGARA, 2007).

Com base nestas informações é possível, afirmar que a população deste estudo é composta por todas as lojas que comercializam produtos de informática, sendo algumas delas, Lojas Americanas, Central dos DVD's, Camboim.com Informática e Acessórios, Nóbrega Informática e Reciclatec Informática. Porém, a amostra do presente trabalho é composta por três empresas que foram escolhidas de forma não probabilística e por acessibilidade, sendo elas, Reciclatec Informática (objeto de estudo), Concorrente A e Concorrente B. Porque as demais se recusaram ou não foram encontrados os responsáveis para autorizar a realização da entrevista.

4.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

A variável se refere ao fenômeno a ser pesquisado. Pode-se conceituar como variável, o campo de variação de cada tipo de dado a ser pesquisado. As variáveis, na pesquisa científica, são os elementos observáveis, possuem correlação entre si para gerar um fenômeno e estão nas bases de uma pesquisa científica (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nesta pesquisa, foram consideradas as seguintes variáveis estabelecidas por Oliveira (2014):

Fatores críticos de sucesso mais importantes no mercado, sendo alguns aqui relacionados como: rentabilidade; inovação; recursos financeiros; recursos físicos;

desempenho e desenvolvimento administrativo; atitudes e desempenho das pessoas; marketing; relacionamento com os fornecedores; bem como responsabilidade social.

Para a concretização do trabalho, foram levadas em consideração também, outras etapas, como: (1) determinar, para os vários fatores, se a empresa é mais forte, ou se ela, pelo menos, se equipara com os principais concorrentes; (2) preparar um novo perfil da empresa, ou seja, estabelecer os fatores que devem ser melhorados e para que nível, tendo em vista o resultado esperado para cada fator considerado; (3) estabelecer as estratégias e os recursos necessários para o desenvolvimento dos fatores, pela estruturação de projetos; e implementar e avaliar as estratégias estabelecidas.

Todas as variáveis foram inseridas em um roteiro de entrevista aplicado a cada um dos gerentes de cada empresa pesquisada.

4.4. PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Normalmente, nos estudos de caso bem conduzidos, a coleta de dados é desenvolvida através de entrevistas, observação e análise de documentos (GIL, 2010).

Entrevista, é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, lhe responde verbalmente. (VERGARA, 2011).

Elas podem ser feitas em profundidade. Isso ocorre quando o entrevistador faz perguntas ao principal entrevistado sobre os fatos de um assunto, assim como suas opiniões sobre os eventos realizados (YIN, 2010).

A coleta de dados, foi realizada por meio de entrevistas com os gestores das empresas que foram escolhidas como amostra da pesquisa. Para isso, foi enviado o roteiro de entrevista para o e-mail da gestora da Reciclatec Informática, pois ela falou que seria a forma mais conveniente para ela responder às perguntas descritas no roteiro. Com os gerentes das outras duas organizações, foi possível realizar a entrevista pessoalmente, onde o pesquisador anotava todos os dados transmitidos por eles.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Quanto ao tratamento dos dados, Vergara (2007) considera como a seção na qual são explicitados para o leitor como se pretendeu analisar os dados coletados, justificando o porquê de tal tratamento ter sido adequado aos propósitos do projeto. Segundo ela, as informações colhidas, podem ser tratadas com procedimentos estatísticos ou não.

Para tratar os dados desta pesquisa, foram feitas as seguintes etapas, que estão descritas no modelo da massa crítica, sugerido por Oliveira (2014).

1) foram selecionados os fatores críticos de sucesso mais importantes no mercado, sendo que alguns dos mais comuns são rentabilidade, inovação, recursos financeiros, recursos físicos, desempenho e desenvolvimento administrativo, atitudes e desempenho das pessoas, bem como responsabilidade social;

2) determinou-se, para os vários fatores, se a empresa é mais forte, ou se ela, pelo menos, se equipara com os principais concorrentes;

3) preparou-se um novo perfil da empresa, ou seja, estabelecer os fatores que devem ser melhorados e para que nível, tendo em vista o resultado esperado para cada fator considerado;

4) estabeleceu-se as estratégias e os recursos necessários para o desenvolvimento dos fatores, pela estruturação de projetos; e

O quinto passo seria implementar e avaliar as estratégias estabelecidas, porém, por se tratar de uma pesquisa de acadêmica, não foi possível realizar esta etapa do modelo da massa crítica, surgindo assim, como oportunidade para futuras pesquisas, caso a empresa realmente aplique as informações adquiridas.

Neste estudo, os dados foram transcritos e interpretados de acordo com cada variável estabelecida. Com isso, foi possível criar a tabela com as informações colhidas, conforme é apresentada na análise dos resultados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas variáveis de pesquisas escolhidas para a realização da pesquisa, foram constatados os resultados abaixo.

Com relação à rentabilidade, os gerentes das três organizações afirmaram que elas possuem um ótimo grau de rentabilidade. Quanto ao aspecto da inovação, a gerente da Reciclatec afirmou que, é um apoio constante da empresa, e que toda a empresa está aberta para a criação de novas ideias.

Ela ainda enfatizou que, os aspectos que são levados em consideração para a aplicação de uma inovação são: “avaliação da estrutura da ideia, viabilidade financeira e avaliação do impacto da inovação”. Diferente da organização acima citada, os gerentes das empresas concorrentes, A e B, afirmaram que a inovação ocorre mais no setor de vendas.

Ambos, ressaltaram que, a procura por produtos é o fator mais importante na hora de decidir se adotarão ou não, uma inovação.

No que diz respeito aos recursos financeiros, a gerente da empresa estudada falou: “São gerenciados de acordo com as necessidades. Portanto, para consolidarem novos projetos, há uma relação de equilíbrio entre o que se precisa e o que se pode custear”. Foi enfatizado também que, os recursos financeiros têm supridos as necessidades da referida empresa.

Na empresa concorrente A, os recursos financeiros são controlados e avaliados através de planilhas realizadas na ferramenta Excel, que promove balancetes. A partir disto, o gerente e empresário possuem os dados necessários para administrar as finanças da empresa. Porém, raramente são elaborados novos projetos para empresa. O gerente garantiu que os recursos são suficientes para suprir aos anseios da empresa.

Na organização concorrente B, os recursos financeiros são controlados e avaliados por meio de um aplicativo de automação. Nela, a elaboração de projetos não ocorre com frequência. De acordo com o entrevistado, os recursos financeiros têm suprido as necessidades da empresa.

No que se refere aos recursos físicos (equipamentos e instalações), os gerentes entrevistados, falaram que os equipamentos e instalações da empresa estão em boas condições de uso. A única diferença com relação a este fator é que na Reciclatec, os equipamentos são supervisionados pelo técnico, enquanto os gerentes das empresas concorrentes, não há mencionaram a existência de uma pessoa específica para supervisionar o funcionamento dos equipamentos.

Sobre o desempenho e desenvolvimento administrativo, a gestora do objeto de estudo afirmou que recebeu treinamento para exercer tal função. Como também, há um sistema de controle de desempenho, está sendo planejado para esta finalidade, embora que, por enquanto, a avaliação é feita apenas, com base nos resultados por eles realizados.

Ao contrário da organização escolhida como foco de análise, os gerentes das empresas concorrentes A e B asseguraram que, nunca receberam nenhum tipo de treinamento para administrar a empresa. E ainda enfatizaram que, não há nenhum tipo de controle a respeito do desempenho deles, realizado na organização.

Quanto às atitudes e desempenho das pessoas na empresa, todos os funcionários da Reciclatec recebem treinamento após serem contratados, já os colaboradores das empresas concorrentes, A e B, nunca receberam algum tipo de treinamento. Ainda de acordo com os gerentes das três organizações observadas, há um bom clima organizacional. Mas no que se

refere a comunicação entre os funcionários, normalmente, ocorre por e-mail, quadro de avisos, telefone ou pessoalmente.

Os processos de desenvolver pessoas podem ser considerados como primordiais para as empresas da atualidade, pois eles são utilizados para capacitar e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal, incluindo treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações (CHIAVENATO, 2008).

Em relação a responsabilidade social, a gestora da Reciclatec disse que a empresa pode ser considerada socialmente responsável, porque recicla cartuchos, e toners já utilizados. Sendo assim, evitando em média, 70%, desses produtos fora dos lixões eletrônicos. De modo adverso, os gerentes das empresas concorrentes estudadas, asseguraram que, as empresas não podem ser consideradas socialmente-responsáveis porque não adotam nenhuma política que tenha como finalidade a amenização dos impactos causados pelos seus produtos no meio ambiente.

Quanto ao fator marketing, pode-se afirmar que ele é essencial para as organizações, porque é uma função empresarial e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação, e a entrega de valor para os clientes, como também busca administrar os relacionamentos com eles, de modo a beneficiar tanto a empresa como seu público principal interesse (KOTLER; KELLER, 2006).

Sobre o fator mencionado acima, a gestora da Reciclatec Informática afirmou: “há um departamento específico dele, e que é um setor diretamente relacionado ao setor de vendas. Através dele, são feitas pesquisas de mercado, sempre respeitando a lei da oferta e procura. A equipe de marketing está sempre integrada para cada realização de tarefas”. Ela ainda atestou que são utilizados rádios, carros de som, cartazes, panfletos para a divulgação dos seus produtos e serviços, e que os considera como canais eficazes para realizar tal atividade.

No entanto, nas empresas concorrentes A e B não possuem um departamento específico de marketing. Os canais utilizados para divulgação de produtos são, rádio e rede social na internet. Embora os gerentes não acreditem que os canais utilizados sejam suficientes para esta finalidade, os consideram como eficazes.

Quanto à realização de pesquisas de mercado, os gerentes disseram que estas pesquisas não são realizadas frequentemente, mas quando é necessário, pagam a pessoas que não fazem parte da organização para desenvolver esta atividade, pois, preferem não envolver os seus colaboradores.

Conforme foi explicado pelas três organizações abordadas, há um bom relacionamento entre as empresas e seus fornecedores. Igualmente ocorre com relação ao controle de estoques, pois são realizados por meio de softwares e, ainda segundo eles, a entrega dos produtos sempre é realizada nos prazos estabelecidos.

Partindo para a segunda fase descrita no modelo da massa crítica, proposto por Oliveira (2014), segue o quadro comparativa dos fatores de sucesso da empresa Reciclatec Informática, com relação aos seus concorrentes A e B.

Quadro 01. Análise da massa crítica.

Fatores de Sucesso	Análise da Massa Crítica		
	Situação comparativa		
Rentabilidade	() Forte	(X) Equipara-se	() Fraco
Inovação	(X) Forte	() Equipara-se	() Fraco
Recursos financeiros	() Forte	(X) Equipara-se	() Fraco
Recursos físicos	(X) Forte	() Equipara-se	() Fraco
Desempenho e desenvolvimento administrativo	(X) Forte	() Equipara-se	() Fraco
Atitudes e desempenho das pessoas	(X) Forte	() Equipara-se	() Fraco
Responsabilidade social	(X) Forte	() Equipara-se	() Fraco
Marketing	(X) Forte	() Equipara-se	() Fraco
Relacionamento com os fornecedores	() Forte	(X) Equipara-se	() Fraco
Controle de estoques	() Forte	(X) Equipara-se	() Fraco

Fonte:
Elabo-
rado
pelo
autor,
2015.

N

o
quad-
ro

01, são descritos os resultados encontrados da pesquisa realizada, por meio de uma comparação feita entre as três empresas, mas tendo como objeto de estudo principal, a Reciclatec. Nesta análise comparativa, foi observado se os fatores de sucesso do objeto de estudo são mais fortes ou fracos do que dos seus concorrentes, ou se pelos menos podem ser equiparados.

Portanto, as informações descritas no quadro mostram que a Reciclatec Informática possui vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, como também está bem posicionada no mercado empresarial. Os fatores que promovem vantagem competitiva para a Reciclatec são: inovação, recursos físicos, desempenho e desenvolvimento administrativo, atitudes e desempenho das pessoas, responsabilidade social e marketing.

Em relação aos demais fatores é possível afirmar que o objeto de estudo se equipara aos seus concorrentes, pois eles desenvolvem estes fatores de maneira semelhante, não gerando algum tipo de vantagem competitiva.

Direcionando-se para as etapas finais da análise dos resultados encontrados, temos os fatores que precisam ser melhorados e, as estratégias e recursos necessários para que estes fatores mencionados abaixo possam ser aperfeiçoados e implementados.

- **Formas de atrair clientes potenciais:** A empresa Reciclatec Informática deve lançar mais promoções dos seus produtos e serviços, com o intuito de atrair e reter mais clientes. Pois, de acordo com Kotler e Keller (2006): “os comerciantes utilizam promoções com o intuito de atrair novos consumidores, recompensar clientes fiéis, e para aumentar taxas de clientes eventuais”.

- **Divulgação dos produtos e relacionamento com os clientes:** É interessante que a empresa pesquisada faça uso de instrumentos do marketing direto, como, mala direta e telemarketing, pois, estes proporcionam às empresas obter um relacionamento mais “profundo” com seus clientes, assim como, entender o grau de satisfação deles com relação aos produtos ou serviços oferecidos. Conforme explicita Kotler e Keller (2006), as vendas geradas por meio de canais de marketing direto tradicionais crescem rapidamente.

- **Criação do Departamento de Recursos Humanos:** É importante que a empresa estudada estruture um departamento específico de Recursos Humanos, porque, a gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2008).

- **Controlar e avaliar o desempenho tantos dos colaboradores, como também, das pessoas que compõem o setor administrativo da empresa:** para isso, deve-se implementar um sistema que permita ter este tipo de controle, a fim de compreender como as atividades são desenvolvidas, e se elas realmente têm sido desempenhadas da maneira adequada.

Apesar de obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, a Reciclatec Informática precisa melhorar em diversos aspectos, como já citados acima. Este perfil traçado, conforme está sugerido no modelo da massa crítica, tem por finalidade trazer crescimento e desenvolvimento para a organização, possibilitando cada vez mais a geração de vantagem competitiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos dados e informações adquiridas, é possível afirmar que a empresa abordada possui vantagem competitiva, com base no modelo de massa crítica, porque ela além de aplicar estratégias que servem como diferencial, supera seus concorrentes em diversos fatores de sucesso, assim como, inovação, recursos financeiros, marketing, desenvolvimento e desempenho administrativo, responsabilidade social e, atitudes e desempenho das pessoas na organização.

Falar sobre vantagem competitiva não é algo simples. A literatura acadêmica sobre o assunto abordado é vasta, incluindo conceitos de autores contemporâneos, considerados como essenciais, quando se trata de gestão estratégica e vantagem competitiva.

Quanto à Reciclatec Informática, é possível dizer que ela está atendendo às exigências do mercado empresarial, pois procura sempre inovar seus produtos, serviços e processos. Mas pode avançar um pouco mais, principalmente, com relação à satisfação dos clientes, como por exemplo, deve fazer uso de uma caixa de sugestões e reclamações, com o intuito de atender aos anseios dos consumidores.

A organização supracitada deve procurar fazer negociações com fornecedores exclusivos, porque, de acordo com o que foi explicitado pelos gerentes das empresas concorrentes, A e B, existe uma quantidade de fornecedores que realizam negociações com as diversas empresas que comercializam produtos de informática em varejo, impedindo que estas unidades corporativas estabeleçam preços diferenciados dos seus concorrentes, realize excelentes promoções, além de torná-las reféns deles.

É interessante também que a referida empresa planeje a criação de filiais, porque é uma oportunidade de se expandir no mercado empresarial, e inclusive, alcançar um maior número de clientes, não só na cidade onde é instalada, mas também, em outras cidades ou outros estados, já que tem como visão, ser referência no Nordeste brasileiro neste segmento mercadológico.

Mediante as informações acima apresentadas, pode-se concluir que este estudo é de grande importância, pois alcançou os objetivos estabelecido pelo autor, como também, trata-se de um tema amplo e relevante para as organizações da atualidade. Vale lembrar ainda que, através dele, abre-se oportunidades para que outros pesquisadores realizem novos estudos, incluindo a análise da implementação e avaliação de estratégias estabelecidas por meio do modelo da massa crítica.

REFERÊNCIAS

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica/** Agrícola Bethlem. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Características Gerais do Varejo no Brasil.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2014.

CERTO, Samuel C; et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2.ed.São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, R.C. **Estado, Governo e Mercado.** Florianópolis = Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: Capes: UAB, 2009.

DIAS, Donaldo de Sousa; SILVA; **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

GOUVEIA, F. S; et al. O marketing e sua importância para o varejo. **Revista Científica do ITPAC.** Volume 4. Número 1. Janeiro de 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográfico: dados gerais do município.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=251080>>. Acesso em 17 mar. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**/Alexandre Luzzi Las Casas. 4.ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GROSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo, 2011.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

PELLISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais**. 2007. Tese. (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D`OESTE.

PEREIRA, Maurício Fernandes; et al. **Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor**. RAI – Revista de Administração e Inovação, volume 3. Número 1. Jan. 2006.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro; Elsevier, 1999 – 13ª reimpressão.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência/** Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Simone Costa; **Processo de formação de estratégias na Embrapa Algodão no período de 1980 a 2010.** 2011. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica/** Mauro Calixta Tavares. 2. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão estratégica/** Mauro Calixta Tavares. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL Mark; PARNELL John. **Administração estratégica.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudia Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ABSTRACT

The article has as main objective to analyze the competitive advantage, based on the strategic model of critical mass in a retail company in the city of Patos-PB. Its specific objectives are to outline the scenario in which the studied company operates; select the critical success factors; check for generating competitive advantage. It is a descriptive research using qualitative approach to the collection and analysis of information and case study as a research method. In this study, it was found that the company chosen as a research object, has several strong success factors of its competitors, A and B, therefore, is ahead of its competitors, on the model of critical mass, proposed by Oliveira (2014).

Keywords: Strategy, Competitive Advantage, Critical Mass.