

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PAMELA GOULART DA SILVA

**FERRAMENTAS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS EM  
UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Medianeira

2018

PAMELA GOULART DA SILVA

**FERRAMENTAS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS EM  
UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

Projeto de Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à disciplina de TCC2.

Orientador(a): Prof(a). Ma. Reinalda Blanco Pereira

Medianeira

2018



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO  
PARANÁ  
CAMPUS MEDIANEIRA

Diretoria de Graduação  
Nome da Coordenação de Engenharia de Produção  
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

# FERRAMENTAS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS APLICADAS EM UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO

Por

PAMELA GOULART DA SILVA

Este projeto de trabalho de conclusão de curso foi apresentada às 13h50min do dia 26 de novembro de 2018 como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC2, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o projeto para realização de trabalho de diplomação aprovado.

---

Prof(a) Ma. Reinalda Blanco Pereira  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Me. André Inácio Melges  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Me. Edward Seabra Júnior  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Aos meus pais que sempre  
incentivaram a busca  
pelos meus sonhos...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço antes de tudo a Deus pelas bênçãos.

À minha família que sempre me apoiou, em especial aos meus pais, que em todos os momentos me incentivaram e tornaram a caminhada mais leve.

A todos os meus amigos que conheci durante a graduação, que me motivaram e estiveram ao meu lado nos estudos e nos momentos de descontração. E também aos amigos de longa data, que mesmo a distância nos separando, se fizeram presentes e acreditaram na minha competência.

Aos professores do curso de Engenharia de Produção, que contribuíram de forma significativa no meu aprendizado e crescimento. Principalmente à Prof(a). Ma. Reinalda Blanco Pereira, que não mediu esforços para me orientar e cooperar em todas as etapas deste trabalho.

À profissional entrevistada, por fornecer informações relevantes para a realização deste estudo.

Enfim, agradeço a todos que torceram por mim e que de alguma forma se sentem felizes com as minhas conquistas.

*“A vitória é sempre possível para a  
pessoa que se recusa a parar de lutar.”*

Napoleon Hill

## RESUMO

SILVA, Pamela. **Ferramentas de estratégias competitivas aplicadas em um empreendimento**: um estudo de caso. 2018. Monografia (Bacharel em Engenharia De Produção) - Universidade Tecnológica Federal Do Paraná.

Em decorrência da globalização, as empresas familiares estão buscando estratégias de forma constante, a propósito de adquirir vantagem competitiva para sobreviver no mercado. Nesta perspectiva, a realização de um planejamento estratégico se tornou essencial para os empresários conhecerem o ambiente em que atuam e usufruírem das oportunidades de se distinguirem dos oponentes. O intuito da pesquisa foi analisar o impacto que os adversários causaram no estabelecimento comercial e utilizar as ferramentas de estratégias competitivas para se destacarem frente aos concorrentes, como: Análise SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter. A metodologia do estudo foi de natureza aplicada, abordagem qualitativa (observação e perguntas abertas) e quantitativa (questionário). Ainda, a pesquisa foi descritiva e o procedimento foi um estudo de caso com levantamento, além do processo de *benchmarking*. Os principais resultados gerados pelo estudo foram relacionados às observações diretas do pesquisador e às análises dos cenários envolvendo as ferramentas de estratégias.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; *Benchmarking*; Competitividade.

## ABSTRACT

SILVA, Pamela. **Tools Of Competitive Strategies Applied In A Enterprise**: um estudo de caso. 2018. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

In result of globalization, the family businesses are constantly searching for strategies intending to acquire competitive advantage in order to survive on the market. On this perspective, the realization of a strategic planning had become essential for entrepreneurs understand the environment where they act and seize the opportunity to distinguish themselves from the opponents. Since the aim of the research is to analyze the impact caused by the opponents in the commercial establishment and utilize the strategic tools in order to stand out against competitors, will utilize the competitive strategic tools: SWOT Analysis, Balanced Scorecard and Porter Generic Strategies. The study methodology will be of applied nature, qualitative approach (observation and open questions) and quantitatively (quiz). Still, the research will be descriptive and the proceeding will be a case study with survey, besides the benchmarking process. The main results generated by the research are related to the researcher's direct observations and the analysis of the scenarios involving the strategic tools.

**Key-words:** Entrepreneurship; Benchmarking; Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT .....	22
Figura 2 - Estratégias Genéricas de Porter .....	246
Figura 3 - Passos básicos para a realização de um estudo de <i>Benchmarking</i> .....	312
Figura 4 - Classificação dos tipos de pesquisa.....	345
Figura 5 - Tipo de pesquisa utilizada no estudo .....	37
Figura 6 - Entrada do estabelecimento em estudo .....	44
Figura 7 - Entrada do estabelecimento em que se realizou o <i>Benchmarking</i> .....	46
Figura 1 - Planta baixa atual.....	50
Figura 9 - Planta baixa sugerida.....	51

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – O que os clientes mais valorizam no mercado.....	47
Gráfico 2 – O que os clientes optaram por melhorar no mercado.....	48

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Análise da perspectiva financeira.....	40
Quadro 2 – Análise da perspectiva do cliente.....	41
Quadro 3 – Análise dos processos internos da organização.....	41
Quadro 4 – Análise do aprendizado e crescimento.....	42
Quadro 5 – Análise SWOT do mercado.....	44

**LISTA DE SIGLAS**

BSC	Balanced Scorecard
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Sebrae	Sebrae Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 OBJETIVO GERAL .....	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR .....	17
2.2 SATISFAÇÕES DOS CLIENTES .....	18
2.3 FIDELIZAÇÃO.....	18
2.4 CONCORRÊNCIA.....	19
2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS.....	20
2.6 ESTRATÉGIA .....	20
2.7 ANÁLISE SWOT .....	21
2.8 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	22
2.8.1 Liderança no custo total .....	23
2.8.2 Diferenciação .....	23
2.8.3 Enfoque.....	24
2.9 RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS .....	25
2.9.1 RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL .....	25
2.9.2 RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO .....	26
2.9.3 RISCOS DO ENFOQUE .....	26
2.10 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	26
2.10.1 Perspectiva Financeira.....	27
2.10.2 Perspectiva do Cliente .....	27
2.10.3 Processos internos da organização.....	28
2.10.4 Aprendizado e crescimento .....	29
2.11 <i>BENCHMARKING</i> .....	30
2.11.1 PROCESSO DE <i>BENCHMARKING</i> .....	30
2.11.1.1 Conhecer objeto de estudo (produto ou processo) .....	30
2.11.1.2 Identificar fontes de informação e parceiros de <i>benchmarking</i> .....	31
2.11.1.3 Fazer comparações e trocar experiência.....	31
2.12 ARRANJO FÍSICO.....	31
2.12.1 Arranjo Físico Selecionado.....	32
2.12.1.1 Arranjo Físico por Processo ou Funcional.....	32
<b>3 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	<b>33</b>
3.1 OBJETO DE ESTUDO .....	33

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	33
3.2.1 Quanto a Natureza .....	34
3.2.2 Quanto a Abordagem .....	35
3.2.3 Quanto ao Objetivo .....	35
3.2.4 Quanto ao Procedimento .....	36
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>38</b>
4.1 A EMPRESA .....	38
4.2 FERRAMENTAS COMPETITIVAS.....	38
4.2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
4.2.2 Estratégias Genéricas de Porter .....	41
4.2.3 Análise SWOT.....	42
4.2.4 <i>Benchmarking</i> .....	43
4.3 QUESTIONÁRIO.....	45
4.4 ARRANJO FÍSICO .....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
REFERÊNCIAS.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
<b>APÊNDICE A - Questionário Para Os Clientes Do Empreendimento</b>	
<b>Em Estudo.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares pertencem a uma ampla parcela dos empreendimentos brasileiros. De acordo com os dados do IBGE e do Sebrae, mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares. Embora este ramo seja considerado um dos principais pilares da economia, estudos dos órgãos acima citados evidenciam que a cada 100 empresas familiares em funcionamento, 30 delas resistem à primeira sucessão e 5 alcançam à terceira geração.

É notório que grande parte do desaparecimento das empresas familiares é justificado pela ausência de estratégias e de vantagens competitivas, que muitas vezes impulsionam os empresários que não estão adequados ao mercado a serem engolidos pelas ações das grandes empresas que são mais desenvolvidas.

No mercado competitivo em que a empresa pesquisada encontrava-se inserida, o presente estudo visou utilizar ferramentas de estratégias a fim de analisar o impacto causado pelos concorrentes. Além disso, teve o propósito de obter vantagens competitivas diante dos adversários do ramo de empreendimento familiar, analisar o impacto causado pelos concorrentes do empreendimento e utilizar as ferramentas de estratégias, com o intuito na obtenção de vantagem competitiva.

Deste modo, foi visível a importância do meio em que a organização estava inserida para a formulação de estratégias. Com isto, o estudo envolveu a análise SWOT, que foi elaborada por meio da análise interna contendo os pontos fortes e fracos do empreendimento e da análise externa contendo suas oportunidades e ameaças. Outro fator essencial foram as estratégias genéricas de Porter: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, que possibilitou que a organização se destacasse em relação aos adversários e que atingisse vantagens competitivas. Utilizou-se também o *Balanced Scorecard*, que é uma ferramenta que teve o intuito de conduzir a estratégia empresarial de maneira geral.

A propósito de complementar o presente estudo, foi realizado um *benchmarking* de uma micro empresa, com padrão de excelência, que obtém êxito na fidelização de clientes, além de atingir destaque em relação aos concorrentes. Também foi possível utilizar a estrutura e o layout do empreendimento em que foi realizado o *benchmarking* e melhorá-lo para implementar no estabelecimento em

que foi realizada a pesquisa. Ainda, houve um questionário aplicado aos clientes do empreendimento em estudo, cujo intuito foi captar a opinião deles e desta forma realizar melhorias no estabelecimento.

A pesquisa foi motivada pelo fato de que tornou-se evidente que uma micro empresa familiar rodeada de concorrentes, com clientela de classe média baixa, necessita de diferencial para atingir os compradores, de forma que apresente preços atraentes e um atendimento de qualidade. Então, com o auxílio de ferramentas de estratégias competitivas, além do *benchmarking* e do questionário, que foram realizados por meio de levantamento de dados através de pesquisas qualitativas, foi perceptível a significância das mesmas, com o intuito de agregar valor à organização.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o impacto causado pelos concorrentes do empreendimento e utilizar as ferramentas de estratégias, com o intuito na obtenção de vantagem competitiva.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as potencialidades e as fragilidades do empreendimento em relação aos concorrentes;
- b) Definir as ferramentas de estratégias competitivas apropriadas para o estabelecimento comercial;
- c) Aplicar as ferramentas selecionadas, com a finalidade de posicionar o empreendimento frente aos concorrente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo tem como finalidade embasar

cientificamente a pesquisa realizada. Desta forma está subdividida em: definição de empresa familiar, satisfações dos clientes, fidelização, concorrência, vantagens competitivas, estratégia, análise SWOT, estratégias genéricas de Porter, riscos das estratégias genéricas, *balanced scorecard*, *benchmarking* e arranjo físico.

## 2.1 DEFINIÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR

Segundo Poutziouris (2001), as principais diferenças com relação à motivação das empresas familiares e das não familiares consistem na procura por capital de risco. Já que as familiares não buscam utilizar o capital para investir em pesquisa e desenvolvimento ou para reforçar o potencial de crescimento da empresa.

Matos (1993) cita que a empresa familiar ficou conhecida como uma organização incapaz devido à limitação que a rodeia. Isso torna o empreendimento com característica de cultura fechada e com resistência a mudanças. Pois o fato de alguém sair da zona de conforto está relacionado à responsabilidade que este assumirá, além de gerar julgamentos dos demais membros da organização.

A sucessão da empresa familiar deve ser tratada com muita cautela, pois uma incompetência no momento de seleção de um novo membro familiar pode acarretar no insucesso da organização. Por esse motivo, os sucessores necessitam iniciar o quanto antes o treinamento para assumir uma determinada função, além de ser indispensável que este familiar seja destinado ao cargo em que as aptidões requeridas se encaixem com as habilidades dele (MATOS, 1993).

## 2.2 SATISFAÇÕES DOS CLIENTES

Conforme Kotler (2000), a satisfação pós-compra está relacionada com a atuação da oferta e a expectativa do comprador. Quanto mais contente o cliente fica,

maior a possibilidade dele se tornar fiel à empresa, pois consumidores extremamente realizados continuam comprando no empreendimento por mais tempo e adquirem maior quantidade de produtos do que a clientela que é satisfeita.

É notório que a empresa atingiu a satisfação dos clientes quando eles se tornam fiéis e ainda geram imagem satisfatória da organização. Além disso, o retorno do consumidor na empresa contribui para o entendimento de que há qualidade no serviço ou produto e que possuem funcionários que passam credibilidade aos compradores (DENTON, 1990).

Whiteley (1992) cita que é imprescindível que todos os envolvidos em uma organização saibam quais são os requisitos dos consumidores em relação aos produtos ou serviços oferecidos. Pois tal ação motiva o trabalhador a atuar com entusiasmo e ainda atrai os clientes.

Um estudo aponta-se que, em média, um empreendimento sabe apenas 4% dos clientes insatisfeitos, os outros 96% deixam o local sem pronunciar opinião e 91% não retorna ao local. Tal pesquisa exhibe que as empresas que têm conhecimento dos procedimentos necessários para atender as expectativas dos clientes se destacam em relação às que são desprovidas desse diferencial. Com isso, atender as expectativas do cliente torna uma excelente maneira de adquirir capital para a organização (LEBOEUF, 1996).

### 2.3 FIDELIZAÇÃO

Na opinião de Las Casas (2011), fidelização é quando o consumidor permanece adquirindo produtos ou serviços de uma determinada organização pois considera que os mesmos possuem qualidade. Além de tudo, os compradores não se afastam do empreendimento, pois buscam colaborar como um todo para a empresa.

Na visão de Coelho e Almeida (2002), é fundamental que as organizações priorizem a fidelização dos clientes. Visto que ao construir relações intensas e contínuas com os consumidores, as empresas tornam-se menos suscetíveis a migração de clientes, tanto para os concorrentes diretos quanto para os indiretos.

Ward e Dagger (2007) salienta que, possuir relações fortes com o consumidor colabora para que a qualidade do produto/serviço, que determinada organização oferece, seja notada. Além disso, aumenta a satisfação do cliente e, por consequência, motiva o mesmo a tornar-se fiel à organização.

É fundamental que ocorra a fidelização de clientes, pois muitos empreendedores se interessam em atrair novos clientes, mas não buscam maneiras de fidelizar os existentes. Por isso, deve-se notar que cliente fiel adquire produtos novamente, indica-os, e ainda realizam feedback sobre o que foi comprado (MORAES, 2017).

## 2.4 CONCORRÊNCIA

Identificar concorrentes não é algo simples, já que uma organização está mais vulnerável a ser atingida por novos adversários do que os já efetivos no meio (KOTLER, 2000). Tal fator não deve abalar os gestores dos empreendimentos, mas servir de impulso para fazer melhor que o oponente. De acordo com Kotler (2000, p. 239), “as empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram”.

Coletar informações dos concorrentes é um desafio. A ausência de dados suficientes torna trabalhosa a realização de estudo completo dos adversários para que estratégias competitivas sejam aplicadas, além de dificultar a previsão de decisões futuras do opositor (PORTER, 1991).

Para que seja possível combater o concorrente, é imprescindível que a princípio se realize coletas de informações e estudos das estratégias. Para que, posteriormente, a atuação no momento de atingir o opositor seja eficaz. Ainda assim, é indispensável que haja acompanhamento constante do adversário, para que as estratégias estejam continuamente adequadas com a realidade da empresa (SANTOS, 1992).

## 2.5 VANTAGENS COMPETITIVAS

Oliveira (2011) comenta que vantagem competitiva é reconhecer quais são os produtos/serviços e o mercado cujo empreendimento possui diferencial em relação aos concorrentes do setor. Significa ter algo melhor que o adversário, o que faz o cliente preferir os produtos/serviços de uma organização do que de qualquer outra.

Segundo Maximiano (2008), as vantagens competitivas possibilitam que as empresas possam entender o motivo dos clientes optarem por determinados produtos ou serviços, além de permitir que as organizações sejam capazes de obter diferencial em relação aos concorrentes, podendo ser qualidade do produto ou serviço, preço baixo e até mesmo disponibilidade e desempenho de assistência técnica.

Para Barney e Hesterly (2007), vantagem competitiva é quando os benefícios do cliente ao adquirir produtos/serviços de uma determinada organização, sejam superiores do que se estivesse comprado de qualquer outra. Ou seja, a vantagem competitiva é quantificada através de qual empresa gera o maior privilégio para os consumidores em relação às organizações rivais.

## 2.6 ESTRATÉGIA

Oliveira (2011) apresenta que a estratégia é a melhor forma de atingir, de modo revolucionário os propósitos da empresa, ou seja, é a maneira que é feita para um determinado objetivo ser alcançado, de modo que seja levado em conta o ambiente em que o empreendimento está inserido, as forças que atuam naquele determinado mercado, bem como as tendências obtidas.

Segundo Zamberlan e Sparemberger (2008), possuir estratégia é gerar valor ao cliente de uma maneira melhor que os adversários e por um tempo duradouro. Além disso, é focar na criação de valor de forma que a expectativa dos clientes seja atingida.

O modo de planejar estratégias dentro de uma organização pode ser

realizado de acordo com decisões que foram tomadas no passado e que refletem no presente, chamada situação estratégica. Essa posição representa um histórico do empreendimento desde um momento do passado até uma ocasião do presente. Além disso, há as estratégias que estão sendo tomadas atualmente e que afetam o futuro do empreendimento, que são os planos estratégicos. Essas decisões buscam traçar as atuações da organização do presente até o futuro (MAXIMIANO, 2008).

Ainda de acordo com este mesmo autor, é natural que todas as organizações tenham comportamentos estratégicos que sejam capazes de refletir no presente delas. Porém, essas táticas não ficam explícitas, apesar de ser um fator relevante para a organização e para o meio em que está inserida.

Conforme Santos (1992), estratégia é a etapa de analisar e optar por escolhas que possibilitam alcançar os objetivos da empresa, visando maximizar as oportunidades que permitem o desenvolvimento da empresa e combater as deficiências que impossibilitam o crescimento da organização em relação à economia e o setor que está inserida.

## 2.7 ANÁLISE SWOT

SWOT é uma junção em inglês, que forma um acróstico das seguintes palavras: S deriva de *strengths* (pontos fortes), W resulta de *weaknesses* (pontos fracos), O procede de *opportunities* (oportunidades) e T origina-se *threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, fazem parte do interior do empreendimento, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, originam-se no meio externo (NAKAGAWA, 2018).

Ponto forte é o diferencial da empresa (variável controlável), que é capaz de gerar vantagem no meio empresarial (onde estão os pontos não controláveis pelo empreendimento). Ponto fraco é uma característica pejorativa, sendo uma variável controlável da empresa que resulta em desvantagens no espaço empresarial. Oportunidade é a força incontrolável pela organização, que pode beneficiar o ato estratégico se for notada e usufruída de maneira propícia durante sua existência. Ameaça é incontrolável e possui empecilho em relação à estratégia da empresa,

porém, se for identificada a tempo, poderá ou não ser impedida (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Luecke (2009), é de extrema relevância que os fatores externos e internos da empresa tenham importância, pois é através deles que torna evidente a situação em que o negócio se encontra, além de possibilitar que o futuro seja programado de forma que traga benefícios ao empreendimento.

Na opinião de Dornelas (2001), um modo visual de exemplificar a análise SWOT é a elaboração de um retângulo dividido em quatro partes, em que serão compostas por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, levando-se em conta o ambiente interno e externo da organização. Como exemplificado na Figura 1.

		CONTRIBUI	PREJUDICA
O R I G E M  D O  F A T O R	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	FORÇAS	FRAQUEZAS
	EXTERNA (AMBIENTE)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

**Figura 2 - Análise SWOT**  
**Fonte: Autoria Própria (2018)**

## 2.8 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

De acordo com Porter (1991), são técnicas para as empresas se sobressaírem em relação aos concorrentes. Podem-se alcançar recompensas significativas ou até mesmo que venham a trazer resultados positivos na atuação da empresa, ocasionando dessa forma uma vantagem competitiva.

### 2.8.1 Liderança No Custo Total

Porter (1991) salienta que o baixo custo gera benefícios para a empresa, pois a mesma terá chances menores de ser colocada em segundo plano pelos clientes e conseqüentemente antecipar-se a possíveis aumentos de custos dos insumos necessários para o empreendimento, além de contar com demanda constante de clientes interessados em adquirir os produtos do comércio.

Maximiano (2008) cita que nesta estratégia a intenção é proporcionar um produto ou serviço com menor valor, em que busca a liderança relacionada com o custo. Além disso, salienta que é mito afirmar que qualidade superior deve obrigatoriamente ter preço excessivo.

### 2.8.2 Diferenciação

O objetivo é diferenciar seu produto ou serviço em relação aos concorrentes, é ser considerado exclusivo no meio em que está inserido. Porém, deve-se atentar que ser único requer alto valor e nem todos os consumidores estarão preparados ou terão capital suficiente para adquirir os produtos ou serviços com preços elevados (PORTER, 1991).

Esta estratégia se refere ao desenvolvimento de produtos ou serviços exclusivos, além da empresa ter a possibilidade de proporcionar uma melhor qualidade, desempenho ou aspectos únicos. Seja qual for o fator em questão, qualquer um deles há permissão de justificar a elevação dos preços (CHIAVENATO, 2011).

Maximiano (2008) expõe que, a estratégia da diferenciação visa planejar uma identidade marcante para o serviço e produto com o intuito de distinguir-se dos concorrentes. De acordo com estes princípios, evidencia que cada empresa necessita selecionar as melhores opções de vantagens competitivas, como atração

dos consumidores, qualidade, serviço, condições das instalações ou estilo do produto.

### 2.8.3 Enfoque

Na opinião de Chiavenato (2011), o enfoque visa que o empreendimento realce determinada clientela, categorias de produtos ou mercados geográficos. Esta estratégia pode se referir ao enfoque de diferenciação, conforme a exclusividade das ofertas ou pela liderança em custo, que tem o propósito de vender os produtos/serviços a baixo custo. Isto oportuniza que a empresa adquira o progresso de seu conhecimento e de suas aptidões.

É segmentar o público-alvo que realiza as compras na organização e também indicar quais são os produtos que possuem maiores demanda para o empreendimento. Esta estratégia tem a possibilidade de englobar vários modelos. Em contrapartida, ela busca atender o seu foco principal que foi estabelecido e não é como as outras estratégias, que visam atender o empreendimento como um todo. Tal método é utilizado com o intuito de alcançar o alvo com mais eficácia do que os concorrentes (PORTER,1991).

A Figura 2 exemplifica que de forma simplificada as três estratégias genéricas citadas acima.



Figura 3 - Estratégias Genéricas de Porter  
Fonte: Porter (1991, p. 53)

## 2.9 RISCOS DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Porter (1991) explica que há dois riscos nas estratégias genéricas. Um deles é fracassar ao atingir a estratégia e o último é que o progresso do empreendimento que foi alcançado pela estratégia seja enfraquecido. As três estratégias são utilizadas, basicamente, com o intuito de encontrar modos distintos de intervenção das forças competitivas e o fato de haver diversos riscos não deve causar impacto e sim torna-los um fator de favorecimento no ato da seleção entre as três possíveis alternativas para a empresa.

### 2.9.1 Riscos da Liderança no Custo Total

Esses riscos são voltados para a tecnologia, pois as constantes mudanças na mesma gera necessidade de reinvestimento com frequência. Como uma alteração na modernização que tornou algumas aplicações ou estudos obsoletos e até mesmo em não valorizar uma transformação que é fundamental por motivo do custo que irá gerar (PORTER,1991).

### 2.9.2 Riscos da Diferenciação

A sofisticação constante prende a atenção do consumidor a ponto dele ficar cada vez mais exigente no padrão de qualidade, no que se refere aos seus gostos e preferências em relação aos produtos e serviços. Além disso, as cópias se aproximam tanto do produto original, em decorrência do amadurecimento e aperfeiçoamento da indústria, que se tornam imperceptíveis aos olhos dos leigos, sendo desnecessária a aquisição do produto original (PORTER,1991).

### 2.9.3 Riscos do Enfoque

Segundo Porter (1991), a estratificação do mercado abrangida pelo custo e pelo diferencial é tão ampla, que a estratégia de enfoque recebe uma parcela pequena relacionada com o montante destinado àquele público-alvo. A variedade de produtos oferecidos é abundante ao ponto de dificultar a sensibilização dos clientes destinados àquele nicho. Por outro lado, os produtos substitutos exercem pressão mercadológica, dificultando a identificação do produto original e prejudicando a empresa na obtenção dos clientes focalizados.

### 2.10 *BALANCED SCORECARD*

Padoveze (2007) comenta que o *Balanced Scorecard* é um sistema de informação que tem o intuito de gerenciar a estratégia empresarial como um todo. Assim, sua função é encontrar medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Além disso, afirma que através dessa ferramenta os gestores de uma organização são capazes de compreender as estratégias futuras e que tanto as metas departamentais quanto as individuais estão alinhados entre si.

Desse modo, Kaplan e Norton definem o BSC como:

Ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente, com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24-25).

Para melhorar o entendimento deste processo e de seus principais vetores, serão abordadas as quatro perspectivas presentes no *Balanced Scorecard*.

### 2.10.1 Perspectiva Financeira

O desempenho financeiro é primordial para as outras perspectivas, visto que é através dele que as demais atingem avanços. Dessa forma, é necessário que qualquer medida elegida para integrar-se ao BCS seja com o propósito de atingir a melhoria do desempenho financeiro. Além disso, a perspectiva financeira possibilita avaliação da lucratividade do empreendimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim, Kaplan e Norton (1997, p. 50) citam que os objetivos e medidas financeiras do BSC devem exercer duas funções: “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.”

### 2.10.2 Perspectiva do Cliente

Para Kaplan e Norton (1997), este segmento possibilita que o cliente seja o alvo. Já que as medidas necessárias de resultados são voltadas a eles, como participação de mercado, retenção de clientes, captação, satisfação e lucratividade. Ainda, é necessário ser notado que é através deles que a empresa consegue atingir capital para a realização das metas do empreendimento.

A participação de mercado exhibe a dimensão de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. É viável que se conheça o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado, pois estas informações devem ser utilizadas para induzir e fiscalizar a estratégia de uma unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), retenção de clientes tem como objetivo o controle da intensidade com que um empreendimento retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Além disso, é possível quantificar a fidelidade dos mesmos através do percentual de crescimento dos negócios.

Em concordância com o mesmo autor, a captação dos clientes tem o intuito de controlar a quantidade de novos compradores ou medir o volume total de vendas para estes. Ainda, possibilita o acompanhamento da intensidade com que uma empresa atrai ou conquista novos clientes.

A satisfação dos clientes é de extrema importância para uma organização. É imprescindível que seja realizado *feedback* de acordo com critérios que estejam dentro da proposta de valor da organização, para que seja possível medir o nível de satisfação do cliente e também o desempenho da mesma (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a lucratividade dos clientes tem como objetivo quantificar o lucro líquido por cliente após serem abatidas as despesas essenciais para mantê-los. Com a utilização deste indicador, é possível saber a quantidade de acordos realizados com os clientes, além da lucratividade obtida.

### 2.10.3 Processos Internos da Organização

Esta etapa consiste em esclarecer como as organizações podem alcançar os resultados desejados nas perspectivas anteriores. Por isso, normalmente, ela é realizada após formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Para a realização dos processos internos da organização é viável que seja apresentado um modelo genérico de cadeia de valor divididos em três partes: iniciando pelo processo de inovação, seguindo com os processos operacionais e finalizando no serviço pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997).

O processo de inovação necessita ser visto como um investimento para o empreendimento, já que a partir dele é possível criar valor para o cliente. Além disso, este processo permite apontar necessidades presentes e futuras dos compradores, como também o desenvolvimento de novas soluções para as necessidades encontradas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Já o processo de operações, é caracterizado pela melhoria contínua, pois se trata de entrega de produtos ou prestação de serviços aos clientes, que são fatores chave para uma organização que deseja alcançar o sucesso. Além disso, o objetivo desse processo é elevar o seu valor para o comprador e reduzir os gastos dele (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) conceituaram que o serviço pós-venda são garantia, conserto e devoluções, cujo objetivo é complementar o valor destinado aos clientes

pelos produtos ou serviços que foram adquiridos de uma organização.

#### 2.10.4 Aprendizado e Crescimento

Kaplan e Norton (1997) citam que a perspectiva do aprendizado e crescimento visa adequar e atualizar a organização dos fatos observados no ambiente externo, com os procedimentos realizados no ambiente interno. Ou seja, são os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional.

Para isso, os autores mostram três categorias para esta perspectiva, sendo elas capacidade dos funcionários; que possibilita que os trabalhadores contribuam na melhoria dos processos internos e dos clientes da organização, visto que eles possuem um contato direto com os mesmos, há também a capacidade dos sistemas de informação, que permitem que os funcionários recebam informações sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras de suas escolhas, tornando assim mais eficaz o trabalho dos funcionários e da organização como um todo; e por último há a motivação, *empowerment* e alinhamento, em que o autor defende que os funcionários precisam ter liberdade para tomar decisões e que eles podem estar habilitados a exercer o devido cargo e acessarem quaisquer informações, porém, sem permissão de agir, eles não serão motivados a atuar em prol da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.11 *BENCHMARKING*

Realizar comparações de desempenho com outra organização é conhecida como *benchmarking*. Tais comparações são realizadas em diversos empreendimentos, sejam concorrentes ou até mesmo quando não possuem o mesmo segmento de negócio. A relevância dessa técnica é buscar as melhores maneiras de gerenciar o empreendimento, de modo que a vantagem competitiva seja adquirida (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Oliveira (2011), *benchmarking* é a prática de investigações nas empresas que possuem referência de administração. Esse processo tem o intuito de verificar as estratégias que obtiveram êxito, ajustá-las na situação da empresa em questão e encontrar um modo de superá-las.

### 2.11.1 Processo de *Benchmarking*

#### 2.11.1.1 Conhecer objeto de estudo (produto ou processo)

Conforme Carpinetti (2012), esta etapa visa obter quaisquer informações sobre o produto ou processo que será alvo de comparação. É preferível que sejam sobre desempenho, através de dados quantitativos ou qualitativos e até sobre algumas deficiências e restrições encontradas sobre o produto ou processo. O importante é encontrá-las, pois desse modo o *benchmarking* terá resultados mais eficazes

#### 2.11.1.2 Identificar fontes de informação e parceiros de *benchmarking*

Na opinião de Carpinetti (2012), é através desta etapa que se identifica em quais parceiros serão realizados o processo de *benchmarking*, além de possibilitar que fontes de informações sejam encontradas através de literaturas, seminários e internet.

#### 2.11.1.3 Fazer comparações e trocar experiência

O objetivo é encontrar, através da prática, qual é o diferencial que o parceiro possui. Ainda assim, é necessário que seja possível aplicar melhoria no produto ou processo, além de ser apropriado, definir ações, planejar, implementar e rever

progresso. A última etapa tem o intuito de aperfeiçoar o que o parceiro citou, com base nas experiências dele. Além disso, é necessário realizar planejamento, execução e verificar o progresso (CARPINETTI, 2012).

Os passos citados e explicados estão sintetizados na Figura 3 abaixo.



Figura 4 - Passos básicos para a realização de um estudo de *Benchmarking*  
 Fonte: Adaptado de Carpinetti (2012, p. 226)

## 2.12 ARRANJO FÍSICO

Arranjo físico, *layout* ou ainda, “planta baixa”, é o que representa uma descrição física no plano horizontal que seja capaz de reunir dados suficientes para uma relação com fluxos. É primordial ressaltar que este estudo permite suporte para a estruturação e desenvolvimento de processos (PRÉVE, 2012).

De acordo com Slack (2006), arranjo físico significa definir o local específico de tudo que compõe um estabelecimento. Desde a aparência que a localização física trará, até o modo como mercadorias e clientes fluem no local. Pequenas mudanças de fluxo podem afetar significativamente as impressões que o consumidor possui ao entrar pela primeira vez em um ambiente, por exemplo.

Além disso, Peinado e Graeml (2007) defendem que o arranjo físico é mais do que seguir algumas normas, pois ter conhecimento e percepção é fundamental na definição do arranjo físico ideal, a fim de que seja encontrado o ambiente de trabalho adequado.

### 2.12.1 Arranjo Físico Selecionado

### 2.12.1.1 Arranjo Físico por Processo ou Funcional

Este arranjo físico é comum em comércios. É através dele que o cliente encontra, de forma mais fácil, o produto desejado, pois os estabelecimentos dividem suas mercadorias por categoria. Além disso, este arranjo é útil pelo motivo de que a quantidade de compras tendem a aumentar quando as mercadorias são expostas sequencialmente (PEINADO; GRAEML, 2007).

Ainda sobre os autores Peinado e Graeml (2007), normalmente, o consumidor chega no mercado sabendo os produtos que deseja comprar. Porém, é do interesse dos comerciantes que o cliente circule também por outros departamentos e para que isto seja possível, é necessário estruturar um arranjo físico que estimule ou impõe o comprador a realizar determinado trajeto no interior do estabelecimento.

O arranjo físico por processo ou funcional tem como desafio encontrar a melhor posição e área de cada setor para que aproximem entre si os que possuem fluxo intenso, a fim de impedir deslocamentos inúteis. Além disso, é preciso ter noções básicas da distância e proximidade ideal entre um setor e o outro (CORRÊA; CORRÊA, 2007).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1 OBJETO DE ESTUDO

A empresa em questão atua na venda de produtos industrializados, além de frutas, verduras e legumes. Está no mercado há mais de 20 anos e localiza-se no interior do Estado de São Paulo. Este empreendimento conta com a prestação de serviços do casal proprietário e ainda com o trabalho de um funcionário.

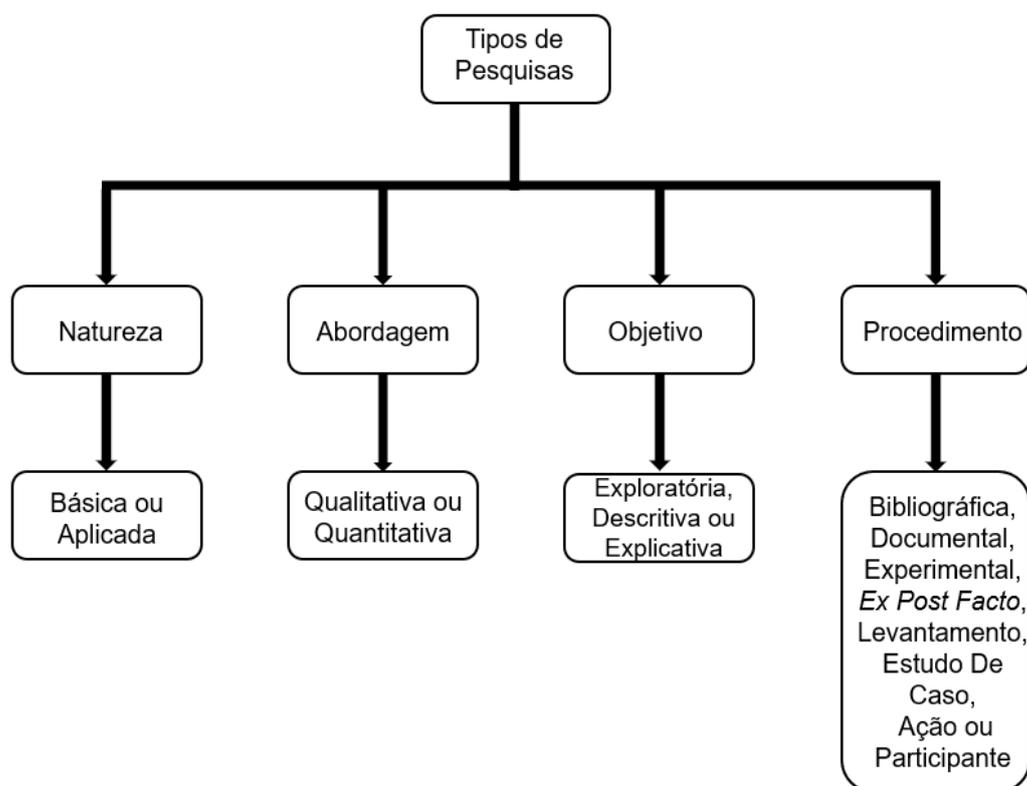
#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2010) explica que a pesquisa tem o intuito de obter respostas dos problemas. Sendo que é iniciada quando não há informações que bastam para o problema ser solucionado. Além disso, é realizada através de conhecimentos, métodos e técnicas de investigação científica.

Segundo Köche (2011), a pesquisa é realizada quando se encontra uma dúvida que precisa ser solucionada e que não há teorias capazes de saná-las ou ainda que as existentes não estejam adequadas para resolvê-las.

A classificação da pesquisa depende da natureza, abordagem, objetivo e procedimento que será utilizado. É válido informar-se sobre os tipos de pesquisas existentes, para que dessa forma seja possível determinar corretamente os instrumentos e procedimentos essenciais para o desenvolvimento do estudo e assim, atingir os melhores resultados (KAUARK, MANHÃES E MEDEIROS, 2010).

A Figura 4 ilustra a classificação quanto aos tipos de pesquisas.



**Figura 5 - Classificação dos tipos de pesquisa**  
 Fonte: Autoria Própria (2018)

### 3.2.1 Quanto a Natureza

A pesquisa, em relação a sua natureza, pode ser básica ou aplicada. Sob o ponto de vista da pesquisa básica é possível elaborar conhecimentos novos e reais, além de possuir utilidade para que a ciência avance, de forma que não haja aplicação prática prevista. Já a pesquisa aplicada objetiva a elaboração de verdades com interesses locais em que a aplicação prática alcance a resolução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O estudo em questão foi voltado à natureza aplicada, já que visou a utilização de conhecimentos adquiridos através de pesquisas de dados e

ferramentas, além de que almejou encontrar as soluções dos problemas.

### 3.2.2 Quanto a Abordagem

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa permite traduzir em números as opiniões e informações, para que posteriormente elas sejam classificadas e analisadas. Já a pesquisa qualitativa, não faz uso de métodos e técnicas estatísticas. Porém, utiliza o ambiente e o pesquisador para realizar a coleta de dados.

O presente estudo utilizou tanto a quantitativa quanto a qualitativa. A primeira foi abordada em virtude do questionário aplicado aos clientes do empreendimento em estudo, sendo que os dados obtidos foram quantificados e a outra foi útil em decorrência da observação que o pesquisador obteve no ambiente em que o objeto de estudo foi inserido e ainda utilizou perguntas abertas.

### 3.2.3 Quanto ao Objetivo

Gil (2010), afirma que a pesquisa exploratória busca encontrar maior vínculo com o problema, para que se torne explícito ou seja possível construir hipóteses. São úteis, geralmente, em pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Já a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever fatos e está relacionado com o uso de questionário. Enquanto a pesquisa explicativa mostra a razão, o motivo pelo qual as coisas acontecem. Normalmente estão presentes em forma de pesquisa experimental e pesquisa *ex post facto*.

Este trabalho foi embasado em pesquisa descritiva, pois retratou fatos do cotidiano da organização, além de possuir um questionário que foi alvo de captações de opiniões da clientela.

### 3.2.4 Quanto ao Procedimento

Conforme Prodanov e Freitas (2013), o procedimento é o fator mais relevante para a identificação do seguimento adotado para a coleta de dados. Com isso, são divididos em duas partes: aquelas que as informações são oriundas de fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e também as que os dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex post facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante).

Segundo Vergara (2006), a pesquisa bibliográfica pode ser encontrada em materiais que estejam disponíveis a todos os interessados, como jornais, revistas, livros e até redes eletrônicas

Zanella (2011) mostra que a pesquisa documental é semelhante à bibliográfica. O que difere é que esta recorre às fontes documentais, como notas fiscais e até resultados de pesquisas já desenvolvidas.

Pesquisa experimental envolve escolha de temas coincidentes para que sejam realizadas, posteriormente, análise das variáveis a fim de encontrar relações de causa e efeito do problema (FONSECA, 2002).

A pesquisa ex post facto pode ser entendida “como uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes, porque já ocorreram suas manifestações ou porque são intrinsecamente não manipuláveis.” (GIL, 2008, p. 54).

Zanella (2011) explica que levantamento ou *surveys* é caracterizado pelo contato direto com as pessoas. Além disso, visa a análise de dados sociais, econômicos e demográficos.

Conforme Yin (2001), um estudo de caso está relacionado com uma pesquisa empírica e intensa, de forma que atinja um conhecimento preciso. Ainda recomenda que as fontes de dados sejam através de: entrevistas, documentos, registros de arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos e culturais. Para o autor, a entrevista é uma das fontes de informações mais relevantes para um estudo de caso, pois permite que o informante apresente suas opiniões e análises a respeito do estudo.

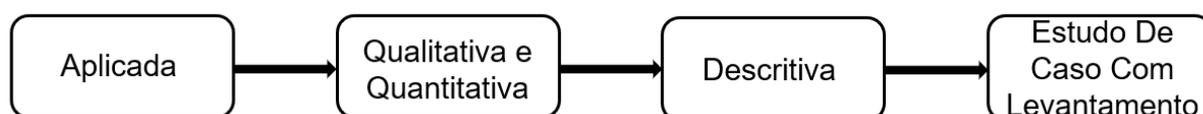
A pesquisa ação é “quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e os

participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 65).

Prodanov e Freitas (2013) completam que a pesquisa participante é a interação entre pesquisadores e integrantes das circunstâncias investigadas. E ainda, visa compreender as opiniões dos membros e dos grupos de acordo com a vivência deles.

Este trabalho foi um estudo de caso com levantamento, visto que suas pesquisas tiveram profundidade e necessitou de entrevistas e da capacidade de observação direta do pesquisador, já que as fontes de dados estavam inseridas em um contexto da vida real.

A Figura 5 exemplifica com clareza como esta pesquisa será classificada.



**Figura 6 - Tipo de pesquisa utilizada no estudo**  
**Fonte: Autoria Própria (2018)**

Além do que já foi citado, a pesquisa foi embasada na aplicação de questionários (apêndice A) para os consumidores do estabelecimento comercial em estudo, processo de *benchmarking* em um empreendimento que é referência no Oeste do Paraná. Também utilizou ferramentas de estratégia para concluir o trabalho, sendo elas: Análise SWOT que foi efetivada de acordo com a teoria de Oliveira (2011) e o modelo visual segundo Dornelas (2001), *Balanced Scorecard* que seguiu os modos de Kaplan e Norton (1997) e Estratégias Genéricas de Porter (1991) que adotou a metodologia do próprio autor.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A EMPRESA

O estudo foi realizado em um comércio de pequeno porte, que está inserido no interior do Estado de São Paulo. Este empreendimento foi inaugurado na década de 90 e atende, principalmente, os moradores próximos ao local de instalação do mesmo, pois é considerado um mercado de bairro. O casal proprietário, juntamente com um funcionário comercializam frutas, verduras, legumes e produtos industrializados. Além disso, como sugestão do pesquisador, a proprietária iniciou uma produção de bolos, pães caseiros e ainda queijo fresco direto do fornecedor para vender na empresa familiar.

### 4.2 FERRAMENTAS COMPETITIVAS

#### 4.2.1 *Balanced Scorecard*

De acordo com as análises e coletas de dados, criou-se o BSC do empreendimento familiar, com base nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Estas quatro perspectivas possuem objetivos, indicadores, metas e iniciativas que devem ser realizadas a fim de alcançar estratégias de melhorias para o estabelecimento. O *Balanced Scorecard* pode ser observado a seguir:

<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
- Aumentar a receita de vendas.	- Retorno do capital empregado.	- Elevar em 10% o faturamento anual.	- Realizar e divulgar promoções para alguns produtos; - Realocar o posicionamento das mercadorias nas prateleiras; - Fortalecer parcerias com fornecedores.
- Inserção de novos produtos caseiros aos domingos.	- Êxito nas vendas dos produtos oferecidos.	- Vender no mínimo 75% dos produtos preparados para o domingo	- Pesquisar e cotar fornos elétricos; - Encontrar bons fornecedores de carnes; - Iniciar venda de carne assada, maionese e mandioca cozida aos domingos.

**Quadro 1- Análise da perspectiva financeira**  
**Fonte: Aatoria Própria (2018).**

<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
- Retenção de novos clientes.	- Percepção dos proprietários.	- Atrair em 5% os novos moradores próximos ao mercado.	- Divulgação de promoções em domicílio através de folhetos; - Propagar o início de vendas de produtos exclusivos no bairro: bolos, pães caseiros e queijo fresco.
- Estacionamento exclusivo aos clientes.	- Construção física ativada.	- Providenciar acesso ao estacionamento em 4 meses.	- Encontrar lugar estratégico para o estacionamento; - Construir e estruturar o local do estacionamento.

<b>PERSPECTIVA DO CLIENTE</b>			
- Disponibilização da senha do <i>wifi</i> para os clientes se comunicarem com família e amigos.	- Ampliação da comunicação entre os clientes que estão distantes.	- Iniciar a divulgação da senha em 15 dias.	- Aumentar a velocidade da internet - Divulgar a senha do <i>wifi</i> em cartazes no interior do mercado..

**Quadro 2- Análise da perspectiva do cliente**

Fonte: Aatoria Própria (2018).

<b>PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
- Mudança na estrutura e layout do mercado.	- A partir do momento que a obra tiver início.	- Alterar a estrutura e o layout em 40% nos próximos 2 anos.	- Contatar profissionais qualificados para realizar o serviço.
- Entrega em domicílio mais eficaz.	- Diminuição das reclamações dos clientes.	- Realizar as entregas em aproximadamente 15 minutos.	- Fazer as entregas em domicílio com prioridade.
- Valorização do pós venda da organização	- Iniciar as pesquisas de satisfação.	- Fazer pesquisas de satisfação a cada 3 meses.	- Tomar as devidas medidas após coletar as opiniões dos clientes.
- Planejamento de compras	- Reposição de produtos com agilidade; - Diminuição de produtos vencidos.	- Em 2 meses, repor o produto antes de acabar na prateleira; - Em 3 meses, reduzir 70% dos itens vencidos.	- Controlar os produtos que possuem maior procura; - Monitorar os itens sazonais; - Fiscalizar as mercadorias que estão com baixa demanda; - Realizar pedidos de itens conforme demanda.

**Quadro 3- Análise dos processos internos da organização**

Fonte: Aatoria Própria (2018).

<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
- Cursos de capacitação aos proprietários.	- Melhoria na administração e divulgação do empreendimento.	- Realizar diferentes cursos 4 vezes ao ano.	- Buscar por cursos que agregam valor, como empreendedorismo, mídias digitais e internet; - Realizar inscrições prévias para as capacitações; - Aplicar no empreendimento os conhecimentos adquiridos nos cursos.
- Melhorar o sistema de informação.	- Tempo que o cliente espera o responsável pelo caixa registrar as compras.	- Diminuir em 40% o tempo ocioso do cliente no caixa.	- Adquirir um leitor de códigos de barras mais eficiente.

**Quadro 4- Análise do aprendizado e crescimento**

Fonte: Autoria Própria (2018).

#### 4.2.2 Estratégias Genéricas de Porter

Liderança no custo total, diferenciação e enfoque estão inseridas nas Estratégias Genéricas de Porter e a pesquisa se enquadra na diferenciação. Esta foi referência pelo motivo de que a pesquisadora sugeriu que os proprietários iniciassem a comercialização de produtos que de alguma forma, se distinguíssem dos concorrentes ao redor. Desta forma, através de diálogos com a proprietária, foi possível sugerir que a mesma produzisse bolos e pães caseiros, já que tinha a habilidade de preparar tais alimentos e, o primordial é que os produtos tinham identidade marcante no meio em que estavam inseridos. Além disso, verificou-se outra oportunidade para o estabelecimento se sobressair em relação aos concorrentes: a venda de queijos frescos diretamente do produtor rural. O estudo realizado na empresa familiar, constatou que os proprietários do empreendimento,

após aderirem as sugestões da pesquisadora, puderam adquirir vantagens competitivas, como o aumento do fluxo de outras mercadorias, pois os clientes se direcionavam até o estabelecimento para adquirirem os “novos produtos” e quando estavam dentro do mercado, normalmente, compravam outros produtos que não estavam planejados.

#### 4.2.3 Análise SWOT

Através da Análise SWOT foi possível notar um alerta em relação a situação atual do empreendimento, pois o mesmo possui mais fraquezas e ameaças do que forças e oportunidades. Diante deste cenário, é notório que diversas medidas necessitam ser tomadas. Como por exemplo, aproveitar que novos clientes estão frequentando o estabelecimento por causa dos produtos inéditos inseridos e se destacar em relação aos concorrentes. Além de reformar o empreendimento e alterar o layout do mesmo, para atrair e fidelizar as pessoas que estão se instalando constantemente próximo ao mercado.

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proximidade com o cliente;</li> <li>➤ Forma de pagamento flexível;</li> <li>➤ Entrega em domicílio;</li> <li>➤ Tempo de mercado;</li> <li>➤ Comercialização de produtos inéditos no bairro;</li> <li>➤ Localização estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Variedade de produtos restrita;</li> <li>➤ Layout antiquado;</li> <li>➤ Leitor de códigos de barras ineficiente;</li> <li>➤ Dificuldade no avanço tecnológico;</li> <li>➤ Estrutura antiga;</li> <li>➤ Ausência de estacionamento;</li> <li>➤ Falta de planejamento de compras;</li> <li>➤ Entrega em domicílio demorada.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Loteamentos recentes próximos ao mercado;</li> <li>➤ Novos fornecedores;</li> <li>➤ Parcerias com clientes que inauguraram bares e restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrada de fortes concorrentes;</li> <li>➤ Consumidores mais exigentes;</li> <li>➤ Oscilação no custo dos produtos;</li> <li>➤ Escassez de funcionários competentes.</li> </ul>

**Quadro 5- Análise SWOT do mercado**

Fonte: Autoria Própria (2018).

#### 4.2.4 Benchmarking

O estudo do empreendimento, através de observação direta, tornou evidente que deve-se haver uma maior atenção quanto aos concorrentes do mesmo, pois os adversários possuem uma influência direta e significativa no déficit das vendas do

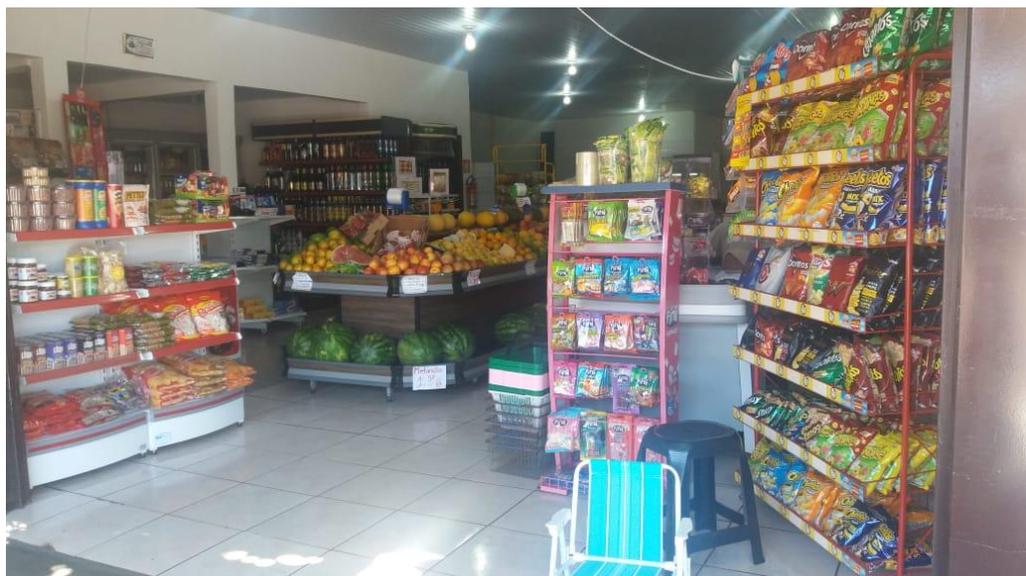
comércio em questão. A partir de tal constatação, é viável que vantagens competitivas sejam encontradas para que o estabelecimento comercial se destaque em relação aos concorrentes.

A investigação realizada através do *benchmarking*, atingida também por observação direta, foi de grande proveito para esta pesquisa, já que a organização visitada é semelhante ao empreendimento estudado. Além disso, a proprietária compartilhou diversas experiências válidas para a empresa familiar em análise.

A Figura 6 exibe o empreendimento que foi analisado e através da mesma foi possível verificar que é viável que o comércio melhore na estrutura e no layout, de forma que organize as prateleiras de maneira que os consumidores acessem os produtos com mais facilidade. Tendo como parâmetro a ser seguido, o estabelecimento em que foi realizado o *benchmarking*, que pode ser visto na Figura 7.



**Figura 7 - Entrada do estabelecimento em estudo**  
**Fonte: Autoria Própria (2018)**



**Figura 8 - Entrada do estabelecimento em que se realizou o *Benchmarking***  
**Fonte: Autoria Própria (2018)**

#### 4.3 QUESTIONÁRIO

As questões foram aplicadas aos clientes do empreendimento quando os mesmos finalizavam suas compras. A pesquisadora convidava os compradores a responderem o questionário e deixava os livres para escolherem as respostas, sem que houvesse influência da observadora.

O questionário que foi aplicado para a clientela do empreendimento que foi estudado, visou a captação de opiniões dos mesmos, que auxiliou com a sugestão de melhorias para os proprietários da organização.



**Gráfico 1 - O que os clientes mais valorizam no mercado**

**Fonte: Autoria Própria (2018)**

De acordo com o questionário aplicado aos clientes do empreendimento estudado, elaborou-se o Gráfico 1, em que foi possível identificar que os consumidores julgam o atendimento, a localização e as formas de pagamento os fatores que mais agregam valor no mercado.



**Gráfico 2 - O que os clientes optaram por melhorar no mercado**

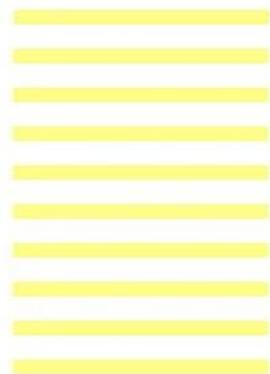
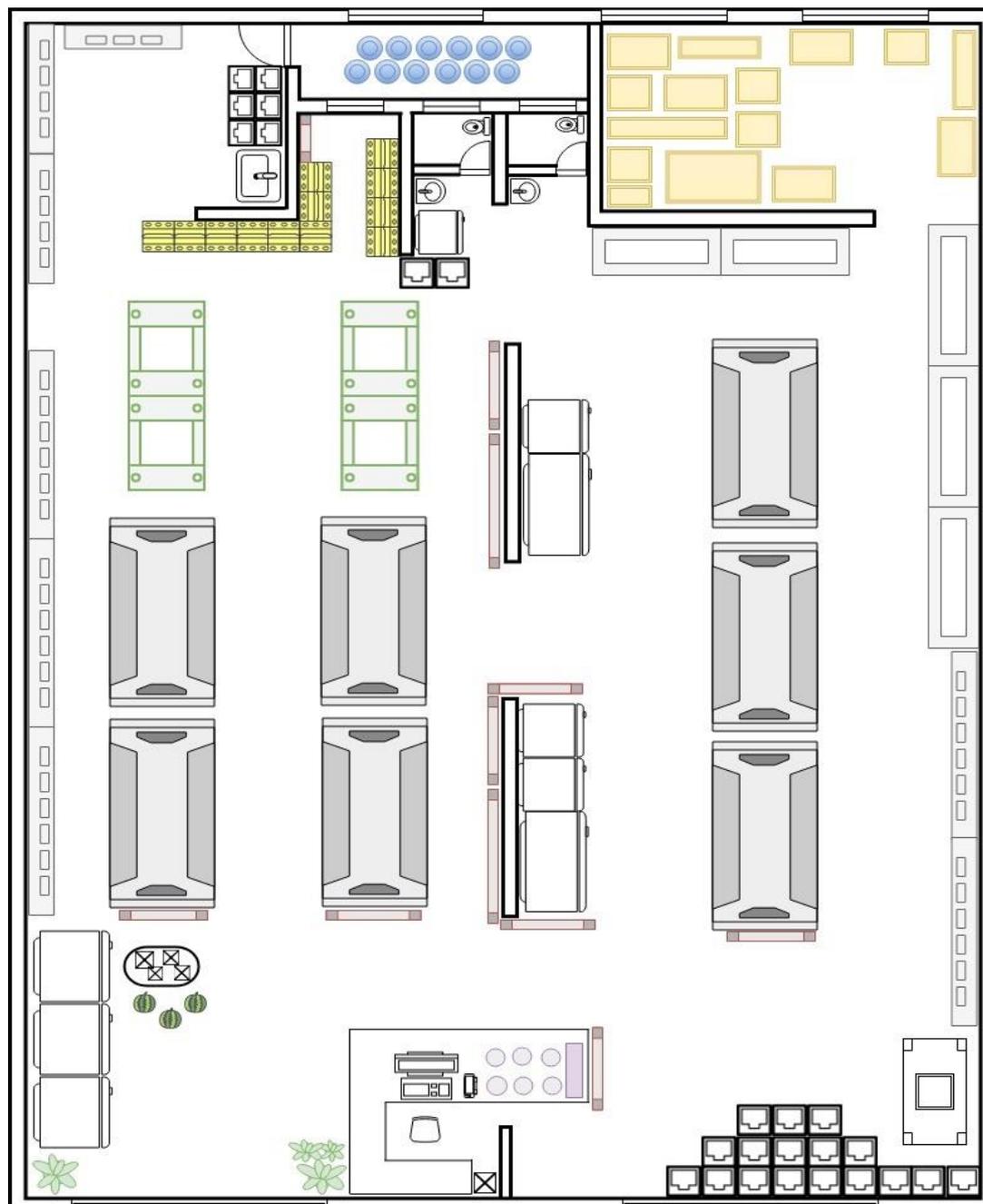
**Fonte: Autoria Própria (2018)**

Ainda através do questionário, notou-se que os pontos que necessitam de melhoria, segundo os compradores, são: estrutura, estacionamento, entrega em domicílio e a qualidade das frutas, verduras e legumes.

#### 4.4 ARRANJO FÍSICO

A Figura 8 exibe a estrutura e o layout atual do empreendimento, em que possui uma porta sem utilidade, pois foi bloqueada com caixas para impedir o acesso, diversas prateleiras espalhadas dificultando a movimentação dos clientes, bancas de verduras sem refrigeração e depósito desnecessário por conter produtos vencidos. Já a Figura 9 exemplifica o estabelecimento com alterações adequadas. Foi sugerido estacionamento exclusivo aos clientes, uma porta de acesso centralizada e com maior dimensão, o caixa foi realocado para a lateral esquerda

com o intuito de aproveitar o espaço para inserir produtos que atraem clientes, como doces em geral e salgadinhos. Ainda, houve modificação no local de instalação dos freezers, bancas de verduras e prateleiras de produtos industrializados. Também adicionou-se um refrigerador para frutas e legumes. O depósito que estava sendo utilizado de forma incorreta, foi substituído por uma cozinha, com o intuito da proprietária produzir os pães caseiros e bolos no local do empreendimento e não mais na residência da mesma.



**Figura 9 - Planta baixa atual**  
**Fonte: Autoria Própria (2018)**

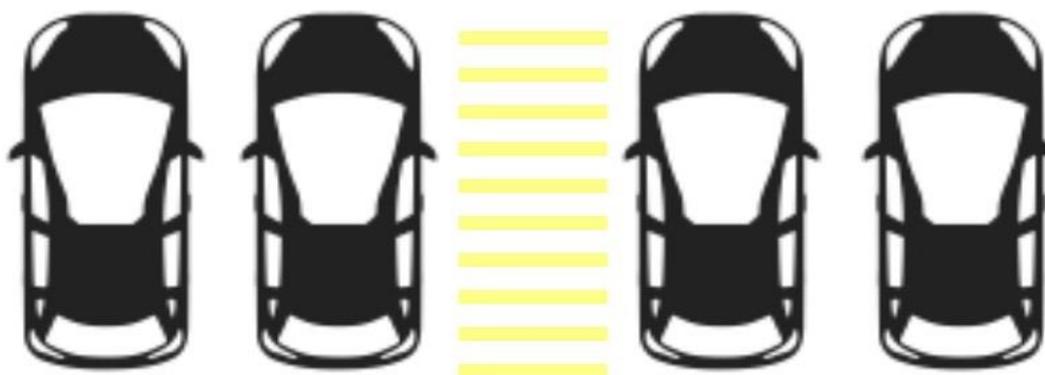
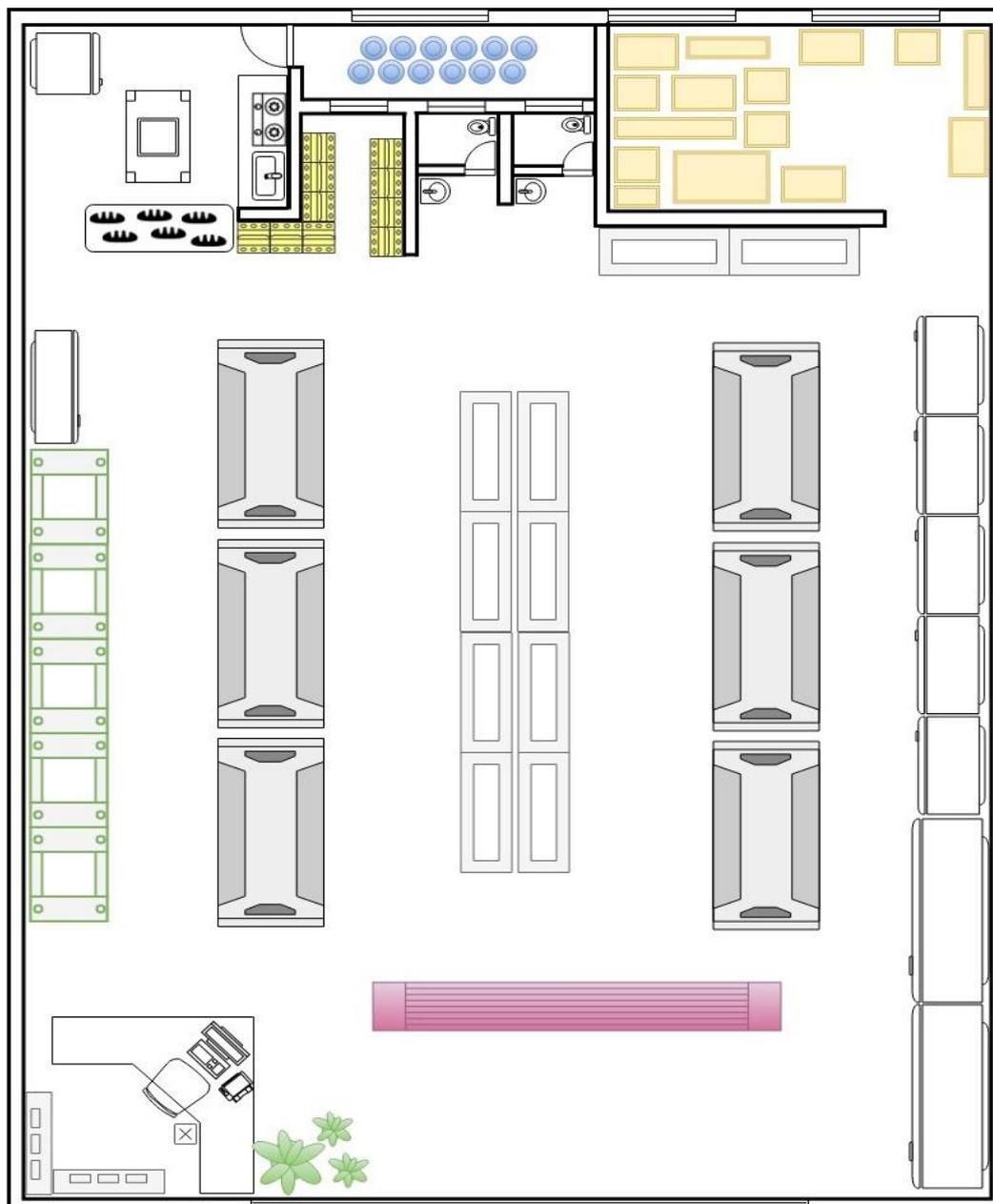


Figura 10 - Planta baixa sugerida  
Fonte: Autoria Própria (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas de estratégias competitivas agregam muito valor aos empreendimentos, pois através delas é possível alcançar diferenciação em relação aos concorrentes, captar e alcançar o desejo dos consumidores e até entender que há inúmeras tecnologias que são úteis para o crescimento das empresas.

Esta pesquisa foi realizada em um estabelecimento familiar de pequeno porte, em que foi alvo da inserção de diversos concorrentes ao redor. Sendo assim, houve a necessidade deste estudo ser desenvolvido com o intuito de que os proprietários obtivessem ideias do que fazer para aumentar a lucratividade do comércio.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o impacto causado pelos concorrentes do empreendimento e utilizar as ferramentas de estratégias, com o intuito na obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, o êxito na execução dos objetivos específicos apresentados, foi determinante para a conclusão do objetivo geral.

Análise SWOT, *Balanced Scorecard* e Estratégias Genéricas de Porter foram as ferramentas utilizadas para direcionar os proprietários sobre as medidas que poderiam fortalecer o empreendimento e adquirir vantagens competitivas. Ainda, a pesquisadora realizou um *benchmarking* em um empreendimento que é referência em alto padrão de excelência e, conseqüentemente, diferencia-se da concorrência. Também sugeriu mudanças estruturais e de layout e aplicou um questionário aos clientes do mercado em que foi estudado. É notório que através desta pesquisa, o empreendimento que foi objeto de estudo conseguiu de sobressair em comparação aos concorrentes.

Recomenda-se para trabalhos futuros, estudos aprofundados em arranjo físico por processo ou funcional. Desta forma, é viável que a alocação dos produtos nas prateleiras sejam divididos por categoria e ainda que as mesmas sejam organizadas com os espaçamentos adequados entre os setores, facilitando o consumidor de encontrar o produto desejado e, conseqüentemente, melhorando o fluxo dos clientes.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay Bryan; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COELHO, Arnaldo; ALMEIDA, Filipe. Rumo a um marketing contratual? **Revista de negócios**, Blumenau, v. 7, n. 1, p.7-15, mar. 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/350005388/Administracao-de-Producao-e-Operacoes-Correa-2%C2%AAed>>. Acesso em: 17 set. 2018.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill e Makron Books, 1990.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: UECE, 2002. Disponível em: <[http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila\\_-\\_METODOLOGIA\\_DA\\_PESQUISA.pdf](http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Apostila_-_METODOLOGIA_DA_PESQUISA.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2018.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

LUECKE, Richard, **Estratégia / Richard Luecke; consultoria de David J. Collis**: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4. ed, 2009.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, Daniel. **A arte de fidelização do cliente**: entenda o que você precisa para ter um consumidor que propague sua marca. 2017. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/fidelizacao-de-clientes/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: análise SWOT (clássico)**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-)

Swot.PDF>. Acesso em: 28 mar. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção**: Operações Industriais e de Serviços. Curitiba: Unicenp, 2007.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POUTZIOURIS, P. **The strategic orientation of owner-managers of small ventures**: evidence from the UK small business economy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v.9, n.5, p.185-214, 2003.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. 2012. Disponível em: <<http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2018.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing estratégico**. Ijuí: Unijuí, 2008.

S., Michael J.. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

WARD, T.; DAGGER, T. **The complexity of relationship marketing for service customers**. Brisbane: Journal of Services Marketing, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. Disponível em: <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB\\_2011\\_1/Modulo\\_1/Metodologia\\_de\\_Pesquisa/material\\_didatico/Livro-texto.PDF](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_1/Metodologia_de_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto.PDF)>. Acesso em: 15 maio 2018.

## APÊNDICE A - Questionário Para Os Clientes Do Empreendimento Em Estudo

Este instrumento de coleta de dados é uma ferramenta de pesquisa realizada como trabalho de conclusão de curso da acadêmica Pamela Goulart da Silva, graduanda do curso de Engenharia de Produção. As questões formuladas visam obter opiniões dos consumidores do estabelecimento comercial em análise.

**Todas as informações contidas neste questionário são sigilosas. Sua única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.**

1. O que você considera mais importante neste estabelecimento comercial?  
(Escolha três itens)

Atendimento

Entrega em domicílio

Estacionamento

Estrutura

Formas de pagamento

Horário de funcionamento

Localização

Preço

Qualidade das frutas, verduras e legumes

Variedade de produtos

2. Assinale ou escreva o que você deseja que melhore no estabelecimento comercial:

Atendimento

Entrega em domicílio

Estacionamento

Estrutura

Formas de pagamento

Horário de funcionamento

Localização

Preço

Qualidade das frutas, verduras e legumes

Variedade de produtos

Outro: \_\_\_\_\_.

Obrigada pela sua participação!