



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**CAMPUS VII- PATOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUSTAVO PEREIRA BRANQUINHO**

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

**PATOS-PB**

**2016**

**GUSTAVO PEREIRA BRANQUINHO**

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

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração. Área: Gestão Estratégica

Orientador: Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira Passos

**PATOS-PB**

**2016**

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

B819a Branquinho, Gustavo Pereira

Análise da vantagem competitiva com base no modelo estratégico da massa crítica em uma empresa varejista na Cidade de Monteiro - PB [manuscrito] / Gustavo Pereira Branquinho. - 2016.

22 p.

Digitado.

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

"Orientação: Dante Flávio Oliveira Passos, CCEA".

1. Vantagem Competitiva. 2. Varejo. 3. Massa Crítica. I.  
Título.

21. ed. CDD 658.4

GUSTAVO PEREIRA BRANQUINHO

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

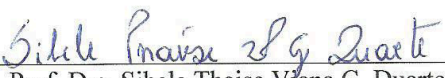
Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao  
Programa de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Administração. Área: Gestão Estratégica

Orientador: Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira  
Passos

Aprovada em: 25/10/2016.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Msc. Dante Flávio Oliveira Passos (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dra. Sibeles Thaise Viana G. Duarte  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Geovaneto Vilar de Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presente.

Ao meu orientador Dante Flávio, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional e a minha noiva Lis Sousa Carreiro, pela ajuda e companhia.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.” (Michael Porter)

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

Gustavo Pereira Branquinho<sup>1</sup>

Dante Flávio Oliveira Passos<sup>2</sup>

## RESUMO

Em meio a grande competitividade em que está inserido o mundo empresarial, se faz cada vez mais necessário, a todos os setores dentro de uma empresa buscar o grau de excelência no serviço oferecido. O modelo da massa crítica compreende um conjunto de fatores que visam fazer à análise e comparação entre a empresa e seus concorrentes, descobrindo quais os fatores da organização que levam ao sucesso. Esse trabalho tem como objetivo geral analisar a vantagem competitiva, com base no modelo estratégico de massa crítica em uma empresa varejista na cidade de Monteiro-PB. Os objetivos específicos são: determinar o cenário onde a empresa está localizada; enumerar os fatores críticos de sucesso; constatar se há geração de vantagem competitiva. Para isso, foi utilizado o sistema de coleta e análise dos dados de três empresas do mesmo ramo, que atuam na cidade. Segundo essa pesquisa descritiva que emprega a abordagem qualitativa, reconheceu-se, através do modelo da massa crítica, que a empresa em estudo, possui fatores de sucesso mais fortes que suas concorrentes, estando, portanto, na liderança competitiva. Com base no modelo da massa crítica, proposto por Oliveira (2014) e Brilhante (2015).

**Palavras-chave:** Cenários, Vantagem Competitiva, Varejo, Massa Crítica.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito de administração estratégica mudou muito e continuará mudando. Como resultado, tem-se uma perceptível falta de consenso sobre o que, precisamente, o termo significa. Apesar do impasse, a administração estratégica é adotada em diversas organizações e muitas se beneficiam dela significativamente (CERTO et al, 2005).

Para fortalecer o entendimento do conceito de administração estratégica, também é apresentada, de forma resumida, a sua atual realidade no contexto das empresas, bem como as suas principais tendências de evolução, incluindo a sua interação com os outros importantes instrumentos administrativos, consolidando uma gestão mais interativa, barata, simples e ágil (OLIVEIRA, 2011).

---

\*Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: gustavobranquinho\_@hotmail.com



A administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações entre elas estão a avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa. Os executivos seniores são autorizados a determinar a missão e os objetivos gerais da empresa no contexto das oportunidades ou ameaças externas e dos pontos fortes ou fracos internos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Para Tavares (2010), o ambiente externo, onde se dá a atuação dos gestores, está no reconhecimento das oportunidades e ameaças, que são observadas pelo relacionamento da empresa com os seus stakeholders, (grupos de interesse nas organizações e ainda pela análise do nicho de mercado ao qual a organização está inserida). Na análise interna os administradores devem aprimorar os pontos fortes que as empresas já possuem como também eliminar os pontos fracos, por meio da inovação dos seus serviços, produtos e processos.

Com base nas análises ambientais, é importante ressaltar o conceito de estratégia empresarial, já que, o propósito das estratégias organizacionais é determinar quais os melhores caminhos, cursos e programas de ação que devem ser seguidos para se obter os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2012).

Para alcançar os objetivos que foram formulados os executivos devem planejar, formular, implementar e fazer a execução das melhores estratégias, que direcionem às organizações, tendo como base modelos e técnicas para se efetuar um melhor plano.

Oliveira (2014), tem como base a suposição de que há uma massa crítica ou um limite que deve ser ultrapassado para se obter adequado retorno de investimento.

Diante da grande competitividade que existe entre as empresas atuais, este trabalho apresenta a seguinte problemática de pesquisa: **Qual a análise da vantagem competitiva, com base no modelo de massa crítica em uma empresa varejista na cidade Monteiro-PB?**

Este estudo é de grande importância social e possibilita os gestores utilizá-lo a fim de melhorar o desempenho das suas organizações pela contribuição de conhecimentos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar a vantagem competitiva, com base no modelo estratégico de massa crítica em uma empresa varejista na cidade de Monteiro-PB. E como objetivos específicos: Mostrar o cenário no qual a empresa em estudo esta implantada; enumerar os fatores críticos de sucesso; constatar se há geração de vantagem competitiva.

Com relação aos aspectos metodológicos, este estudo é baseado nos conceitos de Vergara (2007), que a classifica em dois aspectos: meios e fins. Quanto aos meios, refere-se a um estudo de caso; quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva e qualitativa em relação a forma de abordagem (DIAS; SILVA, 2010).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia**

O termo estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, arte do general Steiner; Miner, (1981) adquirindo, em seguida, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de dirigir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

Segundo Mintzberg e Quinn (1991), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o sentido de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Estratégia expressava inicialmente a ação de chefiar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de derrotar o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE; MENDES, 2001).

Origina-se assim como um meio de um vencer o outro, como uma virtude de um general de reger seu exército à vitória, utilizando-se para isso de emboscadas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE; MENDES, 2001).

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

estratega correspondia a um cargo de Estado na antiga Atenas. Antes de uma batalha, o estratega 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.

Conforme Coelho (2009), estratégia é a forma de fazer as coisas e alcançar os objetivos estabelecidos. Se no passado as estratégias estiveram ligadas à ciência militar, na

atualidade, elas estão diretamente relacionadas às ações das organizações frente ao mercado em que atuam.

A estratégia se refere aos planos mencionados pela alta administração com o fim de alcançar resultados que estejam ligados à missão e objetivos gerais da empresa. Encara-se a estratégia sob três pontos de vantagem: a formulação da estratégia; implementação da estratégia; e controle estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Para as empresas, o sentido da estratégia não tem mudado 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, desejando alcançar a vitória e poder conquistá-la (TAVARES, 2010).

A administração estratégica é determinada como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente conectado a seu ambiente (CERTO et al, 2005).

Diante dos conceitos citados entende-se que todos estão direcionados ao crescimento e organização da empresa, apresentando aos gestores a capacidade de se sobressair sobre os demais concorrentes.

Para Tavares (2010), partindo para a perspectiva de escolha de uma estratégia, é preciso entender que ela corresponde à seleção da alternativa que melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos. Efetuando-se a busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça a execução da missão e à busca da visão de forma acertada com os valores e estilos de gestão da empresa.

Partindo das informações de Oliveira (2012), para escolher uma tática empresarial, deve existir um equilíbrio entre o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, com os recursos e perspectivas da empresa, avaliando o porquê de uma estratégia de determinada forma, pois, depois de realizar as análises e estudos necessários para o estabelecimento dessa estratégia, existe um ponto em que o executivo, com o poder de decisão, estabelece qual estratégia deverá ser implantada.

Mediante as opiniões, observa-se que as estratégias representam o caminho a ser seguido pelos gestores e que elas podem interferir de modo positivo ou negativo no âmbito empresarial, sendo necessário, pois, utilizar estratégias de nível relevante.

## 2.2 Gestão Estratégica

A administração estratégica se refere ao processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, criar estratégias apropriadas, aplicação dessas estratégias e execução do controle assegurando que as estratégias empresariais alcancem êxito nos objetivos empregados (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Conforme Coelho (2009), a administração estratégica pode ser explicada como um processo que busca manter uma organização como um conjunto agregado a seu ambiente. No cumprimento da administração estratégica é exigida a execução de várias etapas: execução de uma avaliação do ambiente; estabelecimento de uma diretriz organizacional; formulação de uma estratégia organizacional; implementação da estratégia organizacional; e controle estratégico.

Segundo Tavares (2010), define-se a gestão estratégica, como um conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que busca a adaptação e integração da capacidade interna da empresa ao ambiente externo.

Comparando os conceitos acima chega se à conclusão de que a gestão estratégica compreende atividades que visam à ligação entre o ambiente interno e o ambiente externo, no qual na empresa atua.

Os autores abordados neste tópico, até então classificam em três etapas os processos da gestão estratégica: formulação, implementação e controle das estratégias.

A formulação de estratégias tem o significado de formar cursos de ação que são próprios para alcançar objetivos, abrangendo atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias para acrescentar as chances de a empresa atingir suas metas (CERTO et al, 2005).

Sveiby (2001), considera que as competências deveriam constituir o foco da análise no processo de formulação de estratégia. Segundo o autor:

a formulação de estratégia deveria começar com a competência das pessoas. As pessoas são vistas como os únicos e verdadeiros agentes nos negócios; todos os produtos físicos tangíveis, recursos, bem como as relações intangíveis, são resultados da ação humana e depende em última instância de pessoas para que a continuem existindo.

As identificações de oportunidades bem como as ameaças no setor empresarial são inclusas nas atividades de formulação de estratégia. Por isso, devem-se analisar as forças e

fraquezas de uma empresa e seus recursos disponíveis, antes de fazer uma escolha (MINTZBERG; et al, 2007).

De acordo com Pereira et al (2006), a formulação de estratégias tem a capacidade de criar e fazer a renovação dos recursos existentes e não aparecer apenas como responsável pela organização do setor de atuação da empresa. O desempenho superior sustentável é voltado para o âmbito interno, construindo habilidades e competências.

A formulação de estratégias deve ser bem elaborada, planejada de acordo com a realidade de cada empresa, considerando-se os prazos estabelecidos, os custos necessários, riscos e recursos disponíveis para sua elaboração.

Bethlem (2009), afirma que para a 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.

Focando 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 bom lembrar que, a qualidade da implementação das estratégias empresariais é resultante de três vertentes, sendo elas, qualidade das estratégias; qualidade na escolha das estratégias básicas; e qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implementação das estratégias (OLIVEIRA, 2012).

Apesar de a implementação de estratégias serem de valiosa importância para as empresas, deve-se fazer a avaliação da qualidade que ela apresenta, inclusive verificar se essa implementação está contribuindo para que a empresa realmente alcance os seus objetivos.

Para certificar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos determinados, o controle e a avaliação de estratégias são funções que, por meio da comparação com padrões já estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de reorganizar esse desempenho em outras funções da alta administração (OLIVEIRA, 2011).

O processo de controle e avaliação estratégica incidem em fazer a escolha dos indicadores de desempenho de forma a fazer avaliação da eficácia da estratégia e a eficiência das ações perante os objetivos e metas já apresentados. Deve existir um paralelo entre o previsto e o realizado, apresentando indicadores para o desenvolvimento de ações necessárias, bem como o estabelecimento de possíveis cursos de ações alternativos (TAVARES, 2008).

Os autores são unânimes no que diz respeito ao controle e avaliação de estratégias, explicitando esse conceito de forma simples e cautelosa. Além de enfatizarem o propósito principal dessa etapa que é medir e avaliar o desempenho realizado através das estratégias utilizadas deixou bem claro também que isso é fundação do processo administrativo organizacional, que executa a avaliação das estratégias com o fim de que os resultados sejam amplamente satisfatórios.

### **2.3 Vantagem Competitiva**

Com o progresso da tecnologia, da globalização e da sociedade, as fronteiras mercadológicas se tornaram mais bem definidas, promovendo uma corrida por vantagens comparativas. Com isso, compete às empresas buscar mercados inexistentes a baixos custos e a alta agregação de valor ao cliente para se lançar na indústria e alcançar uma vantagem competitiva (KIM; MAUBORGNE, 2005).

De acordo com Oliveira (2012), vale salientar que o executivo saiba conduzir a vantagem competitiva, que causa a identificação dos produtos, ou serviços e os segmentos mercadológicos nos quais as organizações possam, de fato, estar habilitado para atuar de forma distinta.

A manutenção da competitividade depende da estratégia que a empresa almeja adotar frente aos seus concorrentes: diferenciação de seus produtos, liderança no custo total ou enfoque. Para o alcance da diferenciação, a empresa deve conduzir seu processo produtivo e sua estratégia de negócio de forma a manter a inovação e a melhoria contínua em suas operações frente aos seus concorrentes (PORTER, 2005).

Para Mintzberg et al (2007), a estratégia competitiva constitui se tornar diferente dos adversários. Isso implica dizer que deve ser desenvolvido um conjunto de atividades específicas para servir de suporte à posição estratégica.

De acordo com Collins e Rukstad (2008), a vantagem competitiva pode ser compreendida por dois fatores considerados determinantes no ambiente competitivo. O primeiro está vinculado à proposta de valor percebida pelo cliente nos produtos ou serviços, fator que distingue a empresa das demais concorrentes. O segundo está relacionado a atividades singulares ou ao complexo conjunto de atividades que permite a empresa e somente ela a apresentar algo raro no segmento.

Para a compreensão do processo de vantagem competitiva nas empresas, é importante perceber que por si só, a estratégia não constitui garantia de sucesso; e existem muitos

detalhamentos alternativos suplementares denominados táticas. Portanto, é importante que a opção estratégica base não seja inflexível. Toda estratégia tem como base suposições 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).

O papel da administração é modificar o conhecimento sobre a empresa, sobre o ambiente competitivo no qual agem e sobre os próprios recursos em vantagens competitivas sustentáveis. A desenvoltura para se beneficiar em particular configuração vai, depender desse grau de conhecimento que uma empresa tem de seu alvo competitivo e da maneira como coordena suas atividades em torno dele (TAVARES, 2010).

## **2.4 Cenários e Modelo da Massa Crítica**

### **2.4.1 Cenários**

Quanto aos cenários, é fato que, em uma análise de competição entre organizações, podem auxiliar a tomada de decisão. Para enfrentar as novas situações é preciso saber escolher entre as alternativas existentes, tomar decisões consistentes e saber mobilizar as energias de um grande número de pessoas na direção escolhida. As organizações precisam cada vez mais de estratégias inteligentes, adaptabilidade e competência operacional (BRAGA; MONTEIRO, 2005).

Para Oliveira (2014), é importante entender que, os cenários além de tornar possíveis critérios e medidas destinadas à preparação para o futuro, podem ajudar a analisar os concorrentes ao longo do tempo tornando fácil o alcance de vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes, pelas quais, junto com as técnicas estratégicas contribuem para a preparação do futuro da empresa de forma direta.

Segundo Porter (2004), algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumento para que pudessem compreender as implicações estratégicas da incerteza de um modo mais completo. Com a construção de cenários múltiplos, uma empresa pode explorar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégia.

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

Conforme Oliveira (2005), os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da organização, sendo construídos para adaptar a estratégia da empresa aos seus objetivos futuros.

Os autores citados nesta seção compreendem que cenários consistem em uma descrição detalhada de uma possível situação do ambiente no futuro, com base em informações disponíveis no ambiente da organização. Uma vez estabelecido o cenário, procura-se construir estratégias que respondam de maneira efetiva as necessidades da empresa de atingir os seus objetivos de negócios.

#### ***2.4.2 Modelo da Massa Crítica segundo Oliveira (2014) e Brilhante (2015).***

O modelo da massa crítica compreende um conjunto de fatores que visam fazer à análise e comparação entre a empresa e seus concorrentes, descobrindo quais os fatores da organização que levam ao sucesso.

Para Oliveira (2014), o modelo se fundamenta na hipótese de que existe uma linha de demarcação ou massa crítica que deve se transpor para que se obtenha o retorno do investimento. Para que isso aconteça é necessário que se desenvolvam alguns itens importantes, como: escolher os fatores críticos de sucesso que cada gerente imagine como que sejam de mais importância para sua empresa; verificar, de acordo com os fatores, se a empresa é mais forte ou se há uma equiparação com as concorrentes; preparar um novo perfil da empresa; direcionar um conjunto de conhecimentos e os recursos úteis para o desenvolvimento dos fatores, através da organização de projetos; utilizar e avaliar as estratégias determinadas.

Para que haja maior eficácia na aplicação desse modelo é necessário que os gerentes realizem uma análise interna da empresa com o fim de tornar claras as deficiências e qualidades da mesma, determinando seus pontos fortes e fracos diante da sua situação no mercado.

Portanto, 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.

Segundo Brilhante (2015), o modelo da massa crítica pode ser aplicado em diversos nichos mercadológicos, assim como indústrias, em organizações que realizem vendas por



atacado, e também para organizações que vendem os produtos diretamente para o consumidor final, que podem ser chamadas de empresas varejistas.

Para Oliveira (2014) e Brilhante (2015), os fatores críticos de sucesso mais importantes no mercado são: rentabilidade; inovação; recursos financeiros; recursos físicos; desempenho e desenvolvimento administrativo; atitudes e desempenho das pessoas; marketing; relacionamento com os fornecedores; responsabilidade social e controle de estoque.

Deste modo, pode-se concluir de que o modelo de massa crítica é uma técnica que tem como objetivo determinar o posicionamento da empresa no mercado, como também, através da análise comparativa, identificar um nível de comparação com a concorrência.

## **2.5 Varejo no Brasil**

Ao analisar o cenário atual, percebe-se a importância do varejo no ponto de vista mercadológico e econômico, e como ele afeta a todos de forma direta e indireta. Muitas empresas comercializam produtos e serviços ao consumidor, criando empregos e movimentando a economia.

Como diz Parente (2011), o varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil.

Para Kotler e Keller (2006), o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha da venda de pequenos lotes no varejo.

O varejo, dentro das condições de distribuição, proporciona estes benefícios aos consumidores finais. Além disso, a especialização possibilita benefícios de compra para os consumidores. Como na área de varejo uma das principais funções é a compra, o consumidor irá beneficiar-se do trabalho de um comprador especializado para o produto de que necessita (LAS CASAS, 2012).

Conforme Parente (2011), o varejo incide em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de

venda para clientes institucionais que comprem produtos e serviços para revendê-los ou com insumo para suas atividades empresariais.

Faz-se necessário dizer que, o sistema varejista no Brasil vem se tornando cada vez mais firme e competitivo. Esse setor não tem como objetivo apenas vender e obter lucros, mas busca efetuar o aumento de sua clientela, buscando oferecer preços mais baixos, procurando manter os clientes que já possui e atrair, mais e mais, novos consumidores.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO (EMPRESA)**

O empreendimento em estudo, criado em 1990 está localizado na cidade de Monteiro-Paraíba. A cidade está localizada a 319 km da capital do estado e tem um contingente populacional de 33.039 habitantes segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística, (2016).

Dentre as três empresas que atuam como comercializadoras de plástico e espuma, destaca-se a Plastispuma que surgiu como pioneira nessa modalidade de negócio. Seu proprietário, o Sr. José Geraldo Branquinho detectou a falta desses produtos na cidade e a necessidade da população que tinha de se deslocar para Campina Grande a fim de obter essas mercadorias.

Diante da procura surgiram itens derivados desses produtos, tais como: colchões, colchonetes, travesseiros, material para fabricação de toldos, encerados para mesa e outros materiais.

A empresa está situada no centro da cidade ao lado do mercado público, em um local estratégico onde o fluxo de pessoas é intenso. A mesma disponibiliza de três funcionários, um espaço amplo e climatizado para melhor atender os seus clientes.

A organização comercial tem como missão atender com excelência às demandas dos seus consumidores. Sua visão é ser reconhecida como a melhor opção do ramo não só em Monteiro-PB, mas nas cidades circunvizinhas.

### **4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

A seguir são explanados os procedimentos metodológicos que compreende a proposição da pesquisa: caracterização da pesquisa, população e amostra, variáveis da pesquisa, procedimentos para a coleta de dados e, por fim, o tratamento dos dados.

## **4.1 Caracterização da Pesquisa**

Segundo Gil (2010), pesquisa pode ser vista como um processo racional e sistemático com o fim de possibilitar respostas aos problemas encontrados. Ela se faz necessária quando não há informações suficientes para solucionar o problema, ou quando a informação disponível está desordenada ao ponto de não poder ser relacionada ao caso.

Com base nos conhecimentos encontrados na obra de Vergara (2011), a metodologia do trabalho se classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, considera-se uma pesquisa descritiva, porque descreve e obtêm informações, por meio do modelo de massa crítica sobre o alcance da vantagem competitiva.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi de caráter qualitativo, pois envolveu o emprego de dados qualitativos conseguidos em entrevistas, para a compreensão e explicação dos fenômenos (DIAS; SILVA, 2010).

A pesquisa qualitativa é utilizada como uma investigação preliminar para conhecer mais sobre um problema, e assim facilitar uma pesquisa posterior de caráter descritivo, por meio de questionários estruturados (PARENTE, 2011).

Para se chegar à caracterização da pesquisa, foi realizado um estudo detalhado sobre o tema que resultou na apresentação de conceitos dos autores citados para servir como ponto de apoio ao trabalho.

## **4.2 População e Amostra**

Para Vergara (2007), a população se refere a um conjunto de elementos, tais como: produtos, pessoas e empresas que são dotadas de características utilizadas como objeto de estudo. A amostra é a parte do universo que foi escolhida com algum critério de representatividade.

É possível afirmar que a população desse estudo é representada pelas empresas que comercializam produtos afins (plástico e espuma), Entretanto, a amostra deste trabalho é composta por três empresas: Loja Esperança, Casa Pereira e Plastispuma. Sendo elas: Plastispuma (objeto de estudo) concorrentes X e concorrente Y que se dispuseram à realização da entrevista.

### **4.3 Variáveis da Pesquisa**

Variáveis são aqueles aspectos, propriedades ou fatores reais ou potencialmente medidos através dos valores que assumem e discriminam um objeto em estudo.

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

Os fatores críticos de sucesso mais importantes no mercado foram indicados por Oliveira, (2014) e Brilhante, (2015), para servir de base nas pesquisas: rentabilidade; inovação; recursos financeiros; recursos físicos; desempenho e desenvolvimento administrativo; atitudes e desempenho das pessoas; marketing; relacionamento com os fornecedores; responsabilidade social e controle de estoque.

Foram aplicadas outras etapas para que o trabalho fosse realizado, tais como:

- Determinar se a empresa é mais forte ou se equipara com as principais concorrentes;
- Preparar um novo perfil da empresa, estabelecendo os fatores que devem ser melhorados;
- Direcionar as estratégias e os recursos necessários para o desenvolvimento dos fatores, efetuar e avaliar as estratégias estabelecidas.

Para a aplicação da entrevista, foram utilizadas todas as variáveis direcionadas a cada um dos gerentes de cada empresa analisada.

### **4.4 Procedimentos Para a Coleta de Dados**

Para proceder a coleta de dados o pesquisador deverá descrever detalhadamente o método que usará para coletar seus dados. Basicamente ele pode adotar como método de coleta de dados a observação e análise dos documentos e a entrevista.

De acordo com Vergara (2011), entrevista, é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, lhe responde verbalmente.

As pesquisas podem ser realizadas em profundidade, quando o entrevistador faz perguntas ao entrevistado sobre os fatos de um assunto, assim como suas opiniões sobre os eventos realizados (YIN, 2010).

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas com os gerentes das empresas participantes da pesquisa. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, na ocasião em que o pesquisador gravava todo o processo realizado.

#### **4.5 Tratamento dos Dados**

Segundo Vergara (2007), as informações colhidas, podem ser consideradas como procedimentos estatísticos ou não. Ela considera o tratamento dos dados como o departamento onde é mostrada para o leitor, a maneira como se procedeu a análise dos dados coletados.

Para discutir os dados desta pesquisa, foram realizados os seguintes passos, que estão descritas no modelo da massa crítica, sugerido por Oliveira, (2014) e Brilhante, (2015).

- Os fatores críticos de sucesso mais importantes e comuns no mercado são: rentabilidade, inovação, recursos financeiros, recursos físicos, desempenho e desenvolvimento administrativo, atitudes e desempenho das pessoas, responsabilidade social, marketing, relacionamento com os fornecedores e controle de estoque.
- Determinou-se, pelos vários fatores, se a empresa é mais forte, ou se ela se equipara com os principais concorrentes;
- Foi inovado o perfil da empresa, estabelecendo os fatores que devem ser melhorados, visando o resultado esperado para cada fator considerado;
- Foram estabelecidas as estratégias e os recursos necessários para o desenvolvimento dos fatores, pela aplicação de projetos.

De acordo com cada variável estabelecida nesse estudo, os dados foram transcritos e interpretados, sendo possível criar uma tabela com as informações adquiridas, como será apresentadas na análise dos resultados.

### **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Diante do quadro comparativo da pesquisa desenvolvida, foram diagnosticados os seguintes resultados:

- Com base na rentabilidade, os gerentes das três empresas tiveram o mesmo pensamento, afirmando que existe um médio grau de rentabilidade, visto que

elas negociam produtos que são considerados supérfluos, enquadrando assim em um nível de equiparação.

- Com relação à inovação, a Plastispuma lidera neste campo, o gerente da mesma afirma que sempre está à procura de produtos inéditos nos grandes centros comerciais, assim podendo oferecer a sua clientela uma grande variedade de produtos. Diferentemente, os gerentes das empresas X e Y destacaram que é necessária a procura de determinado item para haja a inovação.
- Considerando-se os recursos financeiros, os gerentes das empresas foram unânimes em dizer que tem necessidade de haver um equilíbrio no que diz respeito ao produto que se precisa adquirir e os recursos que as referidas empresas dispõem para saldar seus compromissos.
- Os proprietários entrevistados comentaram que os recursos físicos (equipamentos e instalações) de suas empresas X e Y estão em boas condições de funcionamento. Porém, o gerente da empresa Plastispuma afirma que a empresa além de está em boas condições, fica localizada em um ponto estratégico ao lado do mercado público, o qual o fluxo de pessoas é bem intenso, dispõe de um local mais amplo, climatizado e dotado de proteção de segurança eletrônica.
- No que diz respeito ao desempenho e desenvolvimento administrativo, os gerentes das empresas X e Y demonstraram nunca ter recebido nenhum tipo de treinamento para exercer o controle administrativo das empresas, afirmando ainda que não há nenhum controle a respeito do desempenho deles, para com na empresa. O gerente da empresa em estudo garantiu que participou de treinamento realizado pelo SEBRAE local, tornando-se apto para exercer o controle de desempenho da referida empresa.
- Sobre atitudes e desempenhos das pessoas, constatamos que os colaboradores das empresas X e Y não receberam nenhum tipo de treinamento. Enquanto que “os funcionários que são admitidos pela Plastispuma recebem treinamento especializado que muito contribui para uma comunicação clara e aberta entre empregados e empregador, falou o gerente da empresa em estudo”.
- Em relação à responsabilidade social, a empresa questionada se considera socialmente responsável pela preservação do meio ambiente, o gerente da Plastispuma disse que faz a coleta das embalagens (papelão e plástico) e doa

esses materiais a uma empresa de reciclagem da cidade. Além disso, contribui, com seu patrocínio nos eventos socioculturais. Já as empresas X e Y não costumam adotar o mesmo critério, o gerente da empresa Y falou sobre a importância da reciclagem, porém, destacou que não tem espaço suficiente no estabelecimento para o armazenamento desses materiais até a passagem do carro coletor.

- Quanto ao fator marketing, considerando que a cidade é de pequeno porte o sistema de marketing utilizado pelas empresas se resume, a propaganda através do sistema boca a boca, anúncios nas emissoras de rádio locais, considerando-as suficientes. O gerente da empresa X falou que a empresa já tem anos no mercado, assim, tornando-se conhecida na cidade, utilizando apenas vinhetas na emissora de rádio local.
- Em relação a fornecedores, as empresas entrevistadas informaram que existe, entre elas e seus fornecedores, um ótimo relacionamento, no que se diz respeito à entrega das mercadorias no prazo determinado, bem como a responsabilidade e o cuidado no transporte dos produtos até o destinatário.
- Tratando-se do controle de estoque as empresas X e Y desenvolvem esse fator de maneira precária, não dispoem de locais apropriados para o armazenamento de seus produtos, o gerente da empresa Y afirmou que devido ao pouco espaço físico, não dispõe de uma área específica para o estoque e a reposição só é feita quando nota-se que a mercadoria acabou. Enquanto isso o gerente da Plastispuma disse que a empresa dispõe de um ambiente exclusivo para o estoque, que fica no piso superior da loja e o seu controle é feito através de softwares.

Focalizando o resultado da pesquisa, foi elaborado o seguinte quadro comparativo, demonstrando os fatores de sucesso da empresa em estudo em relação aos seus concorrentes, com base no modelo da massa crítica.

Tabela 01 Análise da massa crítica.

Fatores de Sucesso	Análise da Massa Crítica		
	Situação comparativa		
Rentabilidade	<input type="checkbox"/> Forte	<input checked="" type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Inovação	<input checked="" type="checkbox"/> Forte	<input type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Recursos financeiros	<input type="checkbox"/> Forte	<input checked="" type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Recursos físicos	<input checked="" type="checkbox"/> Forte	<input type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Desempenho e desenvolvimento administrativo	<input checked="" type="checkbox"/> Forte	<input type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Atitudes e desempenho das pessoas	<input checked="" type="checkbox"/> Forte	<input type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Responsabilidade social	<input checked="" type="checkbox"/> Forte	<input type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Marketing	<input type="checkbox"/> Forte	<input checked="" type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Relacionamento com os fornecedores	<input type="checkbox"/> Forte	<input checked="" type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco
Controle de estoques	<input checked="" type="checkbox"/> Forte	<input type="checkbox"/> Equipara-se	<input type="checkbox"/> Fraco

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Como se pode perceber, no quadro demonstrativo acima, a Plastispuma mantém vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes, no que diz respeito aos fatores: inovação, recursos físicos, desempenho e desenvolvimento administrativo, atitudes e desempenho das pessoas, responsabilidade social e controle de estoques, estando bem colocada no mercado empresarial.

O objeto em estudo se equipara com suas concorrentes em relação aos outros fatores. Mediante os resultados apresentados, há fatores que necessitam ser aperfeiçoados com estratégias e recursos necessários.

Rentabilidade - Realizar promoções com a finalidade de atrair mais clientes; premiar os clientes já existentes, inclusive oferecendo descontos especiais em suas compras, como forma de manter na empresa os seus clientes fieis.

Criação do departamento de recursos financeiros - Realizando fluxo de caixa mensalmente, utilizando um sistema de gestão é a maneira mais eficiente e segura para ter uma visão ampla sobre o desempenho financeiro da empresa.

Plano de marketing - A empresa deve apostar mais em divulgação, utilizando carros de som e a mídia social. Segundo Kotler, (2006) o sucesso financeiro muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficiente para que a empresa obtenha lucro.



Seleção dos fornecedores- A empresa deve selecionar aqueles que tenham melhores condições de fornecimento a um custo reduzido, considerando-se também as seguintes condições: reputação; localização; políticas de trabalho; disponibilidade; vendas e experiência. Na maioria dos casos, são os fornecedores que tomam a iniciativa de se apresentar e estabelecer uma aproximação com os varejistas (PARENTE, 2011).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com as informações colhidas, torna-se possível assegurar que a empresa em estudo possui vantagem competitiva baseada no modelo da massa crítica porque, além das estratégias aplicadas, ela leva vantagem em vários fatores de sucesso, como: inovação, recursos físicos, desempenho e desenvolvimento administrativo, atitudes e desempenho das pessoas, responsabilidade social e controle de estoque.

Dialogar sobre vantagem competitiva não é nada simples, visto que a literatura acadêmica que aborda o assunto é muito vasta, incluindo inúmeros conceitos de autores atuais, considerados essenciais à gestão estratégica e vantagem competitiva.

Quanto à Plastispuma, pode-se dizer que ela está inclusa nos padrões que regem o mercado empresarial, pois está em constante inovação de seus produtos procurando satisfazer a exigência de todos os seus clientes. Outro ponto forte da referida empresa é a eficácia no atendimento. Atender bem sempre foi e será a chave que abre novas negociações.

A empresa em estudo pode avançar mais, realizando promoções com a finalidade de atrair mais clientes, premiar os clientes já existentes, inclusive oferecendo descontos especiais em suas compras, apostar em divulgação em carros de som, panfletos, mídia social e outros meios.

Mediante as informações expostas acima se conclui que este estudo é de grande valia, já que atingiu os objetivos estabelecidos pelo autor, tratando de um tema de grande amplitude e relevância para as organizações atuais. Além disso, surge a oportunidade para que outros pesquisadores efetuem novos estudos incluindo a análise da implementação e avaliação de estratégias que são estabelecidas por intermédio do modelo de massa crítica.

## ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE BASED ON MASS OF STRATEGIC MODEL CRITICAL IN A COMPANY IN RETAILER MONTEIRO-PB CITY.

### **ABSTRACT**

Amid highly competitive which is entered the business world, it is increasingly necessary for all sectors within a company seeking the degree of excellence in the service offered. This work 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 Monteiro-PB. The specific objectives are: to determine the scenario where the company is located; enumerate the critical success factors; see whether there is generation of competitive advantage. For this, we used the system for collection and analysis of data from three companies in the same industry, operating in the city. According to this descriptive research that uses qualitative approach was recognized by the model of critical mass, the company under study, has the strongest success factors than its competitors and, therefore, the competitive leadership. Based on the model of critical mass, proposed by Oliveira (2014) and Brilhante (2014).

**Keywords:** Scenarios, Competitive Advantage, Retail, Critical Mass.

## REFERÊNCIAS

- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica/** Agrícola Bethlem. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino.** São Paulo: Hoper, 2005.
- BRILHANTE, Wesley Alberto Meneses. **Análise da vantagem competitiva com base no modelo estratégico da massa crítica em uma empresa varejista.** 1.ed. Patos, 2015.
- 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.
- COLLIS David J; RUKSTAD Michael G. **Você sabe dizer qual é sua estratégia.** Harvard Business Review, agosto 2008.
- 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.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre, 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.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográfico: dados gerais do município.** Disponível em:  
<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=250970&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>. Acesso em: 13 de setembro de 2016.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul.** São Paulo, 2005.
- 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.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **the strategy process: concepts, contexts and cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

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, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças. **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.

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, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, 2005.

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

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro, 1981.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro, 2001.

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

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **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.