



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE LARANJEIRAS DO SUL
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ADRIANO DIBA ANHAIA

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTER VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO
SEGMENTO DE VIDRAÇARIA EM RIO BONITO DO IGUAÇU-PR**

LARANJEIRAS DO SUL

2017

ADRIANO DIBA ANHAIA

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTER VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO
SEGMENTO DE VIDRAÇARIA EM RIO BONITO DO IGUAÇU-PR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Ciências Econômicas da Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof^ª. Ceyça Lia Palerosi Borges, MSc.

LARANJEIRAS DO SUL- PR

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

BR 158, Km 405

Laranjeiras do Sul - PR

Brasil

Anhaia, Adriano Diba

Posicionamento estratégico para obter vantagem competitiva: Estudo de caso em uma pequena empresa do segmento de vidraçaria em Rio Bonito do Iguaçu-PR/ Adriano Diba Anhaia. -- 2017.

73 f.

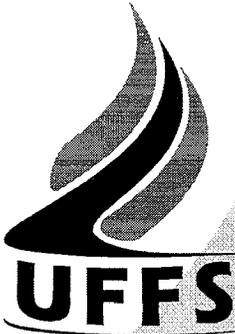
Orientador: Ceyça Lia Palerosi Borges.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Ciências Econômicas , Laranjeiras do Sul, PR, 2017.

1. Posicionamento estratégico. 2. Vantagem competitiva. I. Borges, Ceyça Lia Palerosi, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.



Serviço Público Federal
 Universidade Federal da Fronteira Sul
 Curso de graduação em Ciências Econômicas



Ministério da Educação
 Universidade Federal da
 Fronteira Sul

Reitoria
 Avenida Getúlio Vargas, 609
 Edifício Engemed, 2º Andar
 Chapecó - Santa Catarina
 Brasil - CEP 89.812-000
 (49)2049-1400

www.uffs.edu.br
 contato@uffs.edu.br

Campus Laranjeiras do Sul
 Rua Oscar Pereira Guedes, 01
 Vila Alberti - Laranjeiras do Sul
 - Paraná - CEP 85303-820
 (42) 3635-8650

**ATA DE DEFESA PÚBLICA DO
 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Aos 15 dias do mês de dezembro de 2016, às 19:00 horas, em sessão pública na sala 204 - Bloco A do Campus Laranjeiras do Sul da UFFS, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Professor(a) Orientador(a):

Leicya Bia Polerosi Borges

e composta pelos Professores(as) Examinadores(as):

1. Antonio Maria de Silva Campos e
2. Rafael Stevanon

o(a) aluno(a) Adriano Riba Antônia apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Posicionamento estratégico para obter vantagem competitiva: estudo de caso em uma pequena indústria...

como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Ciências Econômicas. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela aprovação do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pelo aluno.

Leicya Bia Polerosi Borges
 Presidente da Banca Examinadora e Professor(a) Orientador(a)

[Assinatura]
 Examinador(a) 01

[Assinatura]
 Examinador(a) 02

[Assinatura]
 Aluno(a)

Dedico este trabalho de conclusão de curso a minha querida esposa que me ajudou de todas as formas a manter o foco. Agradeço aos meus pais e irmãos que entendiam os dias que faltava nos encontros de família. Agradeço também a minha orientadora que com capacidade e paciência me acompanhou por todo este período. Também a todos os colegas e professores do curso que me acompanharam por todo este tempo de estudos.

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	16
2.1.3 Posicionamento estratégico	20
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA E AS CINCO FORÇAS DE PORTER	21
2.2.1 Ameaça de novos entrantes	23
2.2.2 Ameaça de produtos substitutos	24
2.2.3 Poder de barganha dos fornecedores	25
2.2.4 Poder de barganha dos clientes	26
2.2.5 Rivalidade entre os concorrentes	27
2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	28
2.3.1 Liderança no custo total	29
2.3.1.1 Risco da estratégia de liderança em custo	31
2.3.2 Diferenciação	32
2.3.2.1 Riscos da estratégia de diferenciação	32
2.3.3 Enfoque	33
3 MÉTODOLOGIA	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS.....	37
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
4 RESULTADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
4.3 GESTÃO FINANCEIRA	41
4.4 MARKETING	43
5.1 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	44
5.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	46
5.3 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	47
5.4 AMEAÇA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS SUBSTITUTOS.....	48
6 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	
51	
6.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO	55
6.3 ESTRATÉGIA DE FOCO.....	58
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
Anexos	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Identificação das variáveis	39
Quadro 2 Síntese das cinco forças de Porter.....	50
Quadro 3 Características exigidas para cada estratégia	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cinco forças competitivas de Porter.....	23
Figura 2 Estratégias genéricas de Porter.....	29

RESUMO

A competitividade cada vez mais acirrada, um mercado globalizado e a necessidade de diferenciar-se para obter ganhos competitivos é a realidade enfrentada pelas organizações contemporâneas, indiferente do seu segmento ou do mercado em que atuam. Diante da importância do tema para as organizações, por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo de vidraçaria, o objetivo deste trabalho é analisar se existe alguma estratégia em uma empresa do segmento de vidraçaria no município de Rio Bonito do Iguaçu-PR para obter vantagem competitiva no mercado onde está inserida. Para guiar as análises foi utilizado o modelo das estratégias genéricas de Porter (1986). Após análise das cinco forças de Porter e das estratégias genéricas de Porter constatou-se que, apesar de ter sido identificado algumas ações referente ao seu posicionamento estratégico tais como manter um alto nível de estoque e utilização de propaganda e publicidade favorecendo preços melhores que seus concorrentes e fixação da marca, estas ações são muito insipientes quando analisadas frente aos fatores propostos por Porter, podendo afirmar que a empresa estudada não utiliza uma estratégia genérica de Porter.

Palavras chaves: posicionamento estratégico, vantagem competitiva, cinco forças de Porter, estratégias genéricas de Porter.

ABSTRAT

Increasing competitive, globalized market and necessity of differentiation to achieve competitive gains is a reality that contemporary companies go through; this is indifferent to segment or to the market in which they operate. Given the importance of the topic to companies, a case study of a company operating in glassware segment was performed. The aim of this work was to analyze if there was the use of strategies focused to achieve competitive advantage in the market in a company of glassware segment located in Rio Bonito, Paraná State. The model of Porter's Generic Strategies (1986) was used to development of the analysis. After analysis of Porter's Five Forces and Porter's Generic Strategies was verified that actions applied were very weak when confronted to factors proposed by Porter. It is possible to affirm that the company studied does not use a Porter's Generic Strategy; although, some actions regarding its strategic positioning were identified such as maintenance of high stock level and use of advertising, which support better prices and help to promote the brand.

Key-words: strategic positioning; competitive advantage; Porter's Five Forces; Porter's Generic Strategies

1 INTRODUÇÃO

No atual mundo dos negócios onde a inovação e a capacidade de transformar uma estratégia em algo executável e oferecer valor aos clientes, é fundamental para uma empresa obter vantagem e se destacar frente aos concorrentes.

A concorrência do mercado cada vez mais globalizado sugere que as empresas desenvolvam mecanismos que as façam diferentes dos concorrentes, mecanismos que diminuam o custo de produção e barateiem seus produtos, mecanismos que atraem a parcela de consumidores do mercado que não tem acesso a bens diferenciados ou, aquela parcela de consumidores que buscam por um produto diferenciado no mercado.

A identificação do mercado onde uma empresa está inserida é importante para identificar fatores como: concorrentes, fornecedores, público-alvo. Leva a empresa pensar em mecanismos (estratégias) para a correta tomada de decisão.

As empresas estão cada vez mais atentas aos sinais de mudanças, cada vez mais preocupadas em conhecer o mercado em que atua, conhecer principalmente os seus concorrentes e seus futuros clientes, estão mais receptivas ao surgimento de novas tecnologias, no surgimento de novos mercados e na busca de novas estratégias de gerenciamento (MOTTA, 2000).

Bueno (2004) argumenta que a capacidade gerencial, a qualidade e a competitividade é fundamental para que uma empresa tenha sucesso no mercado, que está cada vez mais exigente, e a tecnologia e a capacidade de gestão facilita o trabalho, aumenta a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, reduz preços e torna a empresa mais competitiva.

Vários fatores devem ser considerados pelos gestores que almejam o sucesso da empresa, o conhecimento do mercado, a evolução dos instrumentos de gestão e desenvolvimento de novos produtos, o aumento de empresas no mercado varejista, faz com que os consumidores fiquem atentos a quaisquer sinais de mudanças nos preços e na qualidade dos bens e serviços oferecidos no mercado ficando fácil encontrar produtos mais baratos e de melhor qualidade (KUMSCHLIES; CRISPIM, 2003).

As empresas para obterem sucesso e não apenas sobreviver devem conhecer o mercado, identificar seus consumidores, saber quem são os seus concorrentes, a existência de empresas que produzam bens ou serviços que substitua os seus, conhecer seus concorrentes, identificar a ameaça de entrada de novas empresas no mercado (PORTER, 1986).

A identificação do mercado facilita a tomada de decisão pelo gestor, norteia o caminho que a empresa deve seguir. Conhecendo o mercado a empresa identifica as fragilidades dos seus concorrentes, dos seus potenciais consumidores e passa a desenvolver ações para tornar-se competitiva no mercado.

Porter (1986) descreveu três estratégias competitivas genéricas que permite a identificação do posicionamento da empresa no mercado que são: lutar para ser o produtor com o menor custo do mercado, procurar diferenciar os produtos ou serviços oferecidos em relação aos demais empresas do mercado e concentrar-se em uma parcela do mercado em vez de tentar influenciar todo ele.

Porter (1992) argumenta que a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma empresa, a diferenciação em uma organização pode estar relacionada ao seu modelo de inovação, sua capacidade de planejamento, utilização de seus recursos, possibilidades de gerar oportunidades.

Thompson (1998) comenta que uma empresa possui vantagem competitiva toda vez que possuir algum diferencial em relação a seus rivais. Isto é, a empresa obtém vantagem competitiva produzindo um produto com a melhor qualidade do mercado, o melhor serviço e atendimento ao consumidor, custos mais baixos que os concorrentes ou o espaço geográfico que a empresa encontra-se. Machado (2006) em seu estudo na empresa de cosméticos Natura, identificou que a estratégia utilizada pela empresa para ser competitiva e ser sucesso no mercado era focada na diferenciação de seus produtos.

É necessário refletir que muitos empreendedores, proprietários de micro e pequenas empresas não conhecem suas fontes de vantagem competitiva e sua posição no mercado, visto que as micro e pequenas empresas correspondem, segundo Sebrae-SP (2016) cerca de 99% dos estabelecimentos econômicos e estes negócios são responsáveis por cerca de 27% do PIB brasileiro.

São grandes os desafios que as micro e pequenas empresas enfrentam para se manter no mercado. Dados do (IBPT) Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013) apontam que o índice de desaparecimento das micro e pequenas empresas no primeiro ano de vida é de 6,32%, entre um e cinco anos 44,95% e 87% até os seus 20 anos. As principais barreiras para o crescimento e desenvolvimento das empresas são as cargas tributária, leis trabalhistas, concorrência, infraestrutura, falta de mão de obra qualificada, falta de apoio governamental, falta de uma gestão especializada, conhecimento do mercado, falta de estratégias para se defender dos concorrentes no mercado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho será delineado a fim de responder a seguinte pergunta de pesquisa, “Existe alguma estratégia utilizada em uma empresa do segmento de vidraçaria no município de Rio Bonito do Iguçu-PR para obter vantagem competitiva?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se existe alguma estratégia em uma empresa do segmento de vidraçaria no município de Rio Bonito do Iguçu-PR para obter vantagem competitiva.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características administrativas da empresa estudada;
- b) Caracterizar o ambiente competitivo na qual a empresa estudada se encontra a luz das cinco forças de Porter;
- c) Identificar se a empresa estudada utiliza as estratégias genéricas de Porter, e quais ela utiliza;
- d) Verificar se a empresa estudada possui um posicionamento estratégico no mercado em que atua;

1.3 JUSTIFICATIVA

No Brasil existe cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, deste total 99% são micro e pequenas empresas (SEBRAE-SP, 2016). Segundo dados do jornal Valor Econômico (2016) as micro e pequenas empresas empregam cerca de 52% dos trabalhadores formais da economia, contribui com 27% do Produto Interno Bruto do Brasil, demonstrando assim a sua importância econômica e reforçando a importância deste estudo.

Uma das principais causas de falência das micros e pequenas empresas é por falta de conhecimento em gestão e por desconhecer o mercado onde a empresa está atuando. Amaral

(2013) aponta a falta de planejamento e o conhecimento do mercado como a causa do fracasso de 41,64% dos estabelecimentos que fecham as portas.

Almeida (1994) comenta que as Micro e Pequenas empresas são eficientes no setor produtivo, mas são ineficientes nas decisões estratégicas. O empresário muitas das vezes entende do processo produtivo e possui certo conhecimento administrativo, porém pensar estrategicamente é um desafio para esses empreendedores, pois além de não conhecer esta ferramenta e seus objetivos não sabem como utilizá-la.

Neste estudo a escolha das estratégicas Genéricas de Porter deu-se pelo fato de que aborda os planos da empresa para tentar “pisar nos calcanhares” de seus concorrentes, consiste em uma ação defensiva ou ofensiva com o intuito de lidar com as cinco forças competitivas do mercado: concorrentes, fornecedores, compradores, bens substituto, novos entrantes (THOMPSON, 1998).

Bertero e Binder (2003) comentam que a questão essencial do modelo de Porter é a capacidade de analisar o ambiente externo, identificar os sinais do mercado, e agir com base nestes sinais, assim, com base nos dados, posicionar a empresa com apoio nestas informações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os principais conceitos necessários para o desenvolvimento do estudo. Serão tratadas as definições de estratégias, os tipos de estratégias, a vantagem competitiva e as cinco forças de Porter e por fim as estratégias genéricas de Porter.

2.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Mintzberg (2006, pag. 24) trata estratégia como uma “ação consciente, uma diretriz para lidar com uma situação. Uma criança tem uma ‘estratégia’ para pular uma cerca, uma corporação tem uma estratégia para capturar um mercado”. A identificação de um novo mercado por uma empresa permite agregar mais valor à marca, para isso, os empreendedores devem estar atentos ao surgimento de novas oportunidades, criando estratégias ou adaptando estratégias já existentes para sair na frente dos concorrentes.

Henderson (1998) define estratégia como a busca deliberada de uma ação para o desenvolvimento e ajuste da vantagem de competição de uma empresa, e esta vantagem deve ser significativa frente as outras empresas do mesmo segmento. Porter (1999) destaca que a base de uma estratégia competitiva é ser diferente. Quinn (2001) define estratégia como um padrão, um sistema que descreve as principais metas e sequencias de ações de uma empresa, é a construção de competências a fim de construir um caráter forte para a empresa a fim de alcançar as metas e os objetivos

Ansoff (1991) comenta que, a estratégia é a utilização de vários recursos disponíveis para o empresário, é um conjunto de regras utilizados para a tomada de decisão que orienta o comportamento da organização. Para Oliveira (1991) a estratégia e sua implantação não pode ser considerada um mecanismo fixo, imutável, deve estar sempre em processo de mudança e adaptação para as corretas tomadas de decisões nas empresas. Gasparini (2005) assume que é um conjunto de orientações que direciona e posiciona a empresa em seu mercado, organizando seus recursos para alcançar resultados pré-determinados.

A formulação da estratégia busca identificar características específicas, informações precisas, uma vez que os objetivos são os fins da empresa, as metas desejadas, e a estratégia é o meio que a empresa utiliza para chegar aos objetivos e perde sua validade quando os objetivos da empresa é alterado (ALDAY, 2002).

As estratégias devem criar diferenciais para a organização e para seus clientes. Para os consumidores, as estratégias devem, evidenciar valor agregado em seus produtos e serviços e

para os gestores, devem proporcionar ganhos competitivos no mercado em que estão inseridos.

As estratégias possuem duas características fundamentais: são desenvolvidas antes das ações que iram se aplicar e desenvolvidas conscientemente e propositalmente. Mintzberg (2006, p. 29) comenta que;

[...] uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (MINTZBERG, 2006, p. 29).

Uma estratégia será sempre necessária quando os concorrentes podem afetar seriamente o desempenho da empresa a atingir o resultado desejado, ou em várias outras situações, quando a tecnologia já estiver ultrapassada, quando seus produtos não satisfaçam mais seus clientes, quando o preço dos produtos e serviços oferecidos estão superiores a dos concorrentes, qualidade inferior aos oferecidos pelas outras empresas no mercado. Pode-se exemplificar o caso de Miranda (2009), que em seu estudo realizado com base nas cinco forças e nas estratégias genéricas de Porter em um setor bancário e identificou que as barreiras a entrada são muito altas e que as empresas buscam a diferenciação para se destacar no mercado e continuar competitivos.

Novas estratégias tornam-se indispensáveis quando a empresa não está obtendo resultados satisfatórios, levando a extinção da empresa. Meirelles (2000) comenta que a estratégia leva a tomada de decisões, e que interferem no conjunto da organização, sendo de natureza complexa a criação de uma posição competitiva. Para o autor a estratégia é um mecanismo de tomada de decisão que devem ser elaborada minunciosamente para destacar seus produtos ou serviços, por meio de inovação, diferenciando de seus concorrentes.

O desenvolvimento de estratégias devem ser utilizadas tanto para grandes empresas quanto para as medias, micro e pequenas empresas. A elaboração de novas estratégias nas grandes empresas fica a cargo de pessoas qualificadas, onde está, perfeitamente desenhada a função de cada um.

Nas pequenas empresas quase sempre familiares, as dificuldades são grandes para manter as atividades funcionando, tendo em vista que o proprietário muitas vezes não possui conhecimento do mercado que trabalha, não conhece seus concorrentes, seus clientes e fornecedores, tornando difícil estabelecer metas e as alcança-las, pois o empresário não saberá para quem e a que preço estará obtendo vantagem em relação as outras empresas do mercado.

Santiago (2004) comenta que o conhecimento do mercado é o ativo mais importante e essencial, é a matéria prima que todos utilizam e que se torna um fator de sucesso das

instituições. O superficial conhecimento do mercado compromete as tomadas de decisões não conseguindo assim, traçar estratégias para manter-se seguro perante as empresas concorrentes.

Pode-se verificar que a estratégia é um instrumento de extrema importância para o crescimento e o desenvolvimento das empresas, cabe ao gestor identificar oportunidades externas ou internas e interpreta-las, assim, posicionar a empresa de forma estratégica para que possibilite suprir tal necessidade observada, tanto para os clientes, quanto para os produtos e serviços oferecidos, estabelecer uma meta futura e, por meio de uma estratégia adotada alcança-la. Lembrando o que comenta Oliveira (1991) a empresa deve estar sempre buscando novas estratégias, pois elas devem estar sempre se readaptando conforme novas necessidades surgem no mercado.

No próximo tópico será tratado sobre o planejamento estratégico, que envolve a capacidade dos envolvidos em projetar um futuro e planejar o presente para atingir as metas da organização.

2.1.1 Planejamento estratégico

Uma das grandes dificuldades dos gestores e empreendedores é conceituar e entender o que o planejamento estratégico propõe para que a empresa obtenha resultados e torna-se mais forte no mercado. Drucker (1998), argumenta que planejamento estratégico é um processo contínuo, ordenado e organizado capaz de identificar um futuro, assim tomar decisões para a minimizar possíveis riscos identificados.

Oliveira (1991), conceitua o planejamento estratégico como uma metodologia administrativa para estabelecer uma direção que a empresa deverá seguir para que otimize fatores que não são controlados pela empresa.

Para Kotler (2007), o planejamento estratégico é um processo gerencial, que propõe desenvolver e adequar os recursos e os objetivos da empresa frente as constantes mudanças do mercado. O planejamento estratégico orienta os objetivos da empresa, prevendo e adequando os negócios para que a empresa esteja sempre preparada para as mudanças do mercado.

O Planejamento estratégico se refere a formulação de objetivos e o desenvolvimento de ações pautadas para sua execução. Prevê o futuro da empresa, consiste em perceber o que deve ser executado para alcançar objetivos estabelecidos.

No próximo tópico será tratado sobre o marketing estratégico, onde, podemos considerar que é a união da estratégia e do marketing, cuja sua função é trabalhar estrategicamente o mix

de marketing para atingir os objetivos da empresa. Define o que a empresa fará para satisfazer as necessidades dos clientes (SPAREMBERGER e ZAMBERLAN, 2008).

2.1.2 Marketing estratégico

Segundo Backer (2005) o marketing estratégico requer que a organização identifique os desafios que enfrenta e o seu efeito sobre o sucesso futuro da empresa. Deve se concentrar nas necessidades dos clientes e explorar todos caminhos possíveis que possam proporcionar vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Para Madeira (2010), o marketing estratégico é relativo as funções de produção/venda de um produto incluindo um estudo de mercado, a escolha de um público alvo, escolha de canais de distribuição, preço, produto, praça. A inda o autor, é identificar a evolução do mercado dos produtos das oportunidades e adapta-las para o desenvolvimento da empresa.

Para Kotler (2007), o conjunto de marketing são variáveis que as empresas controlam e utilizam para identificar a resposta que deseja no público alvo, são ações que a empresa faz para vender seus produtos. Dessa forma, o autor apresenta quatro variáveis:

- Produto e serviços: o produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer um desejo do consumidor ou uma necessidade, que pode estar relacionado a aparência doo produto, conforto, embalagem. O serviço é algo intangível, que proporciona satisfação que compensam o dinheiro gasto;
- Preço: é a variável mais comparada pelo consumidor que influencia na decisão compra de um produto, estes são afetados tanto por fatores internos quanto externos;
- Promoção: visa informar os clientes e potenciais clientes os benefícios dos produtos, deve agregar um diferencial para que o consumidor se motive a compra-lo; e
- Praça: é o ponto de venda, o canal de distribuição, onde o produto está disponível para os consumidores.

A habilidade de marketing instiga a empresa oferecer um bom produto ou serviço, com diferencial, de melhor qualidade, por um preço competitivo utilizando de propagandas, promoções para destacar sua marca e identificar o seu público para se instalar onde estes se encontram. A identificação destas variáveis permite que a empresa se posicione de forma estratégica no mercado.

No tópico a seguir, será discutido o tema posicionamento estratégico, onde, a empresa visa se distinguir dos concorrentes do mercado, tanto pela qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, ou pelo valor percebido pelos clientes.

2.1.3 Posicionamento estratégico

Porter (1999, p. 47) argumenta que “uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável”. A empresa precisa gerar valor ao cliente. “O posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” (PORTER, 1999, pag. 48).

O posicionamento é essencialmente distinguir a empresa e seus produtos dos concorrentes, valores, benefícios importantes para os clientes, fazendo com que percebam a diferença que existe entre o seu produto ou serviço dos oferecidos pelos seus rivais. É um processo de perceber novas posições. O posicionamento estratégico não é obvio, sua descoberta exige criatividade (PORTER, 1999).

Porter (1947), comenta três fontes distintas de posição estratégica:

- A. Baseado na variedade, na escolha de produtos e serviços, em vez de clientes. Possui sentido econômico quando uma empresa procura produzir produtos e serviços da melhor forma possível usando conjuntos distintos de atividades, ou seja, a empresa se especializa em um produto.
- B. Baseado na necessidade, quando existe grupos de clientes com necessidade diferente, medidas surgem para atender esse conjunto de clientes, uns mais sensíveis aos preços que outros. O posicionamento estratégico surge quando o mesmo cliente possui necessidades diferentes, quando viaja a negócios ou com a família por exemplo.
- C. A terceira é o posicionamento baseado em acesso, podendo este ser em função geográfica de cliente ou de consumidor, sendo assim, busca de diferentes meios, estratégias para alcançar os clientes de melhor forma possível.

Andrews (2006) comenta que o posicionamento estratégico é um componente que diferencia as organizações, pois é o resultado de um planejamento que visa levar a empresa a atingir seus objetivos.

Para obter vantagem competitiva a empresa não apenas cria um valor positivo, também cria mais valor que seus concorrentes, podendo assim, se sobressair e se destacar mais que seus concorrentes (BESANKO, 2006).

O posicionamento estratégico não é somente a descoberta de um nicho de mercado, acompanha qualquer mudança nos gostos dos clientes, nas suas necessidades, na facilidade de acesso, devendo estar sempre se aperfeiçoando e movendo-se conforme o mercado esteja sinalizando.

O tópico a seguir trata da vantagem competitiva e as cinco forças de Porter, importante para conhecer o mercado que a empresa atua, para assim, se diferenciar dos concorrentes e integrar uma maior parcela do público consumidor.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA E AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter (1990) define competitividade como uma participação no mercado que uma empresa tem com seus produtos, atuando em um jogo de forças onde seus ganhos resultam em perda de seus concorrentes ou vice e versa.

Silva (2001) diz que existem três fatores que determinam a competitividade: 1) fatores sistêmicos - relacionado ao ambiente macroeconômico, político, social, legal; 2) fatores estruturais- formação e estruturação da oferta e da demanda que são fatores externos a empresa, relacionados somente ao mercado onde atua; 3) fatores internos- determinam diretamente a ação da empresa, sob o exposto controle da empresa, a sua capacidade de gerenciar o negócio, inovação e a informação.

Em um mundo de intensa competitividade as empresas não podem ser seguidoras e esperar que um concorrente inove ou vislumbre uma oportunidade para também se diferenciar; é necessário sair à frente no mercado e estar constantemente focado em gestão que permita um novo aprendizado e assim um diferencial competitivo.

A competitividade faz a empresa acelerar seus passos para obter vantagem frente aos concorrentes. Porter (1992) diz que a vantagem competitiva deriva do planejamento e execução bem sucedida de uma estratégia. Para Thompson (2000) a empresa possui vantagem quando suas estratégias têm por principal objetivo proporcionar a seus clientes o que eles percebem como valor. Vasconcelos e Cyrino (2000) complementam dizendo que a vantagem acontece quando uma empresa apresenta crescimento superior a média do seu mercado quando os concorrentes não conseguem copiar ou imitar os produtos e serviços oferecidos.

O conhecimento da vantagem competitiva segundo Maximiano (2000) é importante uma vez que possibilita a comparação da empresa com seus concorrentes possibilitando perceber as razões pelas quais os consumidores escolhem um serviço ou produto a outro.

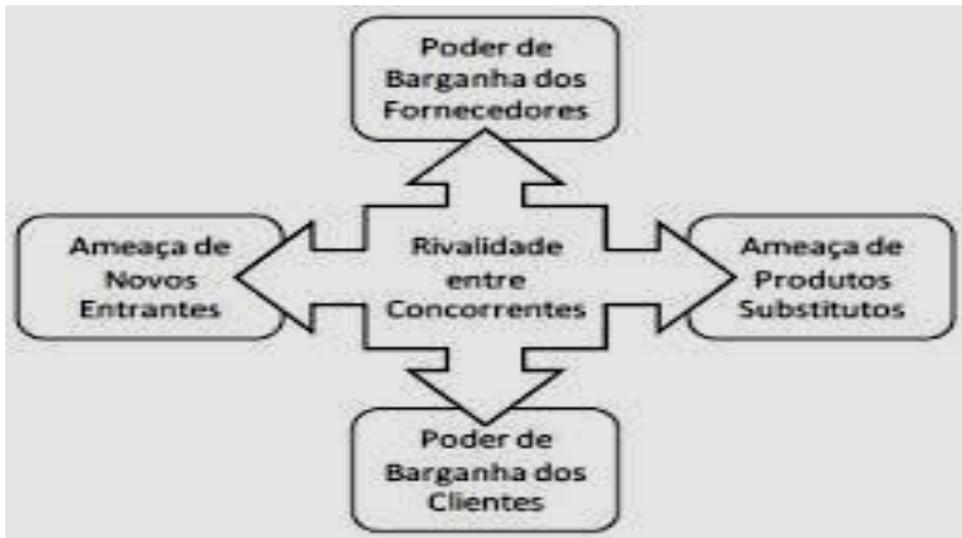
Porter (1986) elaborou um modelo muito utilizado para a análise da empresa no mercado em que atua, formado por cinco forças que permite analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Ele identifica os fatores que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor, sendo que os demais são externos, sendo eles: a rivalidade entre as empresas estabelecidas, ameaça de novas empresas que estão entrando no mercado, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a ameaça de produtos substitutos.

Besanko et al (2006), no seu livro “A economia da estratégia” argumenta que a estrutura das cinco forças permite uma análise que facilita o estudo setorial importante como avaliar o desempenho do setor e da empresa, identificar as oportunidades e ameaças do negócio. Ainda para o autor, a estrutura das cinco forças possui limitações; de pouca atenção a fatores que podem influenciar a demanda como mudança na renda e gostos do consumidor; a estrutura das cinco forças não considera ações do governo quando não é fornecedor ou consumidor, visto que o governo como um agente regulador pode afetar a lucratividade do setor.

Apesar de suas limitações, o modelo das cinco forças competitivas aponta as principais forças de concorrência que atua em uma empresa, mercado ou serviço e possibilita que os gestores tenham consciência das estratégias a serem seguidas pelo fato de compreender e conhecer os fatores analisados, Sapiro e Chiavenato (2003) comentam que o desafio das empresas é entender quais destas cinco forças determinará o potencial de lucratividade para a empresa, e minimizará os efeitos causados pela influência dos concorrentes.

A imagem 1 apresenta as cinco forças que atuam no ambiente competitivo segundo Porter (1986).

Figura 1 Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1986).

Embora cada mercado possua uma característica competitiva única existem semelhanças na forma que estas empresas atuam no mercado, desta forma pode-se utilizar um instrumento comum para investigar a natureza e a intensidade da concorrência (THOMPSON, 1998). O modelo das cinco forças de Porter é um instrumental para a análise das principais forças competitivas do mercado.

2.2.1 Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes em um mercado dirigem nova capacidade de produção, com o desafio de estabelecer um espaço seguro e uma receita satisfatória. As entrantes passam a dividir a demanda com mais vendedores, diminuem a concentração do mercado e aquece a rivalidade interna (BESANKO et al, 2006).

Porter (1986) explica que as novas empresas que entram no mercado trazem consigo o desejo de conseguir sua parcela de mercado. A ameaça de entrada de uma organização em um mercado depende das barreiras de entrada, ou seja, existe a expectativa dos entrantes sobre as barreiras já consolidadas, e a ameaça de reação dos competidores.

Desta forma, o interesse das empresas em investir em determinado mercado depende da sua atratividade, ou seja, quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas em seu ramo de atuação, menor é a sua atratividade.

Segundo Porter (1986) existe seis fontes de barreiras a entradas:

- Economia de escala: refere-se ao declínio nos custos unitários por produto. As economias de escala detêm a entrada fazendo com que as empresas entrantes comecem a operar em larga escala, arriscando-se a reação das empresas existentes, ou ingressar em pequena escala obtendo desvantagem de custos.
- Diferenciação de produto: as empresas existentes possuem marca identificada, e certa lealdade com seus clientes, fazendo com que os entrantes invistam altos valores para superar esses vínculos. Em geral acarretam prejuízos iniciais, com frequência e por um longo período de tempo.
- Necessidade de capital: há a necessidade de se investir em alto recurso financeiro. Desta maneira, criam uma barreira a entrada de novos concorrentes, ao solicitar investimentos por exemplo em atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade ou P&D, para formação de estoques, instalação e crédito para o consumidor.
- Custo de mudança: custo com que se defronta ao comprador quando muda de fornecedor. Estes custos podem incluir custo de treinamento de empregados, de equipamento auxiliar, custo e tempo para testar a nova fonte, necessidade de assistência técnica.
- Acesso a canais de distribuição: considera que os canais lógicos de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas já estabelecidas, as empresas entrantes precisam persuadir os canais a aceitarem seus produtos por meio de descontos no preço, e quanto mais limitado os canais para atacado e varejo e maior o controle dos concorrentes, mais difícil será a entrada dos concorrentes.
- Desvantagem de custo independente de escala: as empresas estabelecidas podem possuir vantagens impossíveis de serem igualadas por meio de tecnologias patenteadas, acesso a matéria prima e localização privilegiada.

2.2.2 Ameaça de produtos substitutos

As empresas de um mercado em geral possuem uma concorrência próxima com empresas de outro mercado com produtos substitutos muito próximos entre si; um exemplo são as empresas produtoras de refrigerante que possuem como rivais empresas produtoras de sucos naturais, leite, café; também as empresas produtoras de fogões a gás que estão competindo com empresas fabricantes de fogões a lenha e fogões elétricos.

Porter (1986) assume que os produtos substitutos reduzem os retornos da indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com seus lucros. As ameaças dos produtos substitutos é a principal variável que define o preço, a não ser que, as empresas consigam melhorar de alguma forma a qualidade do produto, ou apresentar alguma diferenciação.

Os produtos ou serviços substitutos representam grande ameaça para a empresa quando os consumidores não se deparam com os custos de mudanças, ou até mesmo, quando os preços são relativamente mais atraentes.

Porter (1986) destaca que enquanto os clientes obtenham produtos e serviços similares e que este satisfaçam suas necessidades estarão sempre optando pelo preço. As organizações que verificam esse comportamento podem obter vantagem frente as outras, produzindo bens substitutos e de qualidade.

2.2.3 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, o vínculo entre estes dois agentes é meramente de compra e venda não existindo alguma afinidade, caso contrário, se o fornecedor se preocupar em proteger seu comprador estas instituições formariam acordos até mesmo de desenvolvimento de novas tecnologias e de diferenciação.

No caso de uma pequena empresa, será ainda mais difícil a relação comprador e fornecedor, pois as compras de insumos serão em pequena quantidade, o que torna o fornecedor mais poderoso, ameaçando elevar preços e reduzir a qualidade dos produtos, podendo sugar a rentabilidade de um dado setor, sendo esta, incapaz de repassar o aumento dos custos no preço para os consumidores (PORTER, 1986).

Porter (1999) afirma que um grupo de fornecedores é poderoso se o mercado é dominado por poucas organizações ou se for mais concentrado que o setor comprador, se for dominado por poucas companhias, quando o fornecedor não briga no mercado com produtos substitutos, quando o fornecedor também é seu cliente, e mesmo quando os insumos oferecidos pelo fornecedor é indispensável para o funcionamento dos negócios da empresa. Fornecedores poderosos afetam diretamente a rentabilidade do negócio, impondo preços, prazos mais curtos que o giro da empresa, fazendo com que busquem recursos no capital financeiro com taxas de juros mais elevadas até mesmo que sua taxa de lucratividade para honrar seu compromisso com o fornecedor.

O poder do fornecedor é mínimo quando o produto por ele ofertado é padrão e existem várias empresas no mercado que oferecem tais produtos sendo relativamente fácil trocar de fornecedor toda vez que se fizer necessário. Um exemplo é um fornecedor de latas de alumínio para uma empresa de refrigerante, o fornecedor possui pouco poder de barganha tendo em vista que a empresa que demanda o produto pode optar em utilizar garrafas de plásticos ou de vidros para armazenar seu produto (THOMPSON, 1998).

2.2.4 Poder de barganha dos clientes

O capital investido pela empresa precisa ser recuperado o mais rápido possível, e para tanto, buscam de várias maneiras esse retorno, abrindo o leque de produtos, focando em uma parcela do mercado, diferenciando-se de outras empresas, oferecendo preços onde o lucro é zero; porém da mesma forma os clientes correm em busca de melhores preços, qualidade e satisfação (BESANKO et al, 2006).

Os compradores competem com as organizações, diferente da relação das empresas com seus fornecedores. A empresa busca atender da melhor forma possível seus clientes com intuito de fidelizar esses indivíduos a fim de aumentar sua lucratividade. O poder de negociação dos compradores força a retração dos preços reduzindo o lucro do vendedor. Além disso, os clientes não barganham apenas preço, mas sim por uma qualidade melhor dos produto ou serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, tornando o mercado ainda mais competitivo (PORTER, 1986).

Assim como os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também conseguem preço menores e/ou qualidade superior dos produtos e serviços. Destaca Porter (1986) que, os compradores mais concentrados ou que comprem em quantidade são mais fortes, quando o produto do fornecedor não é importante para a qualidade dos produtos e serviços, quando apenas uma parcela de clientes é responsável por grande parte da sua demanda, ou quando o cliente possui conhecimento sobre toda a demanda e sobre os preços do mercado.

Os compradores também podem obter o poder de barganha toda vez que o custo de mudar de um produto para outro for baixo, por outro lado quanto mais diferenciado forem os produtos de um mercado mais difícil fica dos consumidores trocar de mercado, sendo assim, menor será seu poder de barganha (THOMPSON, 1998).

Quanto mais poder os clientes tiverem e quanto mais concentrado estes forem menos atrativa será o setor, serviço ou produto, pois, desta forma, as empresas tendem a baixar seus

preços ou aumentar prazos seus de pagamento para manter seus clientes e continuar vivos no mercado.

2.2.5 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre as empresas do mesmo setor reporta-se aos mecanismos utilizados pelas empresas para obter ou ampliar a sua participação no mercado. Em diferentes setores produtivos ou de serviços existe grande concorrência de empresas do mesmo setor, concorrendo diretamente umas com as outras. A rivalidade fica mais acirrada quando uma empresa percebe uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado, fazendo com que seus concorrentes também comecem a se diferenciar.

Porter (1986) argumenta que a rivalidade entre as organizações é consequência da interação de vários fatores estruturais:

- Concorrentes numerosos e equilibrados: estas empresas estão em situações idênticas, considerando o porte e o poder. Como são numerosos, uma empresa pode agir para conquistar certa parcela de mercado sem que as outras percebam; porém se a concorrência for menos intensa, é possível perceber qual a empresa líder do mercado.
- Lento crescimento do setor: as empresas ambiciosas brigam pela sua parcela no mercado; quando o crescimento do setor é alto assegura que as empresas podem melhorar seus resultados mantendo-se em dia com o setor, tanto financeiramente como administrativamente, tornando-as mais competitiva.
- Custos fixos e de armazenamento altos: empresas que trabalham com produtos perecíveis, por exemplo, para não manterem seus estoques altos, tendem a vender a um preço mais baixo, fazendo-se necessário utilizar capacidade máxima de produção para diluir seu custos, reduzindo assim os preços no setor.
- Ausência de diferenciação ou custos de mudanças: a diferenciação faz com que a empresa se proteja dos concorrentes, tendo em vista que, uma determinada parcela do mercado, onde existe intensa concorrência via preços, os consumidores buscarão preços cada vez mais baixos. Com a diferenciação estes compradores tenderam a fidelizar-se na empresa fornecedora de bens e serviços distintos dos concorrentes, diluindo o custo de mudança no longo prazo.
- Aumento da capacidade: quando as economias de escala percebem que a capacidade produtiva deve ser aumentada e a faz, ocorre grande desequilíbrio

entre a oferta e a demanda, e a ocorrência de grandes reduções nos preços. A capacidade máxima de produção reduz o preço por unidade produzida aumentando a eficiência do capital.

- Concorrentes divergentes: diferentes concorrentes, de diversas culturas e países, com diversidade de estratégia de competição acabam por se chocar uns com os outros, e as estratégias acertadas para alguns não necessariamente darão certo para outros.
- Interesses estratégicos: adoção de objetivos em âmbito global vem a causar instabilidade no setor, as empresas sacrificam a lucratividade para obter sucesso da marca no setor.
- Elevadas barreiras de saída: ativos especializados, localização, altos custos de mudança, restrições emocionais e culturais.

Todas estas variáveis relacionadas a rivalidade entre os concorrentes precisam ser identificadas pelas organizações para que se torne um fator positivo no quesito racionalização de custos, caso contrário, na tentativa de redução dos preços, a rentabilidade pode ser comprometida, ocasionando maior incerteza e risco para a organização. (KEEGAN E GREEN, 2000).

As cinco forças de Porter, como visto, são relevantes para o conhecimento do mercado onde a empresa atua. Conhecendo este espaço, o gestor aumenta as possibilidades de acertar na tomada de decisão e alavancar o crescimento do negócio.

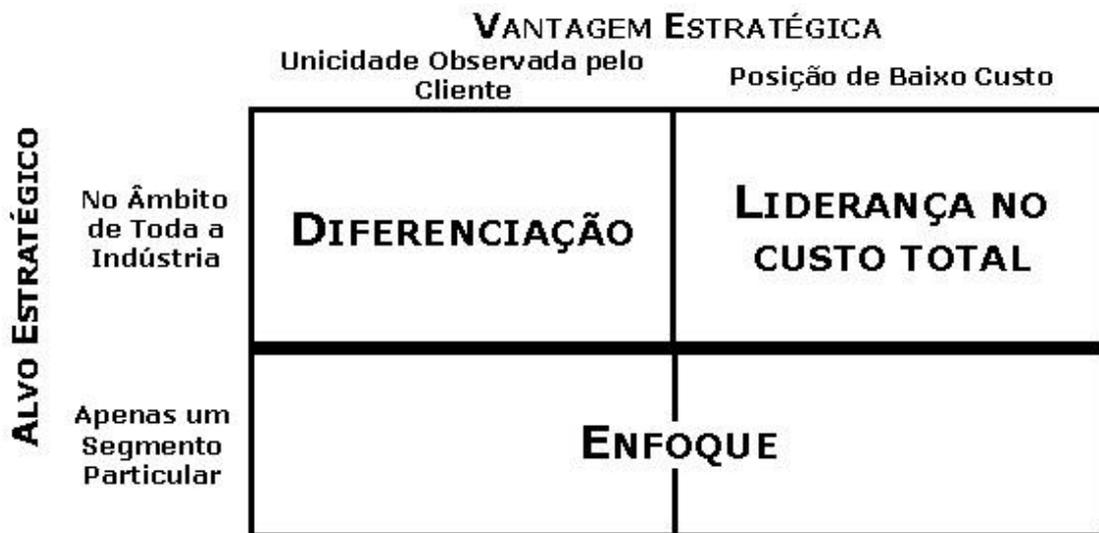
Depois de conhecer o ambiente competitivo, a empresa passa a pensar nas estratégias para alcançar o objetivo da instituição. O tópico a seguir vislumbra sobre as estratégias genéricas de Porter, após conhecer as forças que agem no mercado o gestor utilizará das estratégias para se posicionar no mercado onde atua.

2.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

A posição de uma empresa dentro de um determinado setor determinará sua rentabilidade. O posicionamento de uma empresa é ancorado por uma estratégia competitiva.

Porter (1999), diz que para enfrentar as cinco forças a empresa pode utilizar as estratégias genéricas, sendo estas: liderança no custo total, que enfatiza a produção padronizada, com um menor custo possível por unidade para atender a demanda sensível a preço; a diferenciação, que visa atender a demanda pouca sensível a preço e a valores agregados ao produto; ou serviço e enfoque que significa atender as vontades de um grupo em particular.

Figura 2 Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Carneiro (1997).

A base para a obtenção da vantagem competitiva para Porter (1986) é o valor que a empresa consegue criar para seus clientes, sendo que, estes ultrapassem o custo para produzir o bem ou serviço, obtidos pelo baixo custo de produção ou diferenciação. As estratégias genéricas são métodos disponíveis para superar os concorrentes em um determinado setor.

2.3.1 Liderança no custo total

Segundo Porter (1986) a estratégia de liderança no custo total é atingido em uma indústria por meio de políticas orientadas para esse objetivo. Para Mintzberg et al (2009) a estratégia de liderança em custo é realizada por ganho de experiência e investimento em instalações para economia de escala, para tanto deve-se assegurar no controle dos custos operacionais totais.

Na liderança de custo total a empresa procura atingir o menor custo possível, utilizando recursos, políticas que orientem a empresa em tal rumo. O foco desta estratégia é sempre custo baixo, assim a empresa estará competindo com os concorrentes que reduzirem seus preços, e com esta estratégia bem desenvolvida a empresa estará conquistando e atraindo novos clientes, principalmente os clientes sensíveis a preços. A empresa líder no custo total aumenta os retornos e se defende das cinco forças competitivas do mercado.

Porter (1989) argumenta que se diversas empresas buscassem a liderança em custo disputariam por maiores parcelas do mercado, levando a uma guerra de preços trazendo graves problemas para o mercado.

As vantagens de custo variam e dependem de cada indústria, cabendo ao gestor descobri-las e explorá-las. A posição de custos baixos acarreta uma maior margem de retornos.

Partridge e Perren (1994) citado por Carneiro (1997), comentam que a liderança em custo não significa oferecer produtos com menor preço, segundo o autor supracitado a empresa líder em custo pode oferecer seus produtos com os mesmos preços que os rivais oferecem, ganhando assim maiores lucros.

Porter (1998) explica que as empresas que chegarem nesta posição desencorajarão outras empresas a buscar esta posição de custo mínimo, visto que, as empresas que já adotaram esta estratégia operam com preços mais baixos do setor.

Para alcançar a posição de custo mínimo muitos fatores devem ser considerados pelas empresas, tais como, economia de escala, localização e poder de negociação.

Se as empresas optarem pela estratégia de liderança em custos causariam grandes perdas para a sociedade, tendo em vista que não existirá produtos diferenciados, ou seja, esta posição torna os produtos e serviços homogêneos, característicos dos mercados de concorrência pura, que segundo Vasconcellos (2006), existe grande número de empresas atuantes neste mercado, com a obtenção de lucros normais. O surgimento de novos produtos logo são identificados pelos concorrentes que passam a oferecer aos consumidores bens semelhantes.

Mintzberg (2006) comenta que empresas líderes em custo não conseguiriam obter a máxima produção para sustentar sua vantagem no longo prazo, Carneiro (1997) corrobora afirmando que empresas líderes em custo obtém uma margem superior em um mercado onde as parcelas competitivas são parecidas (clientes e insumos), e que o investimento em novas tecnologias, pesquisas e desenvolvimento implica na redução dos desperdícios com matéria prima, redução da mão de obra, tornando a produção mais eficiente.

A empresa que opta pela liderança em custo está abrindo mão de oferecer produtos diferenciados, passa a oferecer um produto para um mercado específico, para um mercado menos exigentes que opta por um produto mais barato. Para alcançar o custo mínimo e a eficiência produtiva as empresas desenvolvem mecanismos de avaliação e controle, Romeiro e Filho (2004) comentam que a empresa que visa a liderança do mercado por meio da redução de custo faz-se necessário desenvolver e adaptar novas tecnologias no processo de produção para melhorar a qualidade do produto e reduzir o desperdício com matéria prima e reduzir ou extinguir defeitos que comprometam o produto, ainda segundo o autor um ato comum entre as pequenas empresas é a compra de muito estoque, ação esta que imobiliza parte da capacidade de pagamento da empresa e aumenta os custos com a armazenagem e o controle deste.

Moura e Banzato (1996) comentam que a supervisão e a qualificação da mão de obra aumenta o desempenho dos trabalhadores, reduz os desperdícios com matéria prima, otimiza o tempo e aumenta a qualidade dos serviços prestados. A fiscalização da mão de obra reduz os custos por unidade produzida, segundo o autor acima citado, aumenta a qualidade dos produtos e serviços sem incremento nos custos de produção que segundo o autor junto com o custo com matéria prima, o custo da mão de obra é o maior custo que a empresa possui.

Existem várias estratégias para a empresa se tornar líder em custos, aprimoramento da mão de obra, desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias que reduzam o consumo de energia elétrica e desperdício de materiais por exemplo. Pontos de localização estratégicos para o escoamento da produção, distancia da matéria prima, localização do público consumidor, distribuição e instalação são fatores que devem ser considerados pelas empresas que desejam atuar em qualquer seguimento de mercado (SOUZA, 2010).

A empresa que identificar dentre várias possibilidades de estratégias de redução de custos e aprimora-las, estariam mais protegida das forças do mercado.

2.3.1.1 Risco da estratégia de liderança em custo

Uma estratégia de baixo custo pode ser um risco quando empresas concorrentes conseguem, também, reduzir seus custos de produção. Com tal, consumidores leais podem optar por produtos de outros mercados devido sua baixa diferenciação e qualidade (BARROS NETO, 1999).

A excessiva importância que se dá a fabricação com o objetivo na redução dos custos poderá trazer riscos para a empresa na escolha desta estratégia, tais como: a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de estabelecer um critério de controle de custos; ignorar as mudanças que ocorrem no mercado possibilitando que um novo concorrente com nova tecnologia surja e abocanhe uma parcela significativa do mercado ou ainda, deste mercado passar a valorizar o produto por critérios diferentes (THOMPSON, 1998).

A homogeneização dos produtos, instigados pelo baixo custo, aliado a redução da qualidade, viabilizará o movimento dos consumidores em busca de um produto com mínima diferenciação e com qualidade e características superiores, fazendo-os migrar para o mercado de produtos com maior diferenciação.

2.3.2 Diferenciação

Outra estratégia genérica de Porter é a Estratégia de Diferenciação, que pressupõe que a empresa ofereça um produto considerado único pelos clientes, produtos que sejam diferentes dos concorrentes. A diferenciação é uma defesa da empresa, é uma busca da parcela de compradores menos sensíveis a preços (PORTER, 1986).

Thompson (2000) diz que a vantagem na diferenciação só é atrativa quando os consumidores optem por obter um produto diversificado, quando as necessidades dos compradores dos bens ou serviços forem distintas dos padronizados.

A diferenciação permite a empresa cobrar um preço acima dos concorrentes, fazendo com que obtenha lucros superiores ou um preço que cubra seus custos de produção. A empresa que consegue assegurar a diferenciação será mais competitiva que a média das empresas do mesmo setor, porém, conforme Porter (1998) não poderá abandonar sua posição relacionado a preços baixos, ou seja, manter custos menores ou iguais a seus concorrentes, sendo que não afete sua diferenciação.

Diferente da estratégia de liderança em custo, a opção pela estratégia de diferenciação visa o valor percebido pelo cliente no bem ou serviço, ou seja, a empresa consegue atender clientes que procuram inovações. A empresa poderá se diferenciar em diversas situações, conforme Mintzberg (2006) que propõe algumas maneiras de diferenciação, tais como, por preço, imagem, suporte, qualidade e design.

2.3.2.1 Riscos da estratégia de diferenciação

Para Thompson (1998) a empresa ao buscar se diferenciar ela correrá alguns riscos:

- tentativa de diferenciação com base em algo que não seja capaz de reduzir os custos que os compradores tem que arcar, ou que não aumente seu bem estar.

- riscos advindos desta estratégia se dará pela diferenciação excessiva o que pode levar a um preço muito elevado do produto ou serviço ou até mesmo por um enfoque exagerado no produto ou serviço que não seja valorizado pelo cliente; e a fixação de preço muito elevado para o produto.

Mintzberg e Quinn (2001), defendem que para que uma organização possa se distinguir das outras ela deve diferenciar seus produtos de alguma forma, podendo se diferenciar por preço, imagem, design e qualidade.

O excesso de diferenciação além de elevar o preço dos produtos poderá deixar a empresa presa em um ou poucos fornecedores de matérias primas que podem elevar os preços ao perceber o baixo número de fornecedores no mercado. Desta forma, a empresa deve identificar seu público e oferecer produtos que satisfaçam suas necessidades.

2.3.3 Enfoque

A estratégia de enfoque norteará a empresa a atender somente o seu público alvo, de maneira que o escopo estratégico deve ser atrelado a um menor custo ou pela diferenciação (PORTER, 1986). Nesta estratégia, a organização não poupará esforços para atender esse mercado da melhor forma possível (PORTER, 1992).

Arrebola (2004) argumenta que a estratégia de enfoque consiste na empresa otimizar sua cadeia de valor¹ para apenas alguns seguimentos, baseia-se na escolha de um ambiente competitivo em um segmento, ou seja, a empresa deve selecionar uma estratégia e adequá-la a fim de obter uma vantagem competitiva no segmento alvo, podendo ser enfoque no custo ou na diferenciação.

A estratégia de enfoque delimita a empresa a atender da melhor forma seu segmento estratégico, assim, não terá uma vantagem competitiva ampla no mercado e sim atender um público com necessidades de produtos diferenciados, ou em produtos homogêneos de baixo custo.

Ao aderir a estratégia de enfoque a empresa atingirá seus objetivos, ao conseguir atender as necessidades específicas do seu segmento estratégico. Dessa forma, Porter (1986) argumenta que uma empresa ao seguir esta estratégia, não conseguirá ser líder em custo ou em diferenciação pois sua única preocupação é atender as necessidades específicas do público alvo escolhido.

Para Porter (1986), uma das preocupações na escolha desta estratégia é de que o segmento escolhido poderá não propiciar volume suficiente de compra que permita a empresa operar com eficácia.

Kaplan e Norton (1997) consideram que a empresa optar por oferecer produtos e serviços personalizados para atender uma parcela do mercado, e produzir em grandes volumes, a empresa terá custos semelhantes a produção de produtos padronizados. A capacidade da

¹ Desenvolvido por Porter (1986) que representa um conjunto de atividades desempenhadas por uma empresa, desde a relação com os fornecedores de matéria-prima até seu consumidor final, permitindo a compreensão da agregação de valor do produto para o consumidor final.

empresa focar em um público específico e oferecer rapidamente para o mercado produtos e serviços personalizados terá seu custo reduzido pela produção em massa.

Pode-se perceber diante do exposto que, apesar da necessidade da organização fazer a escolha de uma estratégia a ser seguida, para obter um posicionamento no mercado, existem os riscos embutidos no pacote da escolha. Neste sentido, é necessário que a organização esteja atenta nas mudanças que ocorrem no mercado e caso necessário, trace novas estratégias que mantenham sua vantagem competitiva.

2.3.3.1 Riscos da estratégia de enfoque

Thompson (1998) aponta alguns riscos as empresas que utilizam desta estratégia:

- o primeiro é que as empresas concorrentes sejam capazes de encontrar formas alternativas para atender o segmento do mercado.

- o segundo é o risco potencial dado a mudança das preferências dos consumidores, assim abre caminho para as empresas competidoras passar também a atuar no nicho da empresa em consideração.

- o terceiro é que o seguimento pode tornar-se tão atrativo que logo se veja invadido por vários competidores.

O excesso de foco pode trazer sérios prejuízos para a empresa. O enfoque excessivo na diferenciação pode elevar consideravelmente o preço do produto fazendo com que os consumidores mudem seus hábitos de consumo, porém, se a empresa focar no baixo custo, reduzindo o preço do bem, tornara-o padronizado, fácil de ser copiado por outra instituição, reduzindo assim a atratividade do mercado.

Para colocar em prática e trazer resultados satisfatórios, gestores e empreendedores devem conhecer o mercado, identificar seu público alvo, ou seja, identificar as cinco forças do mercado, visto que, estão sempre em mudanças, criando e desenvolvendo novas tecnologias para reduzir custos, aumentar qualidade e oferecer produtos diferenciados e inovando na capacidade administrativa.

O gestor que percebe este movimento antes dos concorrentes consegue se adaptar, e estrategicamente conquistar novos clientes, ou, focar e atender cada vez melhor o público que já possui, tanto um público mais exigente que procura por qualidade e exclusividade, ou o público que procura um preço mais acessivo.

2.4 LIMITAÇÕES DO MODELO DE MICHEL PORTER

De acordo com Mintzberg (2009) o modelo proposto por Porter separa o pensamento da atitude e a definição da estratégia é realizada no topo da organização com uma análise formal, a inda seu foco é apenas econômico não dando importância ao social e político.

A inda Mintzberg o modelo de Porter separa o pensamento da ação do desenvolvimento e aplicação, assim a formulação da estratégia é realizada no topo da empresa por uma análise formal. Mintzberg (2009) fala que a implementação estratégica deve se transformar em um processo contínuo de aprendizagem onde pode surgir estratégias criativas criticando a ideia de Porter que percebe a estratégia sem considerar o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes que uma vez iniciado o processo fica preso a aquilo que possui podendo apenas mudar antes ou depois.

Porter (1982) fala que a empresa para obter vantagem competitiva ela deve se atentar em apenas uma estratégia genérica proposta, pois a empresa apenas consegue aperfeiçoar uma destas estratégias, Binder (2003) discorda do pensamento de Porter e diz ser possível a empresa possuir uma dupla vantagem competitiva de custo e diferenciação e que depende da capacidade da empresa lidar com esta tensão.

Besanko et al (2006) e Thompson (1998) comentam que as estratégias genéricas de Porter são falhas quanto sua percepção macroeconômica, sua tipologia não considera as políticas macroeconômicas que tendem a influenciar todos os mercados, variações nos custos de produção (salários, produtividade do trabalho, inflação).

Ansoff (1977) critica as estratégias genéricas de Porter, e argumenta que existe quatro estratégias genéricas para obter um desempenho superior no mercado; estratégia de penetração, de desenvolvimento de mercado, de diversificação e desenvolvimento de produtos. Mintzberg (2006) também as crítica, comenta que para obter desempenho superior no mercado a empresa deve se distinguir por preço, por imagem, suporte, qualidade, desing ou não se diferenciar.

Existem inúmeras críticas ao modelo de estratégias genéricas de Porter, mas, o autor as elaborou para enfrentar as cinco forças competitivas do mercado, que podem garantir o sucesso ou o fracasso das empresas, e com a utilização destas estratégias segundo Porter (1982) a empresa obterá sucesso e se destacar no mercado que atua.

3 MÉTODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme a definição de Gil (2012, p.19) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, visa descobrir respostas a questionamentos acerca de qualquer área do conhecimento.

Para Gil (2012, pag. 45) “a pesquisa podem decorrer de razões de ordem intelectual baseadas no desejo de conhecer ou pela simples satisfação de agir”. O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada que segundo Silva e Menezes (2005) é desenvolvida tendo em vista sua utilização. Gil (2012) complementa afirmando que a pesquisa aplicada tem como característica fundamental sua utilização, o interesse na aplicação, baseia-se na realidade.

Para alcançar os objetivos propostos, os métodos utilizados são de modelo qualitativa com caráter descritiva, exploratória e documental. Segundo Gil (2012) a pesquisa descritiva trata-se da descrição das características de um determinado fenômeno, explora situações e as explica. Rodrigues (2006) complementa que a pesquisa descritiva permite interpretar os fatos observados, registrados, analisados e interpretados.

Quanto ao caráter exploratório desta pesquisa, Gil (2012) destaca que a pesquisa exploratória visa familiarizar-se com um caso pouco conhecido, pouco explorado. Raupp (2003) reforça argumentando que a pesquisa exploratória busca conhecer com maior profundidade o tema e o tornar mais claro.

Em relação ao método documental foi utilizado anotações de controle, planilhas, fichas de produção, relatórios e fichas de fornecedores desenvolvido pelo empresário a fim de identificar pontos importantes para o estudo. A pesquisa documental é tratado por Gil (2002) como materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, cartas, diários, memorandos, regulamentos.

Quanto a característica do estudo, enquadra-se como um estudo de caso e de campo, visto que, o estudo será realizado em uma pequena empresa do setor vidraceiro no município de Rio Bonito do Iguçu. Gil (2012) define estudo de caso como sendo estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Complementa Fachin (2001) que é caracterizado por ser um estudo intensivo, leva a compreensão do assunto investigado como um todo, buscando informações mais relevantes para o estudo.

Quanto ao estudo de campo, Gil (2012) fala que é um estudo em um único grupo ou comunidade, ressalta a interação entre seus componentes, utiliza muito das técnicas de observação do que de interrogação, e como é desenvolvido no próprio local onde ocorrem os fenômenos seus resultados costumam ser mais fidedignos.

3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, se deu por meio de análises de documentos, entrevistas e por observação.

A coleta de informações se dará por meio da entrevista semiestruturada, onde mais questões podem ser elaboradas pelo entrevistador, e que para Marconi e Lakatos (2010) é um procedimento de investigação social para coleta de informações a fim de ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema, é uma conversa face a face que proporciona ao entrevistador o levantamento de informações importantes.

A técnica de coleta de dados por observação, segundo Marconi e Lakatos (2010) é uma técnica para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção dos aspectos da realidade estudada, ajuda o pesquisador identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não possuem consciência.

Quanto aos meios utilizados no estudo por observação, Moreira (2004) diz que o pesquisador pode fazer a observação estruturada, semiestruturada ou não estruturada, o pesquisador pode optar ou não por um roteiro.

A terceira técnica utilizada nesta pesquisa, a análise documental, contribui para o entendimento do caso em estudo, esta técnica utiliza documentos, relatórios, fotografias, balanços, ou seja, papéis que não passaram por qualquer tipo de análise profunda (MARCONI E LAKATOS, 2010).

As entrevistas foram realizadas com o proprietário/gerente. A entrevista com os gerentes, teve objetivo de identificar se o gestor possui conhecimento quanto a importância dos controles operacionais, controles de custos, estoques, controle de despesas, capacitação de funcionários, ou seja, informações internas da empresa, marketing, vendas, gestão de pessoas, público. Na mesma entrevista, foram direcionadas questões a fim de perceber o conhecimento do gestor sobre o mercado que está atuando, a fim de verificar seu conhecimento a respeito dos seus fornecedores, clientes, concorrentes, produtos substitutos e a possibilidade de novas empresas disputar o mesmo mercado.

O método de observação foi utilizado para verificar como a empresa trabalha internamente, como é realizado os controles da empresa, como é realizado o atendimento ao cliente. Este método foi utilizado para levantar informações reais da empresa, informações que poderiam ser negligenciados na entrevista e que traria prejuízos para o trabalho.

3.3 PROCEDIMENTO DE ANALISE DE DADOS

Quanto ao procedimento a análise será realizada por meio da análise de conteúdo que segundo Moraes (1999) é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de documentos e textos ajudando na compreensão do estudo e significados que vão além de uma leitura comum. Assim como Moraes, Minayo (2011) afirma que a análise de conteúdo é mais que um conjunto de técnicas, a análise verifica hipóteses que está por trás dos conteúdos.

Bardin (2004) sumariza a análise de conteúdo em três fases: a primeira fase de pré-análise, a segunda de exploração de material e por fim o tratamento dos resultados e interpretação.

- primeira fase: a pré-análise é o momento que se organiza os materiais a serem analisados, sistematizando as ideias, a fase de pré-análise se divide em quatro etapas: 1º é o contato com os documentos da coleta de dados; 2º é identificar o que será analisado; 3º formular hipóteses e os objetivos; 4º determinar os indicadores por meio dos textos e documentos das análises.

- segunda fase: exploração do material consiste na definição de categorias, identificação das unidades de significação. A exploração de material vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações, é a fase de análise, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.

- terceira fase: refere-se ao tratamento dos resultados, da interpretação; ocorre a sintetização e o destaque das informações para sua análise.

Para Bardin (2004) a classificação dos elementos ocorre por meio da diferenciação e reagrupamento das informações, agrupamento de acordo com o caráter comum dos elementos.

Conhecendo o ambiente que a empresa está inserida, com o embasamento teórico obtido no estudo bibliográfico acerca do tema proposto, para a análise deste estudo foi utilizado o método de análise proposto por Bardin (2004).

Quadro 1 Identificação das variáveis

Estratégia Genérica	Muito importante (requerido)
Liderança em custo	<ul style="list-style-type: none"> - investimento de capital -supervisão da mão de obra -distribuição e instalação -preços competitivos -utilização da máxima capacidade produtiva -evitar financiamentos, descontos de cheques -altos níveis de estoque
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - qualidade dos produtos e serviços -desenvolvimento de novos produtos e serviços -serviços ao cliente - colaboradores treinados -produtos e serviços exclusivos -propaganda
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> -atendimento a um público específico -capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciado

Fonte: Adaptado de Porter (1986) e Santos (2003).

Para enquadrar os dados coletados foi utilizado as características desenvolvidas por Porter (1986) e Santos (2003). Cada características requerida para cada uma das três estratégias genéricas serão classificadas como muito importante, assim será identificado se a empresa possui alguma das estratégias genéricas propostas por Porter ou se não possui.

Com os resultados obtidos por meio da entrevista e das observações realizadas na empresa, estes dados foram classificados de acordo com suas características conforme tabela 1, tornando possível suas análises e interpretações e verificando se a empresa possui um posicionamento estratégico e se possui em qual das estratégias genéricas se encaixa.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo foi instituída juridicamente no dia 25 de fevereiro de 2013 na cidade de Rio Bonito do Iguaçu. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a cidade está situada a sul-oeste do estado do Paraná com população estimada de 13.545 habitantes.

Constituída como uma aposta do empresário que possuía uma reserva (poupança) e interesse em montar uma empresa, optou pelo mercado de serviços de pintura e vidraçaria. O primeiro não lhe rendeu muitos frutos, porém o serviço de vidraçaria alavancou suas vendas, principalmente pelo fato de existir apenas uma empresa neste segmento na cidade que oferecia estes serviços.

De caráter familiar, o empreendedor e sua esposa são os responsáveis pela administração da empresa. No começo a empresa tinha um funcionário para a realização dos serviços, pouca variedade de produtos e faltava equipamentos para a instalação. O prédio onde a empresa começou os serviços é o mesmo até os dias de hoje, sendo este alugado em um ponto bem localizado no centro da cidade ao lado do ginásio municipal com ruas largas que facilitam as cargas e descargas de mercadorias, possuindo muitas vagas para estacionamento.

Atualmente, no quadro de funcionários da empresa, além do próprio empresário e da sua esposa, possui na empresa dois funcionários sem experiência, aprenderam a profissão trabalhando, devidamente registrados. Para as entregas e prestação dos serviços, possui dois carros próprios e equipamentos (furadeira, rebidadeira, serra mármore, torno de bancada, videa, pegadores de vidro, escada) necessários para a execução de qual for o serviço na área.

A empresa em estudo, além dos serviços de vidraçaria, pode oferecer serviços de pintura, elétrica residencial e predial, serviços estes que estão registrados em seu CNPJ, e que atualmente por falta de mão de obra qualificada oferece apenas serviços voltados a vidraçaria. Por estar em dia com suas obrigações pode participar de licitações do município.

Além de prestar os serviços de instalação de box, janelas blindex, sacadas de vidro a empresa também vende e corta vidros, espelhos, prateleiras de vidro, puxadores, fechaduras, molduras de madeira e alumínio.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo os conceitos propostos por Kotler (2007), Oliveira (1991) e Drucker (1998), planejamento estratégico nada mais é que um processo no qual a empresa estabelece mecanismos a fim de prever futuros eventos que venha a prejudicar o desenvolvimento da empresa ou até mesmo identificar nichos de mercado que venha a trazer valor a marca, traçar um objetivo e propor metas para que estes objetivos sejam alcançados.

Sendo assim, uma empresa organizada gerencialmente possui um planejamento para seu negócio. Na empresa estudada este planejamento está apenas na memória do empresário que quando questionado a respeito do futuro da empresa o mesmo pensa em contratar mais funcionários, atender outros mercados e ampliar os serviços de pintura e elétrica residencial assim como oferecer produtos destinados a estes serviços como tintas, pinceis, rolos de pintura, materiais elétricos, fios, disjuntores, tomadas, lâmpadas.

O empresário optou em possuir estoque considerável de produtos para manter os preços mais competitivos no mercado, isto por que segundo ele os preços vem subindo mês após mês. Em seus relatos, o empresário evidencia estar atento as novidades do mercado buscando informações nos sites dos fornecedores. Pela incerteza no mercado, suas ações são planejadas no médio prazo, possibilitando ajustes se necessários.

A falta de um planejamento coloca a empresa em risco, por exemplo, ao comprar um volume grande de estoque e não conseguir vendê-lo ou mesmo de não comprar o suficiente e perder clientes ou até mesmo de aproveitar preços promocionais dos fornecedores.

Foi observado que a empresa não possui um planejamento estratégico formal, e consequentemente não existe conhecimento do mercado, inclusive no que ele atua. Planeja intuitivamente suas ações no curto e médio prazo, de maneira informal, sem informações e conhecimento do mercado, o que dificulta estabelecer um planejamento estratégico que facilita a tomada de decisão.

4.3 GESTÃO FINANCEIRA

Para o controle financeiro mais efetivo a empresa possui um software simples onde o empresário cadastra as contas a receber e a pagar; além de realizar o controle do estoque. Possui poucos controles, confere o caixa uma ou duas vezes por mês. O controle e fechamento do caixa é um dos pontos mais complicados na empresa, pois na conversa com o gestor ele diz ser desnecessário o fechamento diário do caixa, “toma muito tempo” e as vezes pega um

dinheiro para comprar refrigerantes e tomar com os funcionários ou fazer um lanche teria que registrar a despesa. Segundo Silva (2007) é indispensável o controle de caixa, nesta mostra todas as entradas e saídas de numerário da empresa tornando possível identificar onde está sendo gasto o dinheiro. O controle de caixa é de fundamental importância para saber quanto de dinheiro existe em caixa, ainda Silva (2007) dinheiro demais no caixa pode trazer prejuízos a empresa, ou seja, o dinheiro fica parado sendo consumido pela inflação e que poderia estar gerando juros.

O empresário não separa as contas pessoais das contas da empresa, retira dinheiro do caixa quando for necessário sem possuir algum registro referente sua utilização, o que dificulta ou até impossibilita o planejamento da empresa.

Em relação aos custos da empresa, pagamento de energia, matéria prima, combustível para os veículos não são registrados na sua totalidade, ou seja, os custos com matéria prima não são contabilizados, em relação aos pagamentos dos fornecedores como são realizados por meio de boletos o empresário registra no software de gestão para pagamento na data correta. Outras despesas eventuais com peças que acabam por faltar que são encontradas em lojas da cidade não são contabilizados, o mesmo ocorre com o combustível utilizado nos veículos que realizam os serviços. Este descontrole nas contas faz com que a empresa perca o foco, ou seja, o lucro, pois sem o devido controle financeiro fica difícil identificar se a empresa está dando o retorno esperado, ou simplesmente identificar se está dando retorno.

Quando questionado sobre o controle financeiro da empresa, se ele sabia o lucro da empresa o mesmo falou que sabia, pois sabe o valor das matérias primas, do aluguel e a mão de obra, no final do mês conta o dinheiro que entrou, paga os funcionários e as despesas, e o que sobrou é o lucro do negócio.

A falta de controle das entradas e saídas aumenta os riscos em grandes proporções, desde o fechamento do caixa todos os dias para saber se as vendas a vista e as contas pagas do a prazo fecham com o valor do caixa (SILVA, 2007).

Para Santos (2007) existe uma relação intrínseca entre estratégia e finanças, esta integração é de suma importância para o sucesso competitivo da organização visto que o principal objetivo de uma estratégia é obter retornos no longo prazo. De acordo com Santos, estratégia e finanças caminham juntos e que enquanto a estratégia é focada na teoria analítica e descritas, a gestão financeira é detalhista e quantificada, sendo assim, deve existir rígidos controles e monitoração a fim de acompanhar os resultados atingidos.

4.4 MARKETING

De acordo com Sparemberger e Zamberlan (2008) o marketing é uma ação realizada pela empresa que visa atrair novos clientes. Conforme Kotler (2007) são ações que a empresa faz para vender seus produtos como promoções, divulgação, ponto de venda, qualidade dos produtos e serviços, preços competitivos.

Na empresa estudada o empresário utiliza das redes sociais (facebook), rádio comunitária, com placas de divulgação, com jogos de camisas para times de futebol com a marca da empresa, para divulgar a marca e o nome da empresa na cidade e no interior.

Não possui um público alvo definido, segundo o empresário a cidade é pequena e o número de consumidores também é pequeno o que inviabilizaria o trabalho se fosse atender um público específico. Tal afirmação é contraditória, pois o empreendedor não realiza e nunca realizou pesquisas de satisfação com os consumidores para levantar suas reais necessidades.

Para atender todos os públicos o empresário possui em sua loja produtos dos mais variados preços que agrada qualquer classe de consumidor, desde produtos de aço inoxidável até produtos de plásticos e alumínio e vidros das mais variadas espessuras e resistência.

Quando questionado a respeito dos preços que oferece o empresário acredita ser justo, pois segundo ele, se oferecer produtos e serviços com preços maiores que os de seus concorrentes não haveria compradores em sua loja. Para maior facilidade de pagamento o empresário oferece a compra parcelada pela loja ou com cheques para 30 e 60 dias dependendo da necessidade dos clientes.

Em relação a promoções, o empresário as realiza na véspera de fim de ano, pois segundo ele é quando as famílias estão reformando suas residências e as empresas modernizando e ampliando suas vitrines para apresentar seus produtos aos clientes. Como existe na cidade apenas duas empresas que oferece este tipo de serviço, o empresário sai na frente do seu concorrente fazendo “queima de estoque” e agilizando a instalação dos produtos.

A habilidade com marketing é um diferencial, um gestor que sabe utilizar destes mecanismos, preços, produtos, promoções e localização consegue se diferenciar de outras empresas fazendo com que os consumidores percebam a empresa em meio outras, consegue identificar oportunidades e adapta-las no perfil da empresa.

O empresário, proprietário da empresa estudada não desenvolve estes mecanismos a fim de destacar a marca da empresa, de apresentar sua empresa no mercado, assim como assume Backer (2005) a empresa deve se concentrar nas necessidades dos clientes e explorar todos os caminhos possíveis que vem a proporcionar vantagem competitiva.

O próximo tópico fará uma análise das cinco forças de Porter no mercado que a empresa está inserida, no mercado de vidraçaria. Será identificado os principais fornecedores e a existência do poder de barganha dos fornecedores, será identificado se ocorre o poder de barganha dos clientes, se é forte a rivalidade entre as empresas, a pressão dos produtos substitutos e por fim, a ameaça da entrada de novas empresas neste segmento de mercado.

5 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

O objetivo nesta seção é analisar as forças competitivas de Porter do mercado onde a empresa em estudo atua, sendo elas, o poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, possibilidade de haver produtos substitutos, rivalidade entre os concorrentes e a entrada de novas empresas neste mercado.

Thompson (1998, p. 272), explica que “para analisar a estrutura de mercado e as forças competitivas, nada mais seria necessário do que contar o número de vendedores que existem no lado da oferta no mercado.” Um grande número de vendedores tornaria o mercado pouco atrativo e inviabilizaria uma outra empresa a entrar ou inviabilizaria uma empresa já existente, e por outro lado, um pequeno número de ofertantes elevaria os preços e os lucros, consequentemente tornaria o mercado mais atrativo fazendo assim com que mais empresas entrem no mercado.

5.1 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

Os fornecedores são de muita importância para qualquer empresa, pois são estes que oferecem a matéria prima para a atividade empresarial, caso estes não honrem com seus compromissos podem causar sérios problemas para a empresa e consequentemente aos seus clientes.

Os dados coletados referentes ao fornecedores do segmento de vidraçaria no mercado estudado, evidenciou que o setor vidraceiro conta com diversos fornecedores em todo o Brasil.

A empresa Vidro forte com mais de 25 anos no mercado fundada no Rio Grande do Sul, atua em quatro estados (SP, MG, PR, GO), possuem centro de distribuição em várias cidades, no Paraná em Cascavel, Curitiba, Ponta Grossa, Londrina.

A Temper Glass é uma empresa de Vitoria (BH) fundada em 2007 atua em vários estados. Em Curitiba e referência no processo de tempera, corte e acabamentos de vidros, uma empresa com mais de três anos atuando em Curitiba, oferecendo tudo em vidros para o

Paraná. Outra empresa de distribuição de vidros é a Cristal Cor, uma empresa também de Curitiba, atua no setor vidreiro a mais de dez anos.

A empresa AGC é a maior empresa do mundo na fabricação de vidros para construção civil e também para o setor automotivo. Segundo a Associação Técnica Brasileira das Industrias Automáticas de Vidros (ABIVIDRO) a AGC tem sua sede em Tóquio e possuiu uma filial em Guaratinguetá- SP com capacidade de produção superior a 600 toneladas de vidro por dia.

Divinal Vidros é uma empresa com sede em São Paulo e Minas Gerais, fundada em 1953 a empresa trabalha no atacado e varejo, produz vidros para a construção civil, espelhos, vidros laminados, espelhados, temperados e outros. Seus vidros estão presentes em todo o Brasil.

O grupo Vidrobox é uma empresa que produz e distribui para todo o Brasil vidros para construção civil, vidros temperados, laminados, também perfis em alumínio, ferragens em alumínio, ferramentas para a instalação de vidros. Além de muitas outras, Mariarte, VitralSul, Real Vidros, Aluforte.

De acordo com Porter (1999) o fornecedor é poderoso quando o mercado é dominado por poucas empresas e mais concentrado que o setor comprador. O autor afirma que o poder de negociação dos fornecedores é mínimo quando o setor demandante da matéria prima for mais concentrado. Thompson (1998) contribuiu dizendo que os fornecedores não possuem poder de negociação quando seu produto for padrão e quando existe várias empresas no mercado.

Porter (1999) e Thompson (1998) afirmam que o poder de barganha dos fornecedores é mínimo quando a empresa pode trocar de fornecedor sem dificuldade e sem custos de mudança.

São mais de 15 fornecedores de vidros e acessórios disponíveis no mercado em que a empresa em estudo atua, o que mostra que os fornecedores não possuem poder de barganha.

Um exemplo que demonstra é que não há poder de barganha dos fornecedores, é a quantidade de representantes comerciais entrando em contato com a loja. Segundo o gestor da empresa estudada, eles estão sempre oferecendo descontos, maior rapidez na entrega da matéria prima e maiores prazos para pagamento.

Segundo o empresário diariamente fornecedores de diversos lugares do estado e até mesmo de outros (Santa Catarina) estão em sua loja oferecendo produtos com maiores prazos de pagamentos, com maior rapidez na entrega e qualidade no produto. Esta oferta possibilita à empresa escolher o fornecedor que lhe oferece melhor custo benefício, barganhando melhores

preços e condições de pagamento já que o empresário pode escolher com qual fornecedor trabalhar.

Neste sentido, com base na análise dos autores supracitados e do estudo e levantamento realizado no mercado, é possível afirmar que, no setor e mercado que a empresa estudada atua, é mínimo ou inexistente o poder de barganha dos fornecedores.

5.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Concorrentes são empresas que atuam no mesmo mercado, oferecendo os mesmos produtos e serviço, visando atender as mesmas necessidades dos clientes, sendo do mesmo bem ou de bens diferenciados.

Kotler (2007) comenta que para se diferenciarem no mercado que atuam, os gestores devem ir bem mais além do que apenas fornecer um produto ou serviço, deve gerar vantagem, trabalhar agressivamente seu produto em relação aos seus concorrentes, conseguindo assim uma maior parcela de mercado.

Podemos considerar a concorrência um fator de muita importância em qualquer mercado. A concorrência faz com que as empresas se mexam, inovem, procurando maneiras de se diferenciar no mercado, por meio de preços ou produto e assim ganhando seu consumidor.

Os dados coletados mostraram que a concorrência no setor vidraceiro da região em estudo não é acirrada, o que pode causar prejuízos aos consumidores, visto que tenderão a pagar preços mais elevados e por outro, as empresas terão lucros maiores.

Em Rio Bonito do Iguaçu, mercado mais relevante para a empresa estudada, existe a empresa Center Vidros que está no setor desde o ano de 2008, de caráter familiar, oferece vidros laminados, blindex, vidros comuns, cancelados, molduras. Ainda dispõe de serviços de instalação de vidro, box para banheiros e sacadas.

Em Laranjeiras do Sul, município próximo da empresa em estudo, as empresas Bam Bam Bam vidraçaria e serralheria, constituída por um empreendedor individual e atendendo ao público desde 2005, oferece serviços de instalação de vidros, box para banheiros, sacadas. Além destas podemos destacar a Faben metalúrgica e Vidraçaria Ltda., Cristal Vidraçaria e Serralheria, Vidraçaria e metalúrgica Idea, Metalsul Vidraçaria e J C metalúrgica e vidraçaria.

Observa-se que a empresa atua em um mercado de concorrência monopolística, pois existem muitos compradores e muitos vendedores além dos produtos serem com pouca ou nenhuma diferenciação (THOMPSON, 1998).

Para Porter (1986) a rivalidade entre as empresas ocorre quando estas são numerosas e equilibradas, quando os custos fixos são altos, quando os produtos são homogêneos ou há existência de barreiras de saída ou altos custos de mudança e um número grande de concorrentes.

Pode-se notar que todas as empresas deste segmento não se diferenciam umas das outras, o que permite afirmar que, se ocorrer de uma delas sair do mercado não existem barreiras que as impeça, ou se optarem por mudar de segmento, pelo pouco investimento que fazem, o custo de mudança será baixo, podendo utilizar de grande parte de sua infraestrutura e ainda permanecer no mesmo prédio da vidraçaria, sem precisar mudar de endereço.

Observa-se uma maior rivalidade entre as empresas no mercado pelo fato de que os produtos e os serviços prestados são similares. As empresas que prestam estes serviços não possuem tecnologia para o corte de vidros mais resistentes ficando este serviço a cargo das empresas fornecedoras que recebem o pedido e cortam o vidro de acordo com as medidas solicitadas, o que requer um controle da vidraçaria.

Quando as mesmas não conseguem se diferenciarem pelo qualificação na prestação do serviço ou pela qualidade do atendimento, ainda será possível através de preços baixos ou possibilitar o pagamento parcelado.

Vale destacar, que a concorrência numerosa faz com que as empresas ajam de forma a conquistar determinada parcela do mercado para obter maior retorno e tornar-se líder deste mercado (PORTER, 1986).

De acordo com informações levantadas acerca da rivalidade entre as empresas do setor, pode-se afirmar que esta força é forte devido ao grande número de empresas concorrentes que ofertam o mesmo produto e serviços, e, pelo fato dos produtos serem homogêneos as empresas devem oferecer serviços melhores, a melhores preços para os clientes que por vez tem a possibilidade de escolha por melhores preços e serviços.

5.3 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

Clientes são os compradores de bens e serviços; indivíduos que adquirem um bem para satisfazer suas necessidades, ou até mesmo para revender. Cobra (2009) comenta que existem cinco tipos de clientes; o consumidor, o revendedor, industrial, governamental e o internacional.

O perfil dos clientes dos serviços de vidraçarias no mercado em estudo, são indivíduos de caráter pessoa físicas e ou jurídica que buscam qualidade, melhores preços e segurança nos serviços contratados.

Quanto a população no mercado em que a empresa estudada atua, é de 13.661 habitantes no município de Rio Bonito do Iguazu, sendo este o mercado mais relevante, destes, 91,16% estão entre os 18 e 69 anos. Em Laranjeiras do Sul, a população estimada é de 32.228, sendo 89,3 % estão entre os 18 e 69 anos. Compreende-se que esta parcela da população, de 18 a 69 anos, são as prováveis demandantes de produtos e serviços do mercado, além de empresas, prefeitura, associações.

Porter (1986) argumenta que os consumidores são mais fortes quando são mais concentrados e que compram em grandes quantidades; ou quando as empresas não são importante para eles devido a existência de outras empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes, ou ainda quando o custo de mudar de produto for baixo. Por outro lado Thompson (1998) comenta que o poder de barganha dos clientes são menores quando existem poucas empresas no mercado, ou quando o produto é diferenciado.

Como o número de empresas que oferecem produtos e serviços de vidraçaria é grande e a diferenciação é baixa neste mercado, os clientes possuem o poder de negociar por menores preços garantindo a qualidade nos serviços adquiridos.

Com estas análises, nota-se que o poder de barganha dos clientes é alto, pois os produtos e serviços oferecidos são similares. A inexistência de barreiras que impeçam os compradores de comprar em outra empresa, desta forma, os clientes vão em busca de preços mais atrativos pressionando com o poder de barganha perante ao lojista, ofertante de produtos e serviços.

5.4 AMEAÇA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS SUBSTITUTOS

Segundo Alves (2001) a versatilidade do vidro e suas características refletem na importância deste produto. Suas características e benefícios estão relacionados a: controle da luminosidade nos ambientes, reduzindo o consumo de energia; o vidro também controla a temperatura do ambiente; é utilizado também como isolador de ruídos e devido a alta resistência, é escolhido por proporcionar segurança.

Revistas como Decorafácil, Zapimoveis, Casadicas incentivam o uso de vidros devido sua capacidade de deixar o ambiente mais claro, moderno e atrativo, estando cada vez mais presente em pequenas obras e principalmente em grandes prédios comerciais.

Produtos que podem ser usados no lugar do vidro é o polietileno, que possui alta resistência e o policarbonato que é altamente resistente e transparente, porém devido ao seu alto custo, não é muito utilizado (PIATTI, 2005). A madeira também é um possível substituto do vidro, assim como o acrílico e o plástico menos resistente.

Porter (1986) assume que a pressão dos produtos substitutos é que define os preços, e que enquanto os clientes possuem produtos e serviços substitutos que satisfaçam suas necessidades estarão sempre a optar por menores preços do produto em questão.

De acordo com as informações coletadas, e de posse do entendimento de Porter observou-se que no setor de vidraçaria a ameaça de produtos e serviços substitutos é baixo ou até mesmo inexistente, pois ainda nenhum produto poderá substituir o vidro agregando todas as suas qualidades.

5.5 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Esta força evidencia a possibilidade de um novo concorrente atuar em um mercado sem enfrentar algum problema ou dificuldade imposta pelas empresas já existentes do mesmo segmento.

Quanto a entrada de novas empresas do segmento do mercado em estudo, notou-se que não existe barreira, considerando que as empresas do segmento de comercialização e instalação de vidros atuam em um mercado de concorrência monopolística onde os produtos e serviços são considerados homogêneos.

O interesse de novas empresas investirem no mercado, depende da sua atratividade, da capacidade do investimento se pagar em menor tempo e começar a remunerar o capital o mais breve possível. Porter (1986) fala de algumas barreiras à entrada que são: economia de escala, diferenciação, necessidade de capital, altos custos de mudança.

No setor de vidraçaria não existem barreiras à entrada, visto que, a produção e os serviços prestados são realizados por encomendas, fazendo com que a empresa trabalhe com capacidade ociosa. A diferenciação dos produtos e serviços é inexistente ou extremamente baixo, o segmento não exige altos investimentos em equipamentos e tecnologias; o nível de estoque é baixo e há um baixo custo de mudança caso a nova empresa resolva mudar de fornecedor ou levar a empresa para outro endereço.

Ainda, segundo a Associação Técnica Brasileira das Industrias Automáticas de Vidros (ABIVIDRO), mesmo com uma retração de 10% a 15% na comercialização de vidros no

Brasil. Sendo um mercado promissor, aumenta o número de novos empreendedores buscando esta faixa de mercado.

Desta forma podemos evidenciar que o poder de barrar a entrada de novas empresas no mercado é baixo ou inexistente, tornando possível que qualquer empresa, a qualquer momento adentre neste segmento de mercado e passe a disputar clientes com as empresas já estabelecidas.

Quadro 2 Síntese das cinco forças de Porter

Forças	Baixa	Alta
Poder de barganha dos fornecedores	X	
Ameaça de novos entrantes		X
Poder de barganha dos clientes		X
Ameaça dos produtos substitutos	X	
Rivalidade entre os concorrentes		X

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 2 sintetiza as cinco forças de Porter, mostra resumidamente que o poder de barganha dos fornecedores é baixo, que a ameaça de novos entrantes é alto, que o poder de barganha dos clientes é alto, a ameaça dos produtos substitutos é baixa e, por fim, a rivalidade entre os concorrentes é alta.

Na seção a seguir, será identificado e analisado as estratégias genéricas de Porter, a liderança em custo, a diferenciação e por último o enfoque.

6 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Após identificar e analisar o mercado, a empresa deve desenvolver estratégias competitivas que a posicione de maneira que obtenha vantagem competitiva (KOTLER, 2007). Nesse tópico serão analisadas as estratégias genéricas de Porter da empresa em estudo.

Quadro 3 Características exigidas para cada estratégia

	Sim	Não
Liderança em custo		
- investimento em capital		X
- supervisão da mão de obra		X
- controle de distribuição e instalação		X
-alto nível de estoque	X	
-utilização da capacidade máxima de produção		X
-redução de custos		X
- evitar financiamento e desconto de cheques	X	
Diferenciação		
-desenvolvimento de novos produtos e serviços		X
-serviços ao cliente		X
-colaboradores treinados		X
-produtos e serviços exclusivos		X
-propaganda	X	
Enfoque		
-público específico		X
-capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciados		X

Fonte: Adaptado de Porter (1986) e Santos (2003).

As estratégias genéricas que Porter propôs é um instrumento que possibilita analisar se existe e qual o posicionamento estratégico da empresa. A empresa poderá utilizar a estratégia de liderança em custo, ou se destacar no mercado por oferecer produtos e serviços diferenciados, ou ainda escolher um mercado específico para atuar atendendo assim todas as suas necessidades.

6.1 ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO

A liderança em custo existe quando a empresa descarta a possibilidade de oferecer produtos diferenciados e opta por oferecer produtos homogêneos com menores preços. Esta estratégia faz com que a empresa deixe de atender uma parcela do mercado mais exigente, que busca um produto ou serviço exclusivo e passa a atender um público menos exigente que almeja apenas menores preços.

A tabela 2 representa dados obtidos na entrevista com o gestor e no acompanhamento realizado na empresa durante seu horário de trabalho. Na entrevista com o empresário e na observação durante as atividades do dia-a-dia da empresa foram verificados aspectos apontados por Porter (1986) e Santos (2003) para que pudéssemos identificar quais destas variáveis a empresa utiliza.

- Investimento em capital: De acordo com Romeiro Filho (2004) o desenvolvimento e a utilização de equipamentos e tecnologias visa aumentar a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Na empresa estudada apesar do gestor considerar o investimento em capital (tecnologia) um fator importante, ele não utiliza esta estratégia para reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos e serviços prestados. Segundo ele a aquisição de equipamentos para cortes de vidros, equipamentos para corte de peças de metais, equipamentos para agilizar a entrega e a instalação dos produtos, agregaria mais valor aos serviços prestados, reduziria o desperdício e aumentaria a rapidez na instalação.

Apesar de saber da importância e dos benefícios obtidos no negócio, o gestor optou em não realizar investimentos em tecnologia em sua empresa.

- Supervisão da mão de obra: De acordo com Moura e Banzato (1996) a supervisão da mão de obra aumenta o desempenho dos trabalhadores, aumenta a quantidade produzida, reduz custo por unidade, reduz os desperdícios com matéria prima.

Na empresa estudada o empresário raramente acompanha os serviços realizados pelos seus colaboradores. Problemas como desperdício de materiais e o desvio da rota a ser percorrido até o local onde os serviços serão prestados, são relatados pelo gestor. Apesar de acreditar na importância da supervisão, o empresário

considera a fiscalização da mão de obra um fator muito importante, segundo ele, esta supervisão além de controlar o desperdício com os materiais e combustível, evitaria também os erros que acontecem em medições, problema este que implica em grandes perdas para a empresa.

Nota-se desta forma que esta variável é de grande importância para que a empresa alcance a liderança no custo, porém não é implementada pelo gestor.

- Distribuição e a instalação: É um fator que pode aumentar consideravelmente os custos se o empreendedor não levar em consideração a localização do seu público, a distância da matéria prima e caminhos de escoamento (SOUZA, 2010).

Segundo o empresário se calculado erroneamente a distância onde o serviço será realizado e a quais as condições (dificuldade de instalação) de instalação pode causar prejuízos a empresa. Segundo o empresário depois de orçado os preços com os clientes, não é possível fazer alterações, pois o cliente não aceitaria pagar a mais do valor combinado. Ainda segundo o empresário o vidro avulso é muito frágil implicando em um cuidado redobrado durante o transporte e na instalação. Na empresa estudada, o gestor considera a distribuição e a instalação uma variável muito importante, porém não desenvolve mecanismos de controle e avaliação desta variável para alcançar a liderança no custo.

- Alto nível de estoque: Um alto nível de estoque reduz a liquidez imediata da empresa tendo em vista que foi utilizado o caixa para pagar pelos insumos, aumentando o custo com a armazenagem e com o controle de estoque (ROMEIRO E FILHO, 2004).

Outro fator importante relativo a uma quantidade mais elevada de estoque é que caso exista uma mudança ou surgimento de novas tecnologias que substituíssem o estoque adquirido, a empresa não conseguiria vender seus produtos para recuperar o valor gasto para sua formação.

Na empresa em estudo, o empresário optou em manter um nível de estoque mais elevado porque os fornecedores sinalizaram o aumento dos preços. Segundo o empresário o custo para aumentar o volume de estoque foi alto, mas garante melhor preço para seus clientes, menores que o de seus concorrentes.

A opção de manter um nível mais elevado de estoque pela empresa foi, pelo motivo de conseguir melhor preço da matéria prima, visto que os fornecedores sinalizaram aumentos considerados para os próximos meses.

Com vista nestas considerações, esta variável foi sinalizada pelo gestor, almejar retorno maior no médio prazo, já que o produto não possui um substituto próximo e a alteração da demanda ocorreria apenas se surgisse uma tecnologia que superasse em preço e qualidade o vidro, e os artefatos de inox e alumínio. Assim, podemos afirmar que a empresa estudada visa a liderança no custo promovido pelo nível mais elevado de estoque.

- Capacidade máxima de produção: A utilização da capacidade máxima de produção é a utilização de toda a capacidade instalada para redução do custo por unidade de produto ou serviço e conseqüentemente, ganho de experiência e em economia de escala (MINTZBERG et al, 2009).

A utilização da capacidade máxima produtiva faz com que a empresa se torne mais eficiente e consiga atender seus clientes oferecendo menores preços.

No caso da empresa estudada o empresário afirmou que existem dias que o serviço é muito pouco, os carros ficam parados e os funcionários são dispensados mais cedo. O empresário acredita que ficar parado, sem serviços para realizar, é um dos maiores custos que a empresa possui. Segundo ele, as contas estão sempre chegando o que solicita que a empresa não pare, trabalhando a “todo vapor”, vendendo os produtos e serviços para manter suas obrigações em dia.

A realidade da empresa é atuar menos que sua capacidade máxima de produção, evidenciando que esta não é utilizada pela empresa como estratégia para liderança em custo.

- Baixo custo: Para obter lucros acima da média ou lucros normais, as empresas visam a capacidade máxima produtiva, reduzindo assim o custo de cada unidade produzida. O controle dos custos é uma ferramenta muito importante para a gestão de uma empresa. O acompanhamento dos custos facilita o gestor identificar problemas e corrigi-los para não causar prejuízos para a empresa. A empresa estudada não realiza o controle dos custos, segundo o gestor não dá tempo de

executá-los. Outro fator segundo ele é que o preço da matéria prima está sempre se alterando pois os produtos sempre são de diferentes tamanhos e espessuras.

- Financiamentos e descontos de cheques: Financiamentos são comuns em empresas de diferentes segmentos e de pequeno porte, uma ação comum para quem precisa de caixa, investir em mais estoque ou aquisição de equipamentos. Porém Ramos (2011) explica que é uma ação que deve ser muito bem planejada para evitar sérios problemas, tal como o fechamento da empresa.

Segundo o gestor e proprietário da empresa estudada no início das atividades, na formação de estoques e aquisição de equipamentos, optou em financiá-los, devido ao preço dos equipamentos e pouco dinheiro para investir.

Atualmente o empresário não faz mais financiamentos, segundo ele o pouco de lucro vai para o pagamento de juros para os bancos. O mesmo acontece com os descontos de cheques, como oferece a opção de pagamento com cheque até para noventa dias, existiu vários momentos que teve que optar pelo desconto de cheques para conseguir pagar os funcionários e fornecedores, mas que atualmente não é mais necessário; segundo o empresário quando percebe que possui pouco saldo em caixa, prefere pedir mais prazo de pagamento para os fornecedores. Assim, percebe-se que o empresário não utiliza a variável financiamentos e descontos de cheques para alcançar a liderança em custo.

6.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

As empresas que visão um público mais exigente deve desenvolver ações para que possam oferecer produtos e serviços únicos, diferentes dos concorrentes. A utilização desta estratégia pelas empresas implica no aumento e desenvolvimento de novas tecnologias para agradar seu público “especial”. A diferenciação permite que as empresas obtenham lucros acima da média, visto que seus produtos e serviços são diferenciados e que no curto prazo não conseguirão ser copiados ou desenvolvidos por outras empresas competidoras.

Na empresa estudada foi identificado variáveis propostas por Porter (1982) citado por Santos (2003) que são capazes de identificar se a empresa opta por se diferenciar dos concorrentes.

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços: Para Ansoff (1977) consiste na criação e desenvolvimento de novos produtos para novos mercados ou

readequação e lançamento dos mesmos produtos no mercado. O desenvolvimento de novos produtos e serviços é uma variável de grande importância para o sucesso de uma empresa.

Os consumidores estão em busca de menores preços mas não abrem mão da qualidade dos produtos e serviços prestados. Desta forma as empresas devem estar sempre em busca de novas tecnologias, de novas capacidades de gestão para atender este público cada vez mais exigente.

Na empresa estudada o empresário não utiliza desta ferramenta para diferenciar seus produtos e serviços, segundo ele a empresa não possui mão de obra qualificada e a dificuldade de encontrar essa mão de obra no mercado é muito grande. Segundo ele, outro fator que pesa na hora de optar pelo desenvolvimento de novos produtos e serviços é o preço dos equipamentos. Futuramente ele pretende oferecer produtos e serviços em outras áreas, elétrica residencial e predial e também serviços de reformas e pinturas de edificações.

Considera-se com base no exposto que a empresa não trabalha e não utiliza novos mecanismos para o desenvolvimento de novos produtos, não utiliza desta variável para alcançar a estratégia de diferenciação.

- Serviços ao cliente: Segundo Mintzberg (2006) consiste em prestar assistência no pós-venda, além de agilidade na entrega e no atendimento. O atendimento ao cliente mesmo no pós venda é um aliado da empresa, os gestores que identificam este aspecto no atendimento faz com que o cliente se sinta mais satisfeito com os produtos adquiridos fazendo com que o mesmo retorne a loja quando precisar satisfazer suas futuras necessidades.

Esta variável é um diferencial para as empresas que visam atender e oferecer produtos e serviços diferenciados para os clientes, desta forma conseguem identificar as reais necessidades do seu público.

O gestor da empresa estudada mesmo considerando que os serviços ao cliente é de muita importância para a empresa, não realiza este feedback com seus clientes. Em suas práticas, não foi observado pesquisas de satisfação e ou de opinião, informações de extrema importância, que possibilita o gestor identificar falhas no atendimento, nos produtos e nos serviços prestados ou até mesmos considerações úteis para um melhor atendimento.

A variável serviços ao cliente para alcançar a estratégia de diferenciação, não foi identificada na empresa em estudo

- Treinamento dos colaboradores: Moura e Banzato (1996) consideram que a qualificação da mão de obra aumenta a qualidade e a eficiência dos serviços prestados. A busca pela perfeição dos serviços e produtos oferecidos está cada vez mais difundida nas empresas de diferentes tamanhos. O treinamento dos funcionários aumenta a qualidade do atendimento, dos produtos e dos serviços prestados, deixando os clientes mais satisfeitos. O treinamento dos colaboradores é um diferencial das empresas competitivas, pois buscam a qualidade como um diferencial do mercado.

Na empresa estudada o gestor e proprietário não utiliza a variável capacitação da mão de obra como um importante aliado para a busca da estratégia de diferenciação.

- Produtos e serviços exclusivos: Thompson (2000) diz que a diferenciação só é atrativa quando os consumidores optam por produtos diferenciados. Corroborando Porter (1986) esclarece que a diferenciação acontece quando os consumidores são mais sensíveis ou não aos condições de preços.

A exclusividade dos produtos e serviços permite que a empresa atenda um público que busca alguma coisa diferente, um bem que satisfaça seus desejos, seus gostos e suas necessidades. A variedade possibilita que a empresa atenda diferentes públicos, clientes dispostos a pagar mais por um produto ou clientes dispostos a pagar menos.

Na empresa o gestor possui diferentes produtos que possam agradar um público mais exigente como também produtos para consumidores menos exigentes. O empresario acredita que por estar em uma cidade pequena ele deve oferecer produtos de todos os preços e de variados design.

Pode-se observar que na empresa estudada o empresario não utiliza a variável produtos e serviços exclusivos como fonte para a estratégia de diferenciação.

- Propaganda: Propaganda é uma técnica impessoal que proporciona a divulgação de um produto ou serviço (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). A propaganda

realizada normalmente por revistas, jornais, rádios e por veículos de comunicação normalmente pagos. É uma técnica de comunicação utilizada por praticamente todas as empresas para levar seu nome onde não consegue estar pessoalmente com uma determinada periodicidade.

O empresário proprietário da empresa estudada utiliza a propaganda para divulgar seus produtos e serviços em diferentes pontos do mercado em que atua. Utiliza como veículo de comunicação a rádio local, carros adesivados com o nome e os serviços que a empresa oferece, divulga nas redes sociais, possui placas com o nome da empresa em pontos estratégicos da cidade, patrocina um time de jovens da cidade com o nome da empresa e fornece jogos de camisas o nome da empresa para as comunidades.

Segundo ele a propaganda contribui muito com as vendas, pois uma placa ou uma camisa com o nome da empresa nos eventos, faz com que muitas pessoas fixem e lembrem o nome da empresa na hora que precisam de algum produto ou serviço do ramo da vidraçaria.

Desta forma foi observado que a empresa utiliza da variável propaganda para se diferenciar no mercado e apresentando seus produtos e serviços de forma impessoal.

6.3 ESTRATÉGIA DE FOCO

Na estratégia de foco a empresa vai utilizar todas suas qualidades para atender seu público da melhor maneira possível (PORTER, 1986). A empresa irá optar para atender seu público estratégico com menores preços, ou atender um público mais exigente e oferecer um produto ou serviço diferenciado.

Porter (1986) e Santos (2003) definiram umas variáveis para identificar se a empresa utiliza a estratégia de enfoque, sendo estas: público específico e a capacidade de oferecer produtos diferenciados.

- Atendimento de um mercado específico: Atender um público específico facilita a tomada de decisão do gestor. Uma das preocupações em atender um mercado específico seria a possibilidade da empresa não suprir a necessidade a ser consumida por este público e conseqüentemente a empresa operar sem eficiência e eficácia (PORTER, 1986).

Quando uma empresa determina seu público vai fazer o possível para satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, sendo estes, consumidores que buscam por produtos exclusivos ou atender consumidores que optam por produtos e serviços mais baratos.

Segundo o gestor, empresa estudada não utiliza a variável público específico para alcançar a estratégia de foco, seus produtos e serviços não são desenvolvidos pensando nas necessidades de um público específico

- Capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciados: Kaplan e Norton (1997) assumem que a capacidade de oferecer bens e serviços personalizados em grande escala é uma estratégia que reduz o custo de cada unidade, abrangendo assim uma ampla parcela de consumidores.

A capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciados eleva a lucratividade da empresa, considerando que a produção de bens e serviços diferenciados em escala possui o custo semelhante aos produtos padronizados.

Na entrevista com o gestor foi evidenciado que a empresa não utiliza a variável capacidade de oferecer produtos e serviços diferenciados para a busca da estratégia de foco.

As análises das cinco forças de Porter no mercado que a empresa estudada atua, identificou-se que a empresa possui rivalidade entre os concorrentes que buscam sua parcela do mercado, os clientes como sabem da existência de outras empresas possuem força para barganhar melhor qualidade e preços mais baixos, a inexistência de barreiras a entrada deixa o mercado mais arriscado, visto que, qualquer empresa a qualquer momento pode entrar neste mercado. Um fator importante é que não existe poder de barganha dos fornecedores que são numerosos, além de não possuir um produto substituto próximo do vidro e molduras de alumínio e aço inox.

Em relação as estratégias genéricas de Porter a partir das informações e com base no modelo utilizado é notável que a empresa estudada não possui uma estratégia de posicionamento proposto por Porter (1986).

A estratégia identificada para a redução dos custos, foi a manter um alto nível de estoque com base nas informações que o mercado lhe proporciona. Optou-se pelo gestor não fazer novos financiamentos e desconto de cheques tendo em vista que parte do seu lucro vai para o

pagamento de juros, correndo o risco, com o não pagamento do empréstimo, do fechamento da empresa.

Na estratégia de diferenciação apenas a variável propaganda é identificada, porém suas práticas não são mensuradas o que pode acarretar em investimentos que não tragam o retorno almejado.

Quanto ao foco, a empresa não utiliza desta estratégia uma vez que não identificou que possibilitasse seus esforços para garantir vantagem competitiva perante aos demais. Observou-se que das estratégias genéricas propostas por Porter a empresa não optou por nenhuma, o que dificulta posicionar no mercado e tomar decisões administrativas, tornando assim arriscado e difícil manter-se competitiva no mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade cada vez mais acirrada, um mercado globalizado e a necessidade de diferenciar-se para obter ganhos competitivos é a realidade enfrentada pelas organizações contemporâneas, indiferente do seu segmento ou do mercado em que atuam.

O atual cenário competitivo e com a tecnologia voltada a inovação, sugere que as organizações estejam sempre desenvolvendo novos produtos e serviços, possibilitando conquistar e fidelizar seus clientes que estão cada vez mais exigentes por qualidade, por exclusividade ou por preço atraentes.

As micro e pequenas empresas, pelas suas características desde sua fundação, relacionada a um número reduzido de funcionários, baixo poder de barganha perante aos seus concorrentes de maior porte ou mesmo pelo seu menor poder de investimento, devem estabelecer estratégias para se diferenciarem no mercado em que atuam.

As estratégias segundo Porter, vão desde oferecer produtos diferenciados para consumidores mais exigentes, a escolha por um público específico projetando todos seus esforços para atendê-los da melhor forma possível e oferecer serviços com preços reduzidos atraindo um público que não se preocupa com qualidade ou mesmo um diferencial em suas aquisições.

Diante da importância do tema e do estudo em empresas de pequeno porte, esta pesquisa teve como motivação responder a seguinte pergunta, “Existe alguma estratégia utilizada em uma empresa do segmento de vidraçaria no município de Rio Bonito do Iguçu-PR para obter vantagem competitiva?”

Para responder o problema desta pesquisa utilizou-se um aporte teórico que norteasse a análise dos dados coletados seguindo a seguinte investigação: Identificar as características administrativas da empresa estudada; caracterizar o ambiente competitivo na qual a empresa estudada se encontra a luz das cinco forças de Porter; identificar se a empresa estudada utiliza as estratégias genéricas de Porter, e quais ela utiliza e compreender se a empresa estudada possui um posicionamento estratégico no mercado em que ela atua e analisá-lo.

Quanto as características da empresa, por se tratar de uma empresa familiar, a mesma é administrada pelo casal de proprietários possuindo mais dois funcionários. Atuando a quatro anos no mercado no ramo de vidraçaria, a empresa vem crescendo e sendo competitiva no mercado em que atua. Porém sua gestão não é profissionalizada o que pode fragilizar sua permanência no mercado.

Com a análise das cinco forças de Porter foi possível identificar que apesar de um número significativo de concorrentes que disputam a mesma fatia de mercado, todos trabalham com os mesmos diferenciais, dificultando a escolha de uma empresa específica pelos clientes. Uma vantagem no mercado em que a empresa atua está relacionado ao grande número de fornecedores de matéria prima, facilitando assim vantagem na negociação dos preços e prazos de pagamento. Por não haver produtos substitutos com as mesmas características do vidro, esta preocupação ainda não existe para as empresas que atuam neste segmento.

Apesar de obter vantagens no mercado em que atua, a empresa estudada desconhecia estas informações de maneira a usá-las estrategicamente garantindo vantagens competitivas, sendo assim, mesmo havendo forças positivas para a empresa, nada ela aproveita em sua tomada de decisão.

Após análise das cinco forças de Porter, analisou-se e quais estratégias genéricas de Porter a empresa estudada utilizava. Apesar de ter sido identificado algumas ações referente ao seu posicionamento estratégico tais como manter um alto nível de estoque e utilização de propaganda e publicidade favorecendo preços melhores que seus concorrentes e fixação da marca, estas ações são muito insipientes quando analisadas frente aos fatores propostos por Porter.

Atendendo o objetivo proposto neste trabalho, diante do exposto e respondendo ao problema desta pesquisa, a empresa estudada não utiliza uma estratégia genérica de Porter. Por considerar que nenhuma investigação se esgota, para futuras pesquisas referente a competitividade do mercado e estratégias para alcançar vantagens competitivas, sugere-se para novos estudos que modelos propostos por Ansoff, Mintzberg entre outros também sirvam de instrumento de análise.

Referencias

- ABIVIDRO. Disponível em: <http://www.abividro.org.br/noticias/agc-vidros-do-brasil-na-glasstec-2016>
- ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias empresariais. **Coleção Gestão Empresarial, Sao, 2002.**
- ALESSIO, Paulo Agostinho et al. Informação e conhecimento: um modelo de gestão para potencializar a inovação e a cooperação universidade-empresa, 2004.
- ALMEIDA, MIR de. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. **São Paulo, 175p, 1994.**
- ALVES, Oswaldo Luiz. Modernas aplicações de vidros. **LQES–Laboratório de Química do Estado Sólido–Instituto de Química–UNICAMP, Campinas, 2001.**
- AMARAL, G.; OLENIKE, J.; AMARAL, L. Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas. **Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, 2013.**
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa. **O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados (4a ed., pp. 78-84). Porto Alegre: Bookman, 2006.**
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial.** Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor; SANVICENTE, AntonioZoratto. **Estratégia empresarial.** 1977.
- ARAÚJO, Ana Carolina N. et al. A utilização de sistemas de informações como suporte para o processo de formação de preços em empresas de produção por encomenda. *Revista Mineira de Contabilidade*, n. 21, 2006.
- ARREBOLA, MARCELO CORREIA. Abordagens Estratégicas Competitivas Genéricas: Delineando Estratégias de Lucratividade. **Revista Administração On Line: São Paulo**, v. 5, n. 01, p. 27-39, 2004.
- ASSEF, Roberto. Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas. Elsevier, 2006.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.
- BAKER, Michel (Ed.). **Administração de marketing.** Elsevier, 2005.
- BERTERO, Carlos Osmar; DE VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.

BESANKO, David et al. A Economia da Estratégia. Tradução Bazán Tecnologia e linguística. 2006.

BEULKE, Rolando. Precificação: sinergia do marketing e das finanças. Editora Saraiva, 2000.

BARROS NETO, Jose de Paula. Proposta de modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional. 1999.

CALADO, Aldo Leonardo Cunha et al. Custos e formação de preços no agronegócio. Revista de Administração FACES Journal, v. 6, n. 1, 2007.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

CASTRO, Marco Antônio Silva de. **Papel, importância e aplicação das estratégias competitivas genéricas: estudo de caso na indústria de açúcar**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DA SILVA, Christian Luiz. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. 2001.

DE MORAES, Claudio A.; ZILBER, Moises Ari. Estratégia e vantagem competitiva: um estudo do setor petroquímico brasileiro. **Revista de administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, 2008.

DE OLIVEIRA, D. de PR. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. Atlas, 1991.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

DE SOUZA, Leonardo Aparecido; MUNIZ, André Luiz Pires. Os fatores determinantes da localização das indústrias goianas. 2010.

Dias, S.R. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

DiMINGO, Edward. The fine art of positioning. The Journal of Business Strategy, v. 9, n. 2, p. 34-39, 1988.

DOS SANTOS NEVES, Mauricio; DAS NEVES, César. Interações entre estratégia e finanças: uma abordagem exploratória. 2007.

DOS SANTOS, Luiz Carlos et al. Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: um Estudo no Setor de Confecções de Divinópolis-Minas Gerais. 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Pioneira, 1998.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 2001. **São Paulo: Saraiva**.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, L. B.; TORRECILHA, N.; MACHADO, S. H. S. A técnica de observação em estudos de administração. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 36, 2012.

FERREL, O. C. et al. Estratégia de Marketing. 3ª Tiragem. **São Paulo: Atlas**, p. 33-5, 2000.

GASPARINI, André. O desenvolvimento da vantagem competitiva na prestação de serviços de apoio logístico offshore: o caso da companhia portuária vila velha-cpvv. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas Programa de Pós-Graduação em Comércio Exterior, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2012.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=412215&search=||info%EFicos:-informa%E7%F5es-completas> Acessado em: 16/10/2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=412215&search=parana%EFicos:-evolu%E7%E3o-populacional-e-pir%E2mide-et%E1ria> Acessado em: 16/10/2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/#> Acessado em 19/10/2016.

IBPT. Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, Causas de desaparecimento das micro e pequenas empresas (2013).

ITO, Nobuaki Costa et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

Jornal Valor Econômico, Governo Formaliza nova linha de crédito para micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www1.valor.com.br/brasil/4556117/governo-formaliza-nova-linha-de-credito-para-micro-e-pequenas-empresas>>. Acessado em: 17/06/2016, 20:35.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. Editora Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. In: **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 2007.

KUMSCHLIES, Márcia Célia Galinski; CRISPIM, Sergio. Fatores de competitividade no varejo de auto-serviço: um estudo de caso na Coop—a maior cooperativa de consumo da América Latina. XXVII EnANPAD, v. 20, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva et al. Análise da Estratégia de Preço: uma proposta metodológica a partir da Análise Envoltória de Dados (DEA). REVISTA DE CONTABILIDADE DO MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UERJ, v. 16, n. 1, p. 62-78, 2011.

MACHADO, Michele Pires do Prado. Uma análise sobre a estratégia de diferenciação no setor de cosméticos: o caso Natura. 72 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MADEIRA, NUNO. Marketing e comercialização de produtos e destinos. **MARKETING**, v. 1009, p. 55, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. In: **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. Editora Atlas SA, 2000.

MEGLIORINI, Evandir. Custos: Análise E Gestão. 3ª edição. 2012.

MEIRELLES, A. de M.; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. ENANPAD, XXIV, 2000.

MELO JÚNIOR, José Samuel. **Longevidade das micro e pequenas empresas prestadoras de serviços: um estudo das dimensões organizacionais e suas implicações**. 2012. Tese de Doutorado.

MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Edição. **Porto Alegre. Editora Brookman**, 2006.

MINTZBERG, Henry. O Processo da Estratégia-4. Bookman Editora, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MIRANDA, Katheane Di Lourdes Gomes. As cinco forças de Porter e a estratégia como diferencial competitivo: estudo de caso em correspondentes bancários do banco BMG em João Pessoa/PB. (Monografia de Graduação em Administração/CCSA/UFPB), João Pessoa/PB, 2009.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999

MORAIS, Jhonattan Ferreira. Estratégias de precificação para empresas comerciais. 2013.

MOREIRA, Daniel Augusto. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: ORIGENS, USOS E VARIANTES DO MÉTODO FENOMENOLÓGICO DOI: 10.5585/rai. v1i1. 14. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MORRIS, Michael H.; MORRIS, Gene. Política de preços em um mercado competitivo e inflacionado. São Paulo, Ed. Makron Books, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Qualitymark Editora Ltda, 2000

MOURA, Reinaldo A.; BANZATO, Eduardo. Redução do tempo de setup: troca rápida de ferramentas e ajustes de máquinas. **São Paulo: IMAM**, 1996.

PIATTI, Tania Maria; RODRIGUES, Reinaldo Augusto Ferreira. Plásticos: características, usos, produção e impactos ambientais. **Maceió. Edufal**, 2005.

PIROLI, Luana; DUTRA, Catherine Chiappin; BERLATTO, Odir. COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA NO MÉTODO DO MARK-UP EM UM COMÉRCIO. Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis, v. 5, n. 1, p. 322-325, 2014.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, v. 7, p. 11-27, 1998.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação In: *Estratégia— a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. **Porto Alegre: Bookmann**, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Bookman, 2001.

RAMOS, Liz Costa et al. Estudo sobre as Principais Estratégias Adotadas pelo Comércio Varejista na Gestão do Capital de Giro em Macaé, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

RODRIGUES, William Costa et al. Metodologia científica. **São Paulo: Avercamp**, v. 90, 2006.

ROMEIRO FILHO, Eduardo. Projeto de produto. **Textos da apostila do curso, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte**, 2004.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. Gestão do conhecimento. **São Paulo: Novatec Editora**, p. 22, 2004.

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. **Rio de Janeiro**, 2003.

SARTORI, Eloi. Gestão de preços. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE-SP. Pequenos Negócios em Números. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acessado 11/06/16, 15:31.

SILVA, Jairo Barbosa da; FERREIRA, Ademilson; CONTÁBEIS, Ciências. A importância do fluxo de caixa como ferramenta fundamental na média e pequena empresa. **Revista científica eletrônica de administração**.

SOUZA, Antônio A. et al. Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços. In: XII Congresso Brasileiro de Custos. 2005.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. Marketing estratégico. 2008.

Temperglass. Disponível em: <http://www.temperglass.net/>

THOMPSON JR, Arthur A.; FORMBY, John P. **Microeconomia da firma: teoria e prática**. PHB, 1998.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. Fundamentos de economia. **SP: SARAIVA**, 2006.

Vidroforte. Disponível em : <http://www.vidroforte.com.br/>

Anexos

1. Histórico da empresa

a) Quanto tempo você atua neste mercado?

4 anos.

b) Como surgiu a ideia?

Pretendia a algum tempo montar um negócio, foi assim observando que na cidade não existia empresa que trabalhava com serviços de pintura resolvi montar uma empresa na área, mas acabou sendo mais rentável o serviço de vidraçaria.

c) Você já conhecia o mercado?

Conhecia só pelo que pesquisava na internet.

d) Você tinha outro negócio antes?

Não.

e) Qual o fator você considerou para montar a empresa?

Concorrência.

f) Você precisou de ajuda qualificada no início dos negócios?

Não, mas o SEBRAE acompanhou por um ano

g) Você possui um plano de negócio?

Não

2. Planejamento estratégico

a) Você tem meta futura para seu negócio?

Incluir mais serviços.

b) Nos últimos anos, onde você investiu?

Os investimentos foi focado no aumento dos estoques tendo em vista a alta dos preços dos insumos

c) Com base na escolha do seu investimento, qual foi seu objetivo, o que o guiou para tal investimento? (Taxa de juros, mercado, melhor atender seu cliente)

Manter o preço justo aos clientes, reduzir o custo com juros.

d) Você faz financiamentos?

Não.

e) Você planeja suas ações? (Curto, médio, longo prazo)

Médio prazo.

f) Você está atento ao mercado? (Busca de informações, oportunidades)

Busco informações nos sites dos fornecedores.

3. Gestão Financeira

a) Como você controla as finanças da empresa?

Utilizo um software para ajudar na gestão, mas como a empresa é da família quando precisa de dinheiro pega do caixa, não existe um controle efetivo das finanças.

b) Você possui algum mecanismo de controle? Quais?

Somente software.

c) Você conhece os custos da empresa?

Não

d) Você controla as despesas da sua empresa?

Tem pouco controle.

e) Você tem controle de custos?

Tem pouco controle.

f) Você tem controle de caixa? Se tem, como ele é realizado?

O caixa é conferido mensalmente.

g) Você analisa esses controles? Por que?

Não. Não dá tempo.

h) Você sabe qual seu lucro?

Sim.

4. Gestão de marketing

a) Você divulga seus produtos e serviços?

Rádio, face a face, redes sociais, patrocina esportes, placas de divulgação em associações comunitárias.

b) Por que você se instalou neste ponto?

Devido a carga e descarga de caminhões pesados, ruídos.

c) Qual seu público alvo? Você os identifica?

Não possuo um público alvo, todas as pessoas que precisam do serviço.

- d) Como você vê a qualidade dos seus produtos e serviços?
Bom, sempre busco melhorar.
- e) Você acha seu produto caro?
Acho justo,
- f) Você faz promoções? Por que?
Faço, para atrair mais clientes.
- g) Na sua opinião, porque os clientes buscam sua loja, qual o motivo da escolha?
Devido ao número de empresas, tem eu e mais um apenas na cidade.
- h) Você faz pesquisa de satisfação?
Não.
- i) Qual a estratégia você utiliza para adquirir mais clientes?
Divulgar nas redes sociais.

5. Gestão de Recursos Humanos

- a) Você possui definido o papel de cada colaborador dentro da empresa?
Não.
- b) A empresa possui especificado o trabalho a ser executado?
Agendamento.
- c) Você incentiva o conhecimento para seus colaboradores?
Sim.
- d) Você oferece cursos de aperfeiçoamento para seus colaboradores?
Tento mas nesse ramo é difícil, busquei ajuda do SEBRAE e outras instituições as que tem é distante.
- e) As pessoas que trabalham diretamente com os clientes, possui alguma orientação?
A gente conversa com o funcionário orientando como deve ser desenvolvido o trabalho nas casas dos clientes.
- f) Qual critério que você utiliza para contratação de novos colaboradores?
Experiência.
- g) Como é sua relação com seus colaboradores?
É boa, mas sempre tem os momentos que devem ser chamados a atenção.
- h) Como é realizado o sistema de remuneração? (Salário mínimo, gratificações)
Salário mínimo.
- i) Você estipula metas de venda? Como incentiva?

Não.

6. Gestão da produção/vendas

- a) Como você precifica seus produtos e serviços?

30% no geral, dependendo do serviço pode aumentar ou reduzir esse percentual.

- b) Você tem controle de estoque?

A contagem e o controle é feita manualmente, uma vez por semana ou quando precisa fazer novos pedidos.

- c) Você tem controle dos serviços?

Não.

- d) Quem vende seus produtos e serviços?

O próprio gestor, pois os clientes vem até a loja.

- e) Quem realiza os serviços também faz venda?

Em geral, não.

- f) Você tem parcerias com outras empresas do mercado que utilizam seus produtos e serviços para terceiros?

Tenho parcerias com lojas de materiais de construção.

- g) Você fiscaliza os serviços prestados?

Geralmente.

7. Mercado

- a) Você sabe qual seu potencial cliente do mercado?

Não.

- b) Existe produtos e serviços que possam substituir os seus? Como é esta disputa?

Não que são de meu conhecimento, mas com relação aos serviços os concorrentes.

- c) Você tem concorrentes? Quem são?

Bam bam vidraçaria, center vidros e mais umas quatro.

- d) Você conhece os produtos e serviços oferecidos por seus concorrentes?

Não.

- e) Você sabe os preços que seus concorrentes oferecem os produtos e serviços?

Não. A única base são os custos da matéria prima.

- f) Você acredita que os concorrentes influenciam no desenvolvimento do seu negócio?

Não.

- g) Você pensa ser possível a entrada de outra empresa que ofereça os mesmos produtos e serviços que os seus?

Sim.

- h) Você possui bom relacionamento com seus fornecedores?

Sim.

- i) Você tem a possibilidade de trocar de fornecedor quando pensar for conveniente para os negócios?

Sim.

- j) Qual fator você considera importante ao escolher um fornecedor?

Preço, condição de pagamento, agilidade na entrega.

8. Gestão de tecnologia e desenvolvimento

- a) Você oferece os mesmos produtos e serviços desde a abertura da empresa? Se não, quais foram?

Não. Comecei oferecendo vidros cancelados, percebi que o mercado exigia mais, passei a oferecer vidros temperados.

- b) Neste segmento que você atua, a tecnologia é diferencial no produto ou serviço?

Não, somente para a gestão da empresa o software.

- c) Você investe em tecnologia? Qual é a base (revistas especializadas, jornal, tv)?

Não.

- d) Você acredita ser uma empresa inovadora? Se sim, em que?

Não.

Liderança em custo

1 Você realiza investimento em novas tecnologias que possibilita o aumento e a eficácia dos serviços e dos produtos que comercializa?

Não