

**Formulação de estratégia competitiva utilizando o modelo das forças de Porter:  
o caso de uma empresa no ramo de bebidas****Formulation of competitive strategy using the Porter forces model: the case of a  
company in the beverage industry**

Recebimento dos originais: 13/04/2018

Aceitação para publicação: 29/05/2018

**Virgínia Siqueira Gonçalves**

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: virginiasiqueiragoncalves@gmail.com

**Elias Rocha Gonçalves Júnior**

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: eliasrgjunior1@gmail.com

**Diego Filipe Rodrigues Ferreira**

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Candido Mendes (UCAM)

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: diegoengeharias@yahoo.com.br

**Romeu e Silva Neto**

Pós-Doutorado em Economia Industrial pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

Endereço: Rua Anita Peçanha, 100 | Parque São Caetano | Campos dos Goytacazes/RJ, Brasil

E-mail: romeuesilvaneto@gmail.com

**RESUMO**

Como existem poucos registros na literatura sobre o comportamento estratégico destas unidades empresariais mapeados e quantificados, este trabalho tem como objetivo demonstrar a necessidade de identificar, tipificar e quantificar dentro de uma indústria de bebidas, baseado na teoria de Michael E. Porter, as Estratégias Competitivas Genéricas utilizadas. Ao mesmo tempo verificar o efeito de sua atuação nos resultados para a manutenção no mercado, assim como os reflexos para a competitividade, a fim de posicionar a empresa de forma qualitativa em seu modelo. Para tal, foram aplicados questionários aos gerentes de cada setor e uma entrevista semiestruturada foi realizada ao gerente geral da empresa. Foi observado, através da análise dos dados analisados dos questionários, que a empresa possui um enfoque amplo, ou seja, não possui um público específico, porém, com

suas estratégias voltadas à diferenciação de produtos e serviços, uma vez que os produtos possuem alto custo devido a qualidade de serviço prestada. A empresa não realiza pesquisa de desempenho da concorrência ou satisfação dos clientes por ser uma empresa antiga, então adquiriu tradição, confiabilidade dos fornecedores e contentamento do público, apresentando lucratividade no comércio, superando entraves. Assim, a estratégia diferenciação pode ser utilizada pela empresa, para obter vantagem competitiva, uma vez que esta procura ofertar produtos e serviços benefícios superiores à concorrência através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado.

**Palavras-chave:** Forças de Porter; estratégia competitiva; indústria de bebidas.

## ABSTRACT

As there are few records in the literature on the strategic behavior of these mapped and quantified business units, this paper aims to demonstrate the need to identify, typify and quantify within a beverage industry, based on the theory of Michael E. Porter, the Generic Competitive Strategies used. At the same time verify the effect of its performance on the results for the maintenance in the market, as well as the reflexes for competitiveness, in order to position the company in a qualitative way in its model. To that end, questionnaires were applied to the managers of each sector and a semi-structured interview was conducted with the company's general manager. It was observed, through the analysis of the analyzed data of the questionnaires, that the company has a broad focus, that is, it does not have a specific audience, however, with its strategies focused on the differentiation of products and services, since the products have a high cost due to the quality of service provided. The company does not perform competitive performance research or customer satisfaction for being an old company, so it has acquired tradition, supplier reliability and public content, presenting profitability in the trade, overcoming obstacles. Thus, differentiation strategy can be used by the company to gain competitive advantage, as this seeks to offer products and services superior benefits to the competition by creating a competitive differential, which can occur under the forms of brands and personalized service.

**Keywords:** Porter forces; competitive strategy; beverage industry.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização e as rápidas mudanças tecnológicas vêm alterando a forma de concorrência e o padrão de competitividade entre as empresas, afetando todos os setores em diferentes níveis. Diante disso as empresas que desejam permanecer competitivas são obrigadas a ter uma visão estratégica do ambiente em que se encontram inseridas. De acordo com Kotler (1998) o ambiente empresarial tanto oferece oportunidades quanto ameaças, e as empresas bem sucedidas sabem que são vitais a observação e adaptação constantes às mudanças do ambiente.

Como o ambiente organizacional é amplo, pois está além das fronteiras ou limites da organização, torna-se inviável analisá-lo e compreendê-lo na sua totalidade, necessitando-se, com isso, ser desdobrado em dois segmentos: macro ambiente e microambiente (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), o macro ambiente é o meio mais amplo que envolve a empresa, bem como, a sociedade que está inserida. Funcionam de forma ampla abrangendo todos os componentes integrantes dos fenômenos econômicos, tecnológicos, sociais, legais, políticos, demográficos, ecológicos, dentre outros que influenciam a organização, de modo a oferecer informações sobre as forças impulsionadoras e condicionadoras para a organização.

O microambiente é mais próximo e imediato de cada organização, ou seja, realizar uma análise interna, visando identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para disponibilizar informações a respeito dos recursos para orientar o processo do planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2004).

Atualmente para que as empresas possam alcançar resultados positivos no mercado cada vez mais disputado é necessário que suas estratégias competitivas sejam bem formuladas através de políticas empresariais sendo imprescindível ter também uma visão constantemente atualizada das evoluções da economia mundial (PORTER, 1999).

A estratégia é uma combinação das metas que a empresa busca alcançar e das políticas que ela promove para chegar a seus objetivos. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla que abrange todo o modo como uma empresa competirá em seu mercado (PORTER, 1999). Além de pressupor a definição de objetivos e metas que devem cumpridos e recursos a serem dispostos, viabilizados através de sua estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2005).

Os elementos de seu ambiente relacionados com os objetivos da empresa dão origem ao que Porter (1999) define como forças competitivas, a partir daí supõe, que uma estratégia eficaz deva levar em consideração o maior objetivo de qualquer empresa que é ter uma elevada barreira a entrada de novos competidores, aumentando o seu poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários, e com isso criar para seus serviços ou produtos vantagens que podem ser observados como diferença pelos consumidores criando uma forte posição competitiva.

Tendo em vista o notável crescimento da empresa em estudo do ramo do setor de bebidas e sua aspiração a outros mercados em potencial, o presente estudo visa analisar os mecanismos estratégicos utilizados pela empresa para se desenvolver em mercados já conquistados e em mercado potencial, averiguando de que maneira as cinco forças Porter agem na empresa e quais os reflexos para a competitividade da mesma, a fim de posicionar a empresa de forma qualitativa em seu modelo.

## 2 PROBLEMAS DA PESQUISA

Antigamente apenas as empresas de grande porte e indústrias se preocupavam em estabelecer estratégias e controles sofisticados para garantir reduções de custos, porém as empresas de menor porte, sejam elas indústrias ou comércio, vêm também se preocupando em acompanhar o processo evolutivo do atual cenário competitivo (GONÇALVES & PAIVA JR., 2005).

Até o momento existem poucos registros na literatura sobre o comportamento estratégico destas unidades empresariais mapeados e quantificados.

Estes fatos demonstram a necessidade de identificar, tipificar e quantificar dentro de uma indústria de bebidas, baseado na teoria de Michael E. Porter, as Estratégias Competitivas Genéricas utilizadas. Ao mesmo tempo verificar o efeito de sua atuação nos resultados para a manutenção no mercado, assim como para a sua expansão.

## 3 METODOLOGIA

Neste tópico será discutido o direcionamento metodológico deste trabalho científico sendo composto por três partes. A primeira tratará do tipo de classificação da pesquisa; na segunda estará disposta a população e a amostra deste trabalho; e, por fim, a última parte expõe os instrumentos de pesquisa que serão utilizados, como os dados serão coletados e analisados.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO

Para Gil (2002), a pesquisa é “o processo formal e sistemático do desenvolvimento científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas a problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”, sendo, o método, um conjunto ordenado de procedimentos que orientará o pesquisador, e a metodologia o emprego, ou estudo, do método, auxiliando o pesquisador a atingir seus objetivos.

Classifica-se a pesquisa em questão como qualitativa, do ponto de vista em relação à abordagem do problema, pois, de acordo com Ludke & André (1986) apud Bacurau (2006), têm dados como fonte direta, e o pesquisador como instrumento chave, uma vez que o mesmo atuou diretamente no ambiente de pesquisa observando processos de trabalho, analisando manuais, registros eletrônicos entrevistando gestores da empresa.

A pesquisa qualitativa é uma relação da teoria com a prática e o grau de estruturação de uma entrevista depende do propósito do entrevistador que, para este trabalho, ocorre com entrevistas semi-estruturadas utilizando questões abertas que permite ao entrevistador entender e perceber as perspectivas do entrevistado (ROESCH, 1999).

### **3.1.1 Do ponto de vista de sua natureza**

A pesquisa é considerada aplicada, pois gera conhecimentos para serem aplicados à solução de problemas específicos e envolve interesses locais.

### **3.1.2 Com base em seus objetivos**

Caracteriza-se como exploratório, pois serão utilizadas pesquisas bibliográficas e estudos de caso, o levantamento bibliográfico é um tipo de pesquisa de caráter exploratório, sendo realizada com a intenção de se obter conhecimentos a partir de informações já publicadas. Desta forma, este tipo de pesquisa consiste no exame de produções registradas em livros, artigos e outros documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto, assumido como tema de pesquisa científica (GIL, 2002).

### **3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos**

Utiliza-se de pesquisa bibliográfica para a contextualização teórica do trabalho, realizado na forma de um estudo de caso.

Para que seja possível elaborar os instrumentos de coleta de dados, faz-se necessário o estudo de bibliografia sobre estratégias competitivas. Devido a não existência de modelos que definam a estratégia competitiva mais adequada, para contribuir na tomada de decisões dos gestores, a revisão bibliográfica se dará através de estudos sobre a abordagem clássica de estratégias competitivas, contidos em livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos publicados e encontrados na internet.

## **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

População é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A amostragem corresponde a uma pesquisa que não abrange toda população, sendo escolhida, então, uma parte representativa que os resultados obtidos nesta representa a característica da população total (LAKATOS & MARCONI, 2000).

Diante disso, a população que será utilizada para este trabalho são os gerentes dos setores de qualidade, produção, administrativos e gerente geral da empresa T, devido estar localizada em nossa região, o que facilita por sua maior acessibilidade e também pelo fato da mesma ser centenária, comprovando sua sedimentação no mercado.

## **3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE ANÁLISE**

De acordo com Forte (2006), o objeto do trabalho científico apresenta-se com a modelagem de modelos teóricos com o objetivo de apoiar as questões ou variáveis a serem analisadas advindas de perguntas de questionário ou roteiro de entrevista.

Na coleta dos dados serão levantadas informações sobre a empresa, através de: questionário e entrevistas (pré-estruturadas) com os gestores, pesquisa documental e observação in loco. A análise dos dados será feita com base no modelo formulado por Porter (1999).

Nesta pesquisa serão desenvolvidos e aplicados aos gestores da empresa T roteiros pré-estabelecidos com perguntas abertas a este grupo selecionado da amostra da pesquisa, pela sua maior afinidade com as tipologias das estratégias competitivas genéricas e com isso coletar dados necessários para a identificação da empresa, segundo o modelo de Porter (1999) e também detectar tendências e características da empresa quanto às estratégias competitivas genéricas, por isso será elaborado dentro dos conceitos teóricos do amor.

Para a entrevista serão abordadas questões que abrangem todas as estratégias competitivas objetivando maior confiabilidade no processo investigativo. Para identificar a estratégia nesta organização, serão utilizadas as histórias e experiências da empresa, técnicas e condições de compra e de venda, clientela, resultados adquiridos que permitam compreender a realidade estratégica atual.

A entrevista acontecerá através da troca de diálogos com o pesquisado e visando a cooperação empática facilitando a absorção das tendências do entrevistado acerca do tema e podendo levar à plena experiência do indivíduo (YIN, 1994).

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Com base no planejamento estratégico, nas Forças de Porter e no questionário respondido pelos gerentes setoriais, a presente análise dos dados visa investigar e compreender alguns aspectos estratégicos relevantes na realidade da empresa.

##### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

Em 1908, no norte do estado do Rio de Janeiro foi fundada a Indústria de Bebidas T. Seu fundador desenvolveu a fabricação de conhaque, produto que mais tarde se tornaria a base da empresa e a ter o nome da cidade como forma de homenagear onde tudo começou.

A qualidade do produto e a fama de curar e prevenir doenças se espalharam pela região, o que fez com que várias pessoas se interessassem pelo produto e com isso em pouco tempo a fama do produto ganhou contornos nacionais e hoje tendo mais de 100 anos de história este produto manteve sua fórmula inalterada segundo seus diretores.

A década de 90 representou um salto tecnológico para a empresa, neste período foram inauguradas as novas linhas de produção com novas unidades engarrafadoras dando um grande aumento na capacidade produtiva da empresa. Mediante a este aumento novos produtos foram lançados, as exportações intensificadas e com isso a empresa ganhou cada vez mais espaço e representativa no cenário nacional.

Atualmente a empresa tem aproximadamente 16.000 m<sup>2</sup> na sua planta industrial com capacidade para produzir em torno de 50.000 litros/hora utilizando suas duas linhas de produção. Esta grande capacidade produtiva só foi conseguida dentro de elevados investimentos em qualificação da mão de obra e em tecnologia da ponta com a aquisição de máquinas de última geração para a produção e armazenamento de bebidas.

Voltada sempre para a qualidade de seus produtos a empresa T submete todos os seus insumos a rigorosos testes e inspeções de qualidade antes de serem utilizados no processo de produção. Para garantir o padrão de qualidade considerado ideal, a empresa realiza testes físicos e químicos em cada componente dos produtos, desde as embalagens, até os insumos líquidos, utilizados no processo de elaboração dos produtos.

Segundo o gerente de produção da empresa os insumos líquidos passam por uma inspeção técnica e se aprovados são armazenados em tanque de inox com capacidade total de 2.500.000 litros. Estes produtos são adquiridos dos antigos e conceituados fornecedores do mercado. A água utilizada na fabricação das bebidas é coletada, filtrada e monitorada em hora em hora, numa estação de tratamento da própria fábrica e em todas as fases do processo de produção, os técnicos recolhem amostras dos produtos que estão sendo elaborados e realizam os testes necessários para garantir a quantidade final da produção e como prova do compromisso de buscar a melhoria contínua da qualidade a gestão do setor responsável é atestada pela certificação ISSO 9001:2008.

Tal compromisso pode ser observado na visão da empresa que é ser uma organização competitiva e inovadora, com excelência em qualidade para ocupar forte posição nacional e alavancar o mercado internacional de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. E na missão ela define como pretensão atuar de forma rentável e responsável, sendo reconhecida como criadora do “Conhaque do Milagre” perpetuando sua tradição secular no desenvolvimento, fabricação e comercialização de bebidas com qualidade e segurança que proporcionem os consumidores momentos de plena satisfação.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através dos instrumentos de pesquisa em três setores considerados importantes pelos autores: setor de qualidade, produção e administrativo. As visitas ocorreram in loco nos setores da empresa e foi dividido em três etapas.

Primeira etapa: Entregue do questionário aos gerentes de cada setor;

Segunda etapa: Recolhimento dos questionários devidamente preenchidos pelos gerentes setoriais;

Terceira etapa: Realizar uma entrevista com o gerente geral da empresa abordando as cinco forças competitivas e cada Estratégia Competitiva Genérica para verificar qual abordagem que a empresa se aproxima mais, identificando assim suas estratégias e como esta beneficia a sua empresa objetivando validar os resultados encontrados.

A entrevista aconteceu de forma semi-estruturada devido ao fato de seguir o roteiro prévio de questões, mas, ao mesmo tempo permitindo que o entrevistado emitisse seu parecer do tema através da conversação com o entrevistador (GIL, 2002).

Esta aplicação acrescenta maior flexibilidade para o pesquisador permitindo-lhe observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista assim como fornece dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo.

#### 4.3 ENTREVISTA COM O GERENTE GERAL DA EMPRESA

Em todo o percurso desta entrevista será feita uma associação do relato das experiências do entrevistado com a base teórica das Estratégias Competitivas Genéricas. O indivíduo entrevistado foi o gerente geral da empresa T, aqui denominado como GGT. Através desta relação, é possível perceber o seu posicionamento sobre cada abordagem confirmando ou não se o posicionamento da empresa está convergente com o apresentado na análise do enquadramento da empresa ao modelo de PORTER (1999).

As perguntas foram voltadas para atingirem as três estratégias (custo, diferenciação e enfoque) para que houvesse maior confiabilidade no processo investigado e no sucesso da entrevista, mas também para que por fim se pudesse confirmar ou não os dados apresentados nas análises setoriais.

O gerente GGT relatou a situação que se encontra a empresa que gerencia como bem sucedida no mercado e que as estratégias adotadas satisfazem as expectativas quanto aos resultados. Ao ser questionado quanto à importância e preocupação com os custos para a empresa T, este respondeu o seguinte discurso, no trecho 01:



“Nós trabalhamos com produtos selecionados e de boa qualidade e nos cobramos mais de que outras empresas... Como os custos são altos, nós repassamos em preço para o cliente, pois ele está pagando mais por um produto de qualidade”.

De acordo com Porter (1999), a vantagem no custo exige despesas indiretas extremamente baixas e uma fonte abundante de mão de obra de baixo custo. O gerente GGT foi perguntado com relação aos custos de mão de obra e este responde no trecho 02:

“Com relação ao pessoal, nós pagamos mais que os concorrentes, e isso eu tenho certeza, pois apesar de nunca ter trabalhado em nenhuma outra indústria de bebidas, mas há seis anos que trabalho nesta empresa e sei que muitas pessoas, de outros fabricantes, tem o sonho de trabalhar aqui... Os salários são diferenciados e os funcionários também, pois procuramos gente que tenha certo potencial. A diferenciação daqui não é só no produto, mas também no atendimento”.

Neste momento a empresa relata sua preocupação com as potencialidades dos funcionários e se apresenta como a que melhor paga os seus funcionários que os concorrentes não possuindo as características de uma empresa líder em custo sob este aspecto, mas sim, com sua atenção voltada para a diferenciação.

O gerente GGT foi interrogado quando à questão da fatia do mercado que sua empresa alcança e o mesmo respondeu em seu discurso no fragmento 03:

“Como a maioria das empresas, a nossa é aberta a todo o público, mas assim, é uma empresa que pelo preço dela e pela qualidade que ela tem mesmo que a gente não faça uma seleção acaba acontecendo... Temos um público mais selecionado, realmente”.

Conforme Porter (1999) ao atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção se uma alta parcela de mercado, pois nem todos os clientes estão dispostos a pagar por preços mais altos.

Ainda perguntando ao GGT se a empresa estabelece como foco um segmento de cliente específico com atendimento exclusivo, o gerente GGT respondeu que antes a empresa possuía uma clientela mais “clássica” e tradicional, devido ao produto pioneiro da empresa que foi o conhaque de alcatrão, mas que atualmente trabalha com um alcance maior atingindo a moda jovem com energéticos, adulta com bebidas alcoólica e infanto-juvenil com bebidas não alcoólicas, tendo uma maior abertura e variedade de produtos. A empresa conseguiu atrair mais clientes como foi colocado quando cita que “foram os novos produtos que chamaram outros públicos”.

Porter (1999) comenta que a estratégia de enfoque refere-se à escolha de um “seguimento-alvo”, indicando que a empresa deve se fixar em um segmento de mercado menor ao invés de ir atrás de um grande mercado. No caso da empresa T, esta está ampliando o seu enfoque para atender a maior parcela de mercado que sua estratégia de diferenciação permite.

Para Porter (1999), os métodos utilizados para diferenciação podem assumir muitas formas como projeto ou imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores, qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade e toda e qualquer atividade que oferece esta vantagem e benefícios aos clientes. As principais características de um produto segundo o autor são: tamanho, forma, cor, peso, desenho, material, tecnologia e ainda o seu desempenho em termos de confiabilidade, consistência, gosto, velocidade, durabilidade e segurança.

Existem também as clientes que desejam pagar mais caro por produtos diferenciados, pois tais produtos causam imagem, status e prestígio reforçando a diferenciação. O gerente GGT relata que a empresa trabalha com os melhores e mais conceituados fornecedores do mercado e possui características específicas em seus produtos causando prestígio e status aos seus clientes. Estas afirmações podem ser mais bem percebidas em seu discurso, trecho 04:

“Nós temos um produto que é feito com um água dezesseis vezes filtrada é feita uma seleção do melhor material para esse produto... Têm clientes que possuem boates ou casa de show que fazem pedidos somente dele e a gente se surpreende como a procura aumenta cada vez mais... Estes são produtos únicos”.

Além disso, o gerente GGT expressa que o produto da empresa detém certo status e prestígio relatando que alguns clientes já comentaram que “Basta olhar para a lata na mão de alguma pessoa e se tiver o símbolo da empresa já se sabe que o produto tem qualidade”.

Os benefícios supracitados comprovam o valor do produto oferecido aos clientes de forma diferenciada fazendo de seus produtos únicos no mercado. Porter (1999) aborda que a empresa é recompensada pela sua singularidade por um “preço-prêmio” este relata no discurso do trecho 05:

“Acho que sim, porque nós somos representantes de uma cervejaria muito antiga e famosa e tem outras representantes com o mesmo produto e terceirizada pela mesma empresa e mesmo assim o nosso preço é bem superior porque temos nossa marca”.

Com relação à concorrência foi perguntado a GGT qual o posicionamento de seus produtos quanto à diferenciação em relação à concorrência este relata: “Têm outras empresas com preços compatíveis aos nossos, mas que a nossa a procura é bem maior devido à qualidade” (trecho 06).

A empresa T, através dos comentários do gerente GGT, está bem classificada em relação à concorrência oferecendo um valor agregado maior no mercado.

#### 4.4 ANÁLISE DO ENQUADRAMENTO DA EMPRESA AO MODELO DE PORTER (1999)

Com a obtenção dos dados fornecidos pelos gerentes setoriais foi impossível identificar a empresa e seu comportamento estratégico do mercado. Após a apuração das tendências nas

respostas, a empresa estudada tem um enfoque amplo, mas com as suas estratégias voltadas à diferenciação de produtos e serviços.

A empresa não atende a uma clientela específica e possui produtos de custo elevado devido aos seus produtos e serviços que ofereceram benefícios aos clientes superiores aos da concorrência (PORTER, 1999).

## **5 RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Após a segunda etapa da coleta de dados, foi realizada a análise de dados onde foram identificadas e agrupadas respostas que indicavam correlações as três abordagens possíveis apresentadas por Porter (1999) das Estratégias Competitivas Genéricas que são: diferenciação, líder em custo e enfoque.

Com a obtenção dos dados fornecidos pelos gerentes setoriais foi impossível identificar a empresa e seu comportamento estratégico do mercado. Após a apuração das tendências nas respostas, a empresa estudada tem um enfoque amplo, mas com as suas estratégias voltadas à diferenciação de produtos e serviços.

A empresa não atende a uma clientela específica e possui produtos de custo elevado devido aos seus produtos e serviços que ofereceram benefícios aos clientes superiores aos da concorrência (PORTER, 1999). Atualmente, os principais clientes da empresa em estudo são as redes de supermercados, pois essas atendem a todos os públicos, e algumas lojas de varejo ou, ainda, lojas de conveniência da capital, do interior e outros estados.

Constatou-se que a empresa adquiriu tradição, confiabilidade dos fornecedores e satisfação dos clientes, apresentando grande lucratividade no comércio e superando entraves.

Entretanto, a empresa não costuma fazer pesquisas para avaliar o desempenho da concorrência ou da satisfação dos consumidores com seus produtos.

A diferenciação é uma estratégia que a empresa pode utilizar para obter vantagem competitiva, uma vez que esta procura ofertar produtos e serviços benefícios superiores à concorrência através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado.

Concluiu-se que a empresa busca focar na diferenciação do seu produto através da qualidade e nos serviços de apoio e suporte aos clientes buscando ter na excelência operacional seu diferencial em relação às competências organizacionais.

**REFERÊNCIAS**

- BACURAU, F. B. F., Estratégias competitivas genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: Um estudo a partir do modelo de Porter. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006.
- CHIAVENATO, I., Administração nos novos tempos, 4. Ed., vol. 2., Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.
- COGAN, S., Administre a fila de espera de seus clientes. Disponível em: <<http://www.geocities.com/infobusiness.geo/filaclientes.html>> Acesso em 31/05/2010.
- CUNHA, J. C. S., Estratégias competitivas e o poder de negociação dos compradores: estudo de caso em uma indústria de refrigerantes. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.
- FORTE, S. H. A. C., Manual de elaboração de tese, dissertação e monografia, 5. Ed., Fortaleza: UNIFOR, 2006.
- GIL, A. C., Como elaborar projetos de pesquisa, 4. Ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, C. A.; PAIVA JR., F. G., Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: A perspectiva dos empreendedores de empresas de base tecnológica. In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2005.
- KOTLER, P., Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., A metodologia do trabalho científico, 12. Ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- NIELSEN BRASIL, Informações sobre categoriais de alimentos e bebidas. Disponível em: <[http://br.nielsen.com/reports/documents/OsProdutosMaisQuentesMundo\\_AlimentoseBebidas\\_pt-BR.pdf](http://br.nielsen.com/reports/documents/OsProdutosMaisQuentesMundo_AlimentoseBebidas_pt-BR.pdf)> Acesso em: 15/09/2010.
- OLIVEIRA, D. P. R., Estratégia empresarial e vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar, 4. Ed., São Paulo: Saraiva, 2002.
- PORTER, M. E., Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior., 21. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G., A competência essencial da incorporação, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REBOUÇAS, F., Consumo de bebidas no Brasil. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/economia/consumo-de-bebidas-no-brasil/>> Acesso em: 30/05/2010.

SILVA NETO, R., Estratégias para o aumento da competitividade sistêmica de pequenas empresas de agrupamentos potenciais de baixa tecnologia e seu impacto no desenvolvimento local. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

WRIGHT, P., Administração estratégica, São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R., Case study research: Design and methods, Londres: Sage, 1994.

## APÊNDICE

### Questionário

- Sua empresa possui algum diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes diretos? Quais? Porque geram vantagem competitiva?
- Como são os produtos que sua empresa negocia em relação ao Custo/benefício e benefícios em relação aos produtos de concorrentes?
- Como sua empresa avalia ou identifica as necessidades dos clientes?
- Esta empresa atende grupo específico de clientes ou a de vários segmentos de mercado? Qual ou quais são?
- Sua empresa detém alguma vantagem na aquisição de suas mercadorias que contribua na redução dos custos? Qual?
- Como sua empresa administra os custos?
- Qual é a estratégia atual utilizada pela empresa?
- Com relação às forças competitivas, a empresa tem sofrido maior influência de qual (ais)?
- A estratégia atual da sua empresa tem influenciado nos resultados obtidos? Por quê?
- Você acredita que sua empresa sobreviverá por mais tempo no mercado em relação à concorrência? Por quê?

### Perguntas para Indicadores De Estratégias Competitivas Genéricas – Diferenciação.

- Esta empresa possui produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes? Quais? Por que geram vantagem competitiva?
- O serviço que esta empresa oferece aos seus clientes tem um custo/benefício maior do que os oferecidos por seus concorrentes?
- Esta empresa cobra preços superiores aos seus concorrentes por oferecer produtos e serviços diferenciados?
- Os clientes desta empresa procuram possuir produtos e serviços diferentes?
- Esta empresa oferece mais treinamento aos seus funcionários do que seus concorrentes? Quais?
- Esta empresa possui liderança tecnológica em relação aos seus concorrentes diretos?
- Esta empresa possui um programa de atendimento a clientes melhor do que o dos seus concorrentes?
- Esta empresa inova e lança mais produtos novos no mercado do que seus concorrentes?

**Perguntas voltadas para Indicadores de Estratégias Competitivas Genéricas – Liderança em custo.**

- Esta empresa possui custos menores, comparando-a com seus concorrentes diretos?
- Esta empresa comercializa uma quantidade de produtos maior do que seus concorrentes?
- Os preços que esta empresa pratica geralmente são seguidos pela concorrência?
- Geralmente essa empresa possui preços mais baixos do que seus concorrentes?
- Esta empresa procura fazer negociações de compras sempre em grande volume?
- Esta empresa busca junto aos seus fornecedores melhores preços de aquisição e melhores condições de compra?
- Essa empresa se une às outras empresas do ramo para barganhar melhores preços de aquisição? Porque isso gera vantagem competitiva?
- Esta empresa visa possuir o menor preço do mercado? O que ela faz para alcançar essa meta?

**Perguntas voltadas para indicadores de Estratégias Competitivas Genéricas – Enfoque.**

- Esta empresa atende a um nicho específico de mercado? Qual?
- Esta empresa atende a clientes de diversos segmentos de mercado? Quais?
- Esta empresa possui uma linha reduzida de produtos? Quais? Isso gera vantagem competitiva?
- Esta empresa possui uma grande variedade de produtos? Quais? Isso gera vantagem competitiva?
- Esta empresa Esta empresa atende a clientes de diversas faixas de renda? Quais?
- Os produtos desta empresa são direcionados à uma classe social específica? Quais?

- Esta empresa atende a clientes de diversas faixas etárias? Quais?

### **Entrevista**

- A estratégia atual da sua empresa tem influenciado nos resultados obtidos?

- Você acredita que sua empresa sobreviverá por mais tempo no mercado em relação à concorrência?

- Como sua empresa administra os custos?

- Sua empresa detém alguma vantagem na aquisição de suas mercadorias que contribua na redução de custos?

- Esta empresa atende a clientes de um ou de vários segmentos de mercado?

- Como sua empresa busca atender as necessidades de seus clientes?

- Como são os produtos que sua empresa negocia em relação à qualidade e benefícios aos clientes?

- Como são os produtos que sua empresa negocia em relação aos seus concorrentes diretos?

- Com relação às forças competitivas, a empresa tem sofrido maior influência de qual (ais)?