



ANÁLISE DAS FORÇAS DE PORTER E DA MATRIZ SWOT EM UMA LOJA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DA ZONA DA MATA MINEIRA

RAFAELA RAMOS PÊSSO¹, REGINALDO ADRIANO DE SOUZA², RITA DE CÁSSIA MARTINS DE OLIVEIRA VENTURA³, LILIAN BEATRIZ FERREIRA LONGO⁴, ANANDY KASSIS DE FARIA ALVIM-HANNAS⁵, LUIZ GUSTAVO LEITE SOUZA⁶

¹ Tecnóloga em Marketing, UNIFACIG

² Mestre em Administração, UNIFACIG

³ Doutora em Ciência da Educação, UNIFACIG

⁴ Mestre em Administração, UNIFACIG

⁵ Mestre em Administração, UNIFACIG

⁶ Mestre em Administração, UNIFACIG

RESUMO

Conhecer o mercado em que atua e ter um autoconhecimento tornou-se fundamental para as organizações que desejam sobreviver e crescer em seu ramo de atuação, que possivelmente está sobremaneira concorrido. Desta forma este estudo tem como premissa verificar a posição de uma organização de material de construção na Zona da Mata Mineira, baseando-se na Análise SWOT e nas Forças de Porter. Para tanto, realizou-se um estudo de caso descritivo, utilizando como coleta de informações uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa foco de estudo e os dados receberam tratamento qualitativo. Verificou-se que a pandemia e a crise econômica são ameaças à organização, assim como a deslealdade da concorrência. O entrevistado acredita que a oportunidade é de busca pela diferenciação no mercado, que seus pontos fortes são a busca pela satisfação do cliente, observando a respeito da promoção da qualidade no atendimento. O mesmo apresentou dificuldades em elencar suas fraquezas. A empresa é competitiva no mercado, sendo considerada uma das líderes e que a competitividade tem sido forte em todos os ramos, sendo que a internet e os aplicativos de compra têm aumentado essa competitividade ainda mais, tornando o mercado mais acirrado.

Palavras-chave: Ambientes; Estratégia; Matriz SWOT; Forças de Porter.

1 INTRODUÇÃO

O mercado está passando por grandes mudanças econômicas, sociais e culturais. Com a crise em que o Brasil se encontra, as empresas estão voltando cada vez mais os olhos para os seus clientes para não os perder. As organizações buscam se aproximar cada vez mais dos consumidores no anseio de entender suas necessidades e ampliando a visão que eles têm da empresa como um todo.



Em um ambiente de incertezas para a sobrevivência da vida empresarial é necessário buscar um planejamento estratégico que possibilite a criação e manutenção de vantagem competitiva para a organização e satisfação do cliente.

Porter (2004) define que a estratégia empresarial é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticos) pelos quais está buscando alcançar seus objetivos, e segundo o autor, todas as organizações possuem uma estratégia, seja ela implícita ou explícita.

Para conseguir criar estratégias competitivas se faz necessário conhecer o mercado, os gestores das empresas precisam analisar bem os ambientes interno e externo, verificando assim os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças.

Dessa forma pretende-se: efetuar a construção da matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) da empresa foco do estudo que atua no ramo de materiais de construção, verificando suas forças e fraquezas presentes no ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo organizacional e verificar se isso está interferindo sua competitividade.

Esse trabalho tem como justificativa a relevância para a empresa de material de construção determinar a sua competitividade e conhecer melhor os fatores que estão influenciando no seu desempenho em seu ambiente de atuação. Os funcionários e clientes da empresa que poderão se beneficiar dos resultados obtidos da pesquisa, uma vez que as informações coletadas poderão embasar as ações futuras da empresa objeto de pesquisa.

Perante o meio acadêmico se torna relevante por discutir as ferramentas estratégicas: matriz SWOT e as Forças de Michel Porter, e ver a aplicação dos conceitos teóricos de forma prática e aplicável nas organizações. A relevância acadêmica é fortalecida pelos diversos trabalhos desenvolvidos na área, tais como os trabalhados pelos autores Porter, Mintzberg e Freire.

Para chegar aos resultados esperados criou-se dois objetivos específicos que são: verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização, bem como as suas oportunidades e ameaças do mercado; e verificar na concepção de Porter se essa empresa é competitiva no mercado analisando suas forças.

Esse artigo é composto por uma introdução onde contém a problematização, depois vem o referencial teórico onde os autores que embasam esse trabalho apresentarão as suas ideias. Em seguida a metodologia científica que evidenciará os métodos de pesquisa



utilizados na entrevista com o gestor da empresa e aplicação de questionário aos funcionários e clientes; logo após os resultados e as considerações finais, encerrando com a referência bibliográfica.

2 DESENVOLVIMENTO

Entende-se por estratégia a adaptação das empresas aos seus ambientes externo e interno, colocando em prática planos previamente estabelecidos, com a finalidade de obter os melhores resultados competitivos no mercado. Mintzberg, *et. al.* (2000), se refere à estratégia afirmando que pode ser que não haja uma definição simples para ela, mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza estratégia.

Para o autor, a estratégia é como um plano, um guia para o futuro, demonstrando um caminho a se seguir, um olhar para frente; também define estratégia como um padrão consistente de comportamento a longo prazo, com parâmetros fundados no passado.

Em suma, entende-se como estratégia a direção, determinada conscientemente, do curso de ação voltado para o futuro, para o caminho desejado, sendo estabelecida explicitamente através de documentos formais.

Freire (1997), define estratégia como um conjunto de ações e atividades com a finalidade de determinar as decisões na empresa, visando oferecer aos clientes produtos ou serviços com valor agregado maior do que os oferecidos pela concorrência.

Por sua vez, Mintzberg (2001), apresenta a estratégia segundo os cinco “Ps”, ou seja: o plano; o pretexto; o padrão; a posição e a perspectiva. O autor entende o plano estratégico como um guia, uma direção, um curso de ação focando no futuro, ou seja, como a direção determinada conscientemente, o curso de ação voltado para o futuro, para o caminho desejado, sendo apresentado através de documentos formais ou não.

Para Freire (1997), a estratégia empresarial se compõe das seguintes fases: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a da organização, implementação e controle da estratégia.

Na fase da análise avaliam-se todos os recursos internos da organização, representados pelos materiais, recursos financeiros, recursos humanos, instalações, tecnologias, processos, elencando-os como pontos fortes ou fracos no ambiente interno da organização, relacionando-os com os clientes, concorrentes, fornecedores, no contexto em que a empresa se insere, no ambiente político, social, econômico (FREIRE, 1997).

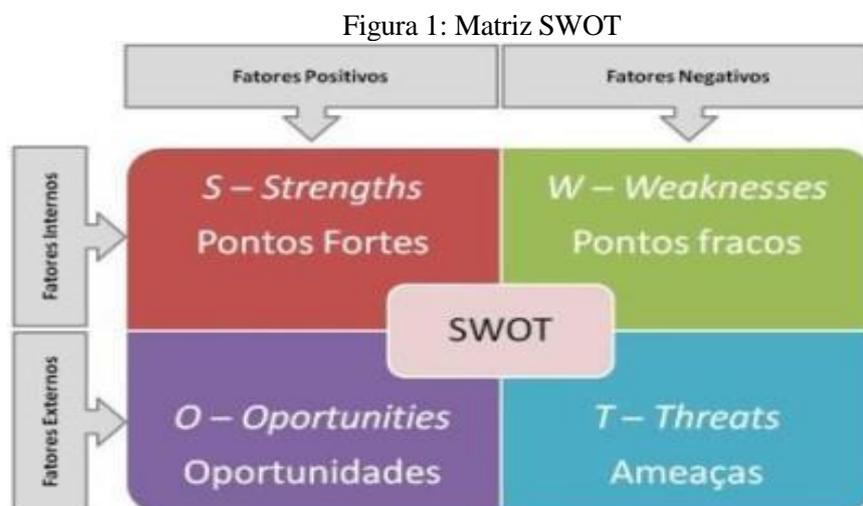


Na fase da formulação da estratégia, reconhece-se a missão, que é o motivo da existência da organização, bem como a visão que a empresa tem para si com relação ao futuro, ou seja, o que ela pretende ser no médio e longo prazo (FREIRE, 1997).

É na fase de análise que surge a ferramenta conhecida como Matriz SWOT que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). A matriz SWOT percorre as dimensões interna e externa, determinando como pontos fortes os recursos positivos existentes em seu ambiente interno e os pontos fracos suas deficiências e limitações; no ambiente externo, a SWOT considera as oportunidades como situações ou fatos positivos no ambiente externo e como ameaça as situações que possam impedir a organização de atingir seus objetivos (PAULA, 2015).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz SWOT é associar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, sendo uma das técnicas mais utilizada na gestão estratégica competitiva.

Martins (2006) informa que a análise SWOT é uma prática exercida nas empresas que utilizam a gestão estratégica e de marketing, sendo algo relativamente metódico e trabalhoso de se produzir. Entretanto, com a prática em elaborá-la e utilizá-la pode trazer uma melhor visão dos negócios da organização, visto que os cenários onde as empresas atuam estão sempre mudando. É um sistema eficaz para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A Figura 1 apresenta a ilustração da Matriz SWOT:





Fonte: Adaptado de Kotler; Keller (2006).

Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam alguns exemplos de aspectos positivos e negativos que podem fazer parte das organizações influenciando diretamente nos tipos de estratégias a serem desenvolvidos pelas organizações. Para os autores o cruzamento das oportunidades com os pontos fortes leva a empresa a trabalharem com estratégia de desenvolvimento de produtos, mercados, diversificando sua atuação, visto que estão em situação positiva nos dois ambientes. Para os autores, caso a empresa tenha pontos fortes, mas o ambiente externo esteja ameaçando, por alguma condição, a organização deverá pensar em estratégias de manutenção, ou seja, de estabilidade. Se a empresa é dotada de pontos fracos, mas existem oportunidades no mercado ela deverá procurar estratégias de crescimento, buscando fortalecer suas fraquezas e tentar se expandir. A pior situação apresentada pelos autores é a presença de fraquezas em ambientes de ameaças, neste caso a empresa buscará a sua sobrevivência apenas e poderá pensar em, até mesmo, desinvestir algumas linhas de produtos (FIGURA 2).

Figura 2: Tipos de estratégia
Ambiente Externo

		Oportunidades	Ameaças
		DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
Ambiente Interno	Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none">• de Mercado• de Produtos• Financeiro• de Capacidades• de Estabilidade• Diversificação	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidade• Nicho• Especialização
	Pontos Fracos	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none">• Inovação• Internacionalização• Parceria• Expansão	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none">• Redução de custos• Desinvestimento• Liquidação do negócio

Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro (2003, p.188).

Certo e Peter (1993), afirmam que a escolha de estratégia pode ser estabelecida conforme a empresa se situe nas condições de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, podendo combinar-se estratégias, elaboradas de acordo com a posição que a empresa pretende alcançar ou manter, do seguinte modo:



1. **Estratégia de sobrevivência** – Empresa com características de pontos fracos e ameaças. Consiste na redução dos custos, despesas e investimentos. Essa estratégia não pode ser adotada por longo período.
2. **Estratégia de Manutenção ou Defesa** – A empresa possui vários pontos fortes e o ambiente possui ameaças. Consiste na maximização dos pontos fortes, combinados com estratégias para maximizar os pontos fracos da concorrência evitando os pontos fortes da mesma. Deve ser utilizada quando a empresa está ou vai enfrentar alguma dificuldade, tomando preventivamente atitudes defensivas.
3. **Estratégia de Crescimento** – A empresa possui pontos fortes e oportunidades. Nesse momento a empresa deve implementar estratégias de lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, estender suas atividades para fora do país. Estratégia arriscada, deve ser implementada através de um processo lento e cuidadoso.
4. **Estratégia de Desenvolvimento** – Empresa com pontos fracos com oportunidades oferecidas pelo ambiente. Deve a empresa aproveitar a situação que se apresenta de maneira correta. Procurar novos mercados e clientes, novas tecnologias, com a construção de novos negócios.

Outra ferramenta utilizada nas estratégias organizacionais é o modelo de análise das Cinco Forças de Porter (FIGURA 3). É muito utilizado até hoje em análises de mercado, permitindo uma análise eficaz, para determinar a atratividade desse mercado, e também para obter informações para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de um novo produto ou serviço, ou para um reposicionamento no mercado (MINTZBERG, 2008).

Figura 3: Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Segundo Porter (2004) existem cinco forças mercadológicas que determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade do mercado, são elas:

- a) **Rivalidade entre os concorrentes:** deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão.



- b) **Ameaça de produtos substitutos:** os bens substitutos representam aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade.
- c) **Poder de Barganha dos Fornecedores:** os fornecedores têm poder de barganhar quando o setor é dominado por poucas empresas fornecedoras, ou o custo para trocar de fornecedor é muito alto, ou ainda quando a matéria prima fornecida não tem representatividade no faturamento deste fornecedor.
- d) **Ameaça de Novos Entrantes:** além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas. Como principais barreiras, Porter (2004) cita a economia em escala, custo de capital e o acesso aos canais de distribuição.
- e) **Poder de Barganha dos clientes:** esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Desta forma os clientes têm grande poder de barganha se as compras no setor são em grande volume, ou se os produtos comprados são padronizados.

Quanto às ameaças representadas pelas entradas Porter (1986) informa que as mesmas dependem do seu nível, bem como do poder de retaliação dos concorrentes existentes. São as seguintes:

- Economias de escala; baixo custo unitário e alto volume de vendas, ou seja, quanto maior o volume, menos os custos. Isso impede os novos entrantes ou força-os a ingressar no mercado com uma desvantagem no custo;
- diferenciação do produto: seus clientes são leais, seja pela melhor qualidade, pelo esforço da propaganda, ou pela tradição. Isto representa uma barreira de entrada, e os entrantes terão que investir pesado em propaganda, podendo ter prejuízos já no seu início;
- requisitos de capital: as empresas entrantes devem ter capacidade de investimento com recursos voltados para o enfrentamento da competição;
- custos das mudanças: refere-se à mudança de fornecedor para um novo produto, envolvendo treinamento dos colaboradores, novos equipamentos, projetos, entre outros;



- acesso aos canais de distribuição: voltados para a logística da distribuição de seus produtos no mercado.
- diferenças de custos extra escala: os entrantes não conseguem acompanhar os custos praticados pelas empresas já estabelecidas no mercado.

Quando se trata da ameaça de produtos substitutos, Porter (1989) afirma que tais produtos impõem que uma margem de lucro mais atrativa não seja praticada, pois em momento de crise os consumidores tendem a buscar por bens e/ou produtos que desempenhem uma mesma função com um custo menor;

Ainda segundo Porter (1989) o poder de barganha de fornecedores e dos clientes refletem diretamente na estratégia de precificação dos produtos, nos pagamentos, na qualidade e nos serviços. Um mercado com fornecedores e compradores com alto poder de barganha tende a diminuir a lucratividade organizacional, pois influenciam diretamente nos preços dos produtos.

Quanto à competitividade no ambiente competitivo Porter (1989) afirma que quanto maior for o número de competidores, maior será a rivalidade e que este fator poderá levar a uma batalha de preços caso o produto não seja diferenciado.

3 METODOLOGIA

O artigo compreende a utilização de ferramentas estratégicas – matriz SWOT e cinco Forças de Porter – com o objetivo de ajudar a empresa a obter um melhor posicionamento estratégico no mercado em que está inserida.

O artigo começa com a revisão bibliográfica dos principais conceitos relacionados, sendo o planejamento estratégico, e em seguida houve uma breve explicação sobre o modelo das cinco forças de Porter e da Análise SWOT.

Considerando método é o conjunto de atividades sistemáticas que permite alcançar um objetivo traçando o caminho a ser seguido auxiliando as decisões do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para responder ao problema de pesquisa e, assim, atingir os objetivos propostos foi traçado o seguinte delineamento metodológico de pesquisa, baseado em Bertucci (2009): quanto ao tipo de pesquisa ela será descritiva, tendo como técnica um estudo de caso, utilizando como coleta de dados uma entrevista não estruturada e um critério de análise de



dados

qualitativo.

A unidade de análise é uma empresa no ramo de materiais de construção localizada em uma cidade da Zona da Mata de Minas;

A pesquisa descritiva descreve e analisa os fenômenos e comportamento das organizações, ou ainda, uma situação objetivando estabelecer relações entre as variáveis analisadas (BERTUCCI, 2009), este estudo buscará descrever as forças e fraquezas organizacionais, bem como as oportunidades e ameaças presentes na empresa objeto de estudo.

A técnica de estudo de caso pode ser realizada em uma empresa na busca de responder como ocorre uma determinada situação. Ele não generaliza os resultados obtidos e são de natureza eminentemente qualitativa (BERTUCCI, 2009).

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário organizacional como forma de coleta de informações. A entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195). Utilizou-se da entrevista não estruturada, que na concepção de Marconi e Lakatos (2003), o entrevistador tem liberdade para explorar mais amplamente uma questão dentro de uma conversação informal, ressalta-se que tal entrevista foi gravada para melhor tratamento das informações em sua análise.

Para completar a coleta de informações foi realizada a observação direta, pois a pesquisadora trabalha na empresa onde foi realizada a pesquisa, e, portanto, tem condições de examinar se comprometendo a analisar tais fatos de forma imparcial (BERTUCCI, 2009).

Uma vez que se utilizou de perguntas abertas e direcionadas ao proprietário organizacional, tal pesquisa será analisada de forma qualitativa. “Esta não requer o uso de método e técnicas estatísticas” e o pesquisador é elemento chave, onde são retratados “o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

4 ANÁLISE DE DADOS

A entrevista semiestruturada ocorreu de forma a considerar a coleta de informações com o proprietário da organização. A empresa foi iniciada no ano de 1986,



com trabalho voltado para a construção civil. O proprietário era assistente, sendo que foi por meio de muito trabalho que a instituição se desenvolveu e apresenta uma expansão anual. Hoje o ramo de atuação da empresa é acabamento na construção civil, de acordo com o entrevistado “ainda não há um ramo não explorado dentro dos objetivos organizacionais”.

Quanto aos momentos mais marcantes para o proprietário incluem-se aqueles em que foram necessárias renovações de forma a adaptar a organização aos objetivos organizacionais. Ele cita ainda que, atualmente, “a pandemia tem trazido desafios para a empresa, sendo que, alguns deles incluem a falta de mercadorias, aumento dos preços, falta de matéria-prima, que é uma experiência nunca vivenciada pela empresa ao longo dos seus anos de atuação”.

Quando questionado sobre o futuro da organização o gestor afirmou que:

nos anos futuros a empresa tem como objetivo a reinvenção, já que, o cliente e o mercado estão cada vez mais exigentes. A visão é de buscar o atendimento a demanda do cliente, sendo que, para o proprietário é um desafio difícil, mas necessário.

Nesse contexto, de alta competitividade é necessário que se adote estratégias como forma de se destacar no mercado e alcançar a lucratividade e conquista de clientes, Porter (2004, p. 31) afirma que “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”.

Quanto ao mercado de material de construções, não apenas na região da empresa, mas em todo o Brasil, o entrevistado afirma que “existe muita sonegação de impostos, o que atrapalha em relação a concorrência, já que, tendem a fazer preço com a sonegação”, para ele esse é o principal de desafio do ramo.

O diferencial da empresa, segundo o entrevistado, é que “a empresa tem uma busca diária por ser cada vez melhor, o atendimento é um ponto fundamental, desde a loja, na compra, no pós venda, na entrega, ou seja, fazer com que seja diferente no atendimento ao cliente”.

Marques (1995) afirma que quem pretende ser competitivo nos próximos anos deve estar atento à satisfação nas necessidades dos clientes, que as organizações devem gerar valor aos produtos, valorizar a figura humana tanto os clientes quanto os colaboradores e por fim, priorizar programas de treinamento aos funcionários.



Os principais concorrentes da empresa são lojas de material de construção que estão localizadas na cidade da empresa foco de estudo. Ressaltou ainda, que na atualidade a empresa tem encontrado uma concorrência muito forte com organizações que não estão presentes fisicamente no mercado, mas que efetuam vendas pela internet.

Quando questionado sobre as oportunidades que ele percebe no mercado o entrevistado afirmou que estão relacionadas com “a possibilidade de ser diferente no mercado”, e asseverou ainda sobre a empresa buscar identificar as necessidades da clientela para tentar satisfazer tais necessidades.

Em se tratando das ameaças identificadas pelo proprietário ele afirmou as seguintes: “a internet, a concorrência e a deslealdade devido a sonegação de impostos, que é prejudicial a todos, incluindo ao Estado”. Como ressaltado anteriormente pelo entrevistado essa deslealdade faz com que os concorrentes tenham preços mais competitivos no mercado do que a empresa foco de estudo.

Ainda se pautando na análise SWOT, foi questionado ao entrevistado quais seriam as principais fortalezas organizacionais, segundo ele “a principal força da organização está em fazer a diferença, o que ocorre por meio de pessoas, já que, a sobrevivência da empresa se dá por meio do envolvimento das pessoas, que é considerada como o que a move”. Desta forma o entrevistado vê no capital humano da organização a principal força, uma vez que a mesma irá refletir no bom atendimento ao consumidor, além de ser dele que advém as ideias e a fonte de vantagem competitiva da empresa.

Finalizando os questionamentos sobre quais seriam as fraquezas organizacionais o entrevistado compreende que estaria relacionado com motivação, sendo que, a ausência de motivação é um ponto que pode prejudicar o andamento das atividades organizacionais. Este fato pode assinalar que o proprietário está percebendo uma falta de motivação em seus colaboradores que pode ser algo ligado ao momento da pandemia e possíveis quedas nas vendas.

Os pontos fortes da empresa permitem que a gestão esteja em constante acompanhamento do mercado, sendo que, ele não considera que se tenha pontos fracos que prejudicam a posição da empresa no mercado. Este fato de não perceber pontos fracos podem estar ligados ao fato da empresa ser uma das líderes do mercado ou ainda que o proprietário está cometendo a miopia de marketing de não enxergar tais fraquezas.



Quanto a análise das Forças de Porter o entrevistado foi questionado sobre a competitividade e a posição da empresa nesta concorrência. Mais uma vez ele afirmou que existe uma rivalidade grande no mercado, mas que a posição da empresa frente aos concorrentes “é de fazer a diferença diariamente, não se preocupando com a concorrência, mas atuando de forma a satisfazer o cliente”.

Sobre o poder de negociação da empresa, o proprietário considera que “a empresa tem força de negociação devido ao volume de compras realizado”. Sendo a empresa de grande porte e uma das líderes no mercado, nada mais que normal que esta empresa venda muitos produtos e, automaticamente, adquira grandes quantidades dos fornecedores para efetuar as vendas aos consumidores finais. Assim sendo ela consegue pressionar os preços dos fornecedores para baixo e ganhar prazos de pagamento maiores, estes fatos comprovam as falas de Porter (1986) sobre a questão do poder de negociação com os fornecedores.

Outra força presente nos ideais de Porter (1986) é a dos produtos ou bens substitutivos. Desta forma foi perguntado ao proprietário da empresa foco de pesquisa se existem bens ou produtos substitutivos e caso existam quais seriam. O entrevistado afirmou que os considera como “uma oportunidade”, que ele busca estar atento a tais produtos e que isto leva a “um aumento do mix de produtos”. Ele está atento aos substitutos e logo busca inseri-los na cartela de produtos e citou a questão “das lâmpadas de LED”.

A análise de Porter aponta ainda que novos entrantes possam surgir no mercado e isto foi questionado ao entrevistado e ele afirmou que “os novos entrantes do mercado sempre vão existir, para a gestão da empresa, não existe forma de proibir a entrada de novos empreendedores no mercado”.

A quinta força de Porter é relacionada com o poder de negociação dos clientes. Para o entrevistado o cliente possui relativo poder de negociação, e que “na organização é possível sim permitir essa negociação, sobretudo, nos casos em que, há um grande volume de compra, ou quando é feita a pesquisa de preço em vários locais”.

Como estratégia para lidar com as forças que regem o mercado o entrevistado afirmou que “a compra é realizada de acordo com a precificação reversa. A ação dos concorrentes e os novos entrantes é dificultada pelo atendimento e satisfação do cliente”.

O proprietário acredita que a competitividade tem sido forte em todos os ramos, sendo que a internet e os aplicativos de compra têm aumentado essa competitividade ainda mais, tornando o mercado mais acirrado. Sendo assim, a competitividade exige que a



produção dos produtos seja adequada as necessidades do cliente, sendo assim, quando se produz e não está em acordo com o que o cliente deseja de nada adianta, os produtos permaneceram nos estoques e o que restará será prejuízos para o empreendimento. Nesse contexto, a cultura da inovação apresenta-se como uma forma de aperfeiçoar as práticas empresariais, conforme afirmam Zien e Buckler (1997, p. 276) como “líderes de todos os níveis das empresas altamente bem sucedidas e maduras contando e recontando histórias de experiências e explorações inovativas”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos de verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização, bem como as suas oportunidades e ameaças do mercado; e verificar na concepção de Porter se essa empresa é competitiva no mercado analisando suas forças; a partir da realização do estudo de campo foi possível identificar que a empresa se encontra consolidada dentro do mercado da região, sendo que a pandemia foi considerada como um desafio ameaçador pelo proprietário.

A entrevista permitiu identificar a respeito da força da empresa considerando sobre a sua busca pela satisfação do cliente, observando a respeito da promoção da qualidade no atendimento desde a pré-venda a pós-venda, fazendo com que esse seja um diferencial frente a concorrência.

Observou-se quanto ao apontamento do proprietário em relação a sonegação de impostos, como um ponto que prejudica o mercado e a competitividade da empresa com os concorrentes.

Quanto às forças que regem o mercado na perspectiva de Porter (1986) verificou-se que existe uma grande rivalidade no setor, principalmente pelo crescimento do comércio virtual. No entanto, a empresa se apresenta como uma das líderes do mercado, que possui poder de negociação com os fornecedores, pois adquire em grandes quantidades. Que os clientes têm relativo poder de negociação com a empresa, de forma mais presente quando compram maiores quantidades e quando têm informações sobre os preços dos concorrentes. A entrada de novas organizações no mercado competitivo é algo impossível de se evitar. E quanto aos bens substitutivos a empresa tem como estratégia



estar ligada a essas inovações e sempre que elas surgem são incorporadas na cartela de produtos.

As limitações do estudo se relacionam com a metodologia de estudo, já que, foi realizado apenas com uma empresa. Outra limitação foi a dificuldade em coletar as informações com o proprietário da organização, fato este que pode estar ligado com o perfil do mesmo e com o receio de expor a organização, sobretudo no que diz respeito às fraquezas organizacionais.

Aos trabalhos futuros sugere-se a realização de estudos comparativos entre mais empresas, verificando a respeito das cinco forças entre as empresas, assim como a visão de cada uma delas.

6 REFERÊNCIAS

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993

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

FREIRE, Adriano. **Estratégia - Sucesso em Portugal**, Lisboa, Editorial Verbo, 1997.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J. M. **Produtividade: alavanca para a competitividade**. São Paulo: EDICON, 1995.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MINTZBERG, H; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.: **O processo da estratégia – conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed.: Porto Alegre: Bookman, 2008.



PAULA, G.

B. **Matriz**

SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa. Treasy, 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>> Acesso em: 18 nov. 2020.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Elsevier Rio de Janeiro, 2004.

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

ZIEN, K. A., BUCKLER, S. A. From experience dreams to market: crafting a culture of innovation. 1997. **Journal of Production Innovation Management**, 14(4), 274-287. doi: 10.1016/S0737-6782(97)00029-5