

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO INSTITUTO DE  
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO

AMANDA DE CARVALHO CHAVES

**Análise Sobre o Planejamento Estratégico de lojas de Açai  
em Mariana/MG**

Mariana  
2017

AMANDA DE CARVALHO CHAVES

**ANÁLISE SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE  
LOJAS DE AÇAÍ EM MARIANA/MG**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Mestre Ana Flávia Rezende

C512a Chaves, Amanda de Carvalho  
Análise Sobre o Planejamento Estratégico de lojas de açaí  
em Mariana/MG [recurso eletrônico] / - Amanda de Carvalho  
Chaves.-Mariana, MG, 2017.  
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração ) - Universidade  
Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017

1. Planejamento estratégico - Teses. 2. MEM. 3. Competitividade  
- Teses. 4. Monografia. 5. Pequenas e médias empresas  
- Administração - Teses. I.Rezende, Ana Flávia. II.Universidade  
Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais  
Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III.  
Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21  
: 15  
: 1419112



---

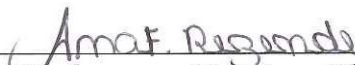
## FICHA DE APROVAÇÃO

AMANDA DE CARVALHO CHAVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ma. Ana Flávia Rezende

### COMISSÃO EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Professora Ma. Ana Flávia Rezende  
Orientadora e Presidente da Banca



\_\_\_\_\_  
Professora Dra. Sandra de Sousa Xavier  
Membro Avaliador



\_\_\_\_\_  
Professor Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro  
Membro Avaliador

Mariana, 31 de agosto de 2017.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela vida e por ter me proporcionado viver esse momento.

À minha orientadora, Prof. Ana Flávia Rezende, pelo exemplo de profissional que é, pela disponibilidade que sempre teve em me ajudar e por acreditar em mim e na minha capacidade.

Aos meus pais, Angela e Eurico, por sempre colocar minha educação como prioridade, me incentivando a conquistar meus sonhos.

Ao meu namorado Marcos por estar sempre do meu lado e não me deixar desistir.

Aos amigos que fiz na graduação, que foram apoio e inspiração em todos os momentos.

A minha amada República Travêssa, por me ajudar aliviar às tensões.

Muito obrigada!

*“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe. ”*

*Aldous Huxley*

## RESUMO

Diante dos dados sobre a quantidade e a importância econômica das micro e pequenas empresas no Brasil que foram abertas nos últimos anos, em comparação aos dados do IBGE (2013) sobre a taxa de continuidade das mesmas, que mostra que mais da metade delas fecha após completar quatro anos de funcionamento. Surgiu-se a necessidade de estudar de que forma esse tipo de empresa formula suas estratégias competitivas e se posiciona no mercado, a fim garantir a sua sobrevivência. Para tanto, foram objetos de pesquisa duas pequenas empresas que competem diretamente no mesmo mercado no centro da cidade de Mariana/MG. A abordagem metodológica foi a qualitativa descritiva exploratória, e os dados foram coletados através de entrevistas com roteiro semiestruturado. Para analisar os dados das entrevistas e definir os pontos principais de análise, foram utilizadas como referência a Teoria das Estratégias Genéricas de Porter, de 1986. Verificou-se que as empresas analisadas possuem estratégias competitivas formuladas de acordo com sua realidade, o que garante um posicionamento bem definido onde cada uma delas consegue liderar em um aspecto e abocanhar uma parcela diferente do mesmo mercado, o que pode significar um tempo de sobrevivência maior para as duas empresas analisadas.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Competitividade; Micro e pequenas empresas, Açai

## **ABSTRACT**

In the face of the data about the quantity and the economic importance of micro and small enterprises that were opened in Brazil in the last few years, in contrast with data about their percentage of continuity, which says more than half of them close after 4 years, emerged the need of studying how this type of company formulates its competitive strategies and places itself in the market in order to survive. Two small companies that compete directly in the same market, downtown in Mariana/Minas Gerais, were used as the objects of research. The methodological approach was the qualitative descriptive exploratory approach, and the data was collected in interviews with semi structured script. In order to analyze the data collected in the interviews and establish the main points of analysis, the reference was Porter's generic strategies theory, 1986. The conclusion was that the analyzed companies have competitive strategies that are elaborated according to their own realities, and it guarantees a precisely defined place where each of them can lead in one aspect and get a different portion of the same market, which can mean, for both of the companies, a longer time surviving in the market.

**Keywords:** Strategic planning; Competitiveness; Micro and Small Business, Acai



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Debate sobre a competitividade e influências ambientais.....	10
2.2 Estratégias Genéricas de Porter.....	10
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>12</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	12
3.2 Locus de pesquisa .....	12
3.3 Coleta e análise de dados .....	14
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>14</b>
4.1 Custos .....	15
4.2 Diferenciação.....	16
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>18</b>
<b>Apêndice.....</b>	<b>20</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O número de pesquisas sobre as empresas micro e pequenas empresas (MPE) são crescentes nos últimos anos. Este dado pode estar relacionado ao fato de que, no Brasil, as empresas desse porte representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por cerca de 60% dos empregos, segundo dados oficiais do Portal Brasil (2013).

As questões sobre a competitividade e planejamento estratégico entre as MPEs são bem peculiares e, a partir disso, este trabalho busca compreender a (s) estratégia (s) adotadas por empreendedores do setor de cremes açaí no mercado comercial de uma cidade no interior de Minas Gerais.

Diante do exposto tem-se o seguinte problema de pesquisa: “qual (ais) é (são) a (s) estratégia (s) adotada (s) pelos donos (as) de lojas de açaí para se manter competitivas? ”

Para tanto, foram definidos dois objetivos específicos, a saber: 1) caracterizar, na visão dos empreendedores, as influências de um ambiente competitivo; e 2) descrever as estratégias adotadas por empresários do ramo de açaís.

É importante salientar que a cidade onde as empresas analisadas foram fundadas tem cerca de 58 mil habitantes e passou por grandes transformações nos últimos anos. Desde a expansão da Universidade Federal de Ouro Preto, em 2008, antes da fundação da empresa – o que trouxe um público em potencial para o negócio –, até desastres ambientais recentes (2015), que fez com que a renda da população que dependia da mineração, e que também fazem parte do público alvo do negócio, se alterasse consideravelmente. No que se refere ao mercado local, recentemente, foram instaladas, no centro da cidade grandes redes de negócios e de franquias, inclusive que concorrem diretamente com as duas lojas analisadas. Diante disso, foi necessário que as empresas se adaptassem para enfrentar as mudanças sofridas no ambiente externo.

Segundo dados da pesquisa Demografia das Empresas, realizada em 2013 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais da metade das empresas fundadas no Brasil fecham suas portas após completarem quatro anos de existência. É um índice alarmante e suas causas variam desde o excesso de burocracia à carga tributária pesada do país e vai até a falta de instrução dos donos dessas empresas. Atualmente, as micro e pequenas empresas brasileira ocupam um lugar importante para a economia brasileira e como instrumento de geração de empregos e desenvolvimento (OCDE, 2006).

Para Almeida (1994), as micro e pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. À luz desses dados, essa pesquisa ganha relevância para o âmbito empresarial no sentido de oferecer dados e instrumentos de estudo para os donos de micro e pequenas empresas entenderem importância de se definir uma estratégia para garantir a sobrevivência da empresa num contexto competitivo.

Mello (1997) explica que o planejamento estratégico é um tema muito estudado entre as médias e grandes empresas, porém, pouco se discutiu até hoje sobre sua aplicabilidade em Micro e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras. A deficiência que a maioria das MPE apresentam no que diz respeito a sua construção de bases estratégicas é fruto de uma cultura de empresas familiares que administram de acordo com um método percebido e testado de geração em geração.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este estudo foi baseado na teoria das Estratégias Genéricas de Porter e sobre os debates sobre as influências ambientais na competitividade. As estratégias genéricas de Porter (1986) são três: liderança em custos, diferenciação e enfoque, e podem ser usadas separadamente ou combinadas para consolidar a empresa em uma posição sustentável a longo prazo.

### **2.1 Debate sobre a competitividade e influências ambientais**

As características do ambiente organizacional são cruciais para a definição das estratégias de uma empresa, principalmente no que se refere a influência de um espaço específico, onde estão localizados os concorrentes.

Existem, na literatura, diferentes abordagens a respeito do mercado competitivo. Buckley *et al.* (1988) definiram competitividade sob um ponto de vista mais técnico, como um processo constante, dependente de comparações e que em cada nível de análise tem-se, como medidas, o desempenho competitivo, potencial competitivo e o processo gerencial. Para Barbosa (1999, p.23) “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”.

Prahalad (1998) defende que, em curto prazo, a competitividade de uma empresa se origina de seus atributos de preço/ desempenho em produtos existentes, mas, em longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de formar, a custos baixos e tempo mínimo, competências que propiciem produtos inovadores e que não possam ser copiados em curto tempo.

### **2.2 Estratégias Genéricas de Porter**

Segundo Toledo *et al.* (2007), as estratégias genéricas, como o próprio nome sugere, são opções amplas, padrões genéricos e básicos que ajudam os administradores a tomarem decisões acerca do posicionamento de sua empresa em determinado mercado. As estratégias são consideradas genéricas, pois podem ser aplicadas aos mais diversos tipos de negócios (empresas de todos os portes, indústrias, etc.). Um dos modelos de estratégias competitivas genéricas mais influentes no meio acadêmico e empresarial foi proposto por Porter, em 1980,

e complementado em 1985 e 1986. O modelo se baseia no posicionamento da empresa em seu ambiente externo.

Porter (1986), definiu que as estratégias genéricas são: liderança em custo; diferenciação; enfoque em custos; enfoque em diferenciação; ou apenas foco, quando se tratar de um único segmento.

Figura 1 -Estratégia competitiva de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação

Figura 1 – Tipologia de Estratégias Competitivas Genéricas de Porter (1980, 1985)

Fonte: Extraído de Carneiro *et al.* (1997)

Liderança em custos é a estratégia que a empresa deve adotar se pretende que seu custo total seja menor do que os custos de seus concorrentes diretos. Para Carneiro (2004, p.2) “o custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à competição por preços”. Os riscos de se tornar um líder em custos é uma possível queda na qualidade dos produtos/serviços finais. Também os concorrentes podem copiar os métodos de controle dos gastos e, se o foco da empresa estiver apenas em conter custos, outros aspectos importantes podem ser deixados de lado.

A segunda estratégia definida por Porter (1986) é a diferenciação, ideal para as empresas que desejam agregar valor ao produto ou serviço oferecido, e que este seja único em relação aos que são oferecidos pelos concorrentes. Os riscos de usar esta estratégia estão em diferenciar para além do que o cliente necessita/valoriza, além de poder não conseguir sinalizar a diferenciação o suficiente para gerar o retorno financeiro esperado.

Ao contrário da estratégia de liderança no custo total, a diferenciação torna, algumas vezes, inviável a obtenção de uma grande parcela de mercado. O diferencial/a exclusividade do produto/serviço torna, no entanto, esta estratégia viável para obter retornos acima da média e também cria uma posição defensável, no longo prazo, para enfrentar as forças competitivas da indústria (CÁRDENAS *et.a.l.*, 2015, p.8)

A estratégia de enfoque proposta por Porter (1986) é voltada, principalmente, para mercados de pequeno porte – Alvo Estreito – “um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (PORTER, 1986, p.52). Isso

significa que, adotando a estratégia de enfoque, seja ele em custo, em diferenciação, ou em ambos, a empresa será capaz de atender com excelência apenas um determinado alvo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto, adotou-se uma abordagem qualitativa descritiva exploratória, para tal foi construída uma base de dados através de entrevistas com roteiros semiestruturado, aplicados aos sujeitos lócus de pesquisa: empresas de açaí do centro da cidade de Mariana/MG. Os dados das entrevistas foram tratados pelo método da análise de discurso em comparação com a Teoria de Porter sobre as Estratégias Competitivas Genéricas.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Este artigo consiste em uma pesquisa qualitativa descritiva exploratória. Este tipo de pesquisa é caracterizado por Goldenberg (1999) como uma preocupação não com uma representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Segundo Flick (2009, p. 276), “a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens”. Em uma outra análise, Strieder (2009) sinaliza que esse tipo de estudo utiliza várias técnicas interpretativas para codificar, compreender, descrever e esclarecer os vários elementos de um acontecimento ou problema de pesquisa sempre em torno de um sistema complexo de significados.

Trata-se de uma análise de campo caracterizada como exploratória e descritiva, pois, de acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o desenvolvimento de ideias, pois, nela, há pouco conhecimento sistematizado.

#### **3.2 Lócus de pesquisa**

A pesquisa foi realizada em duas lojas que competem diretamente no centro da cidade de Mariana/MG: Açaí Brasil e Trilha do Açaí. Atualmente existem três lojas que comercializam açaí na cidade estudada, porém uma delas trata-se de uma franquia, que não corresponde aos critérios da pesquisa.

A primeira empresa analisada foi a Açai Brasil, em entrevista realizada no dia 19 de maio de 2017. Ela foi fundada em outubro de 2010, sendo pioneira ao trazer o produto de forma artesanal para a cidade de Mariana, sob responsabilidade de Stefano Sant'Ana Cattapan, 26 anos, formado em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto. A família de Stefano já tinha introduzido o produto em algumas cidades do Sul de Minas Gerais em 1996 e ele observou um potencial em Mariana para fazer o mesmo através de financiamentos bancários. Atualmente, a empresa já possui cinco filiais situadas em Mariana e Ouro Preto.

“Em 2010, depois de cursar 1 ano da faculdade de administração em Mariana percebi que a cidade passava por uma expansão grande e muito dinheiro circulava por aqui. Aliado a uma decepção com o atendimento e qualidade dos comércios de alimento da cidade resolvi trazer a mesma proposta da toca do açai. Em 25/10/2010 foi fundada a Açai Brasil Ltda. ME, juntamente com meu ex-sócio Tiago Ferrer Torres, a primeira loja de açais de Mariana.” (Entrevistado Stefano)

A carta de produtos do Açai Brasil não se limita ao creme de açai e seus complementos, nos últimos anos a empresa reformulou sua estratégia a fim de atender aqueles clientes que não apreciavam o creme puro. Uma forma de sobrevivência ao caráter sazonal do carro-chefe e também concorrer mais diretamente a outras empresas de alimentação supérflua (ex. Sorveterias) que já existiam antes da sua fundação.

“A mudança e evolução do quadro de produtos é uma questão de sobrevivência, amadurecimento da empresa e oportunidade de mercado.” (Entrevistado Stefano)

A segunda empresa analisada foi a Trilha do Açai, em entrevista no dia 11 de julho de 2017. Fundada em maio de 2016, a empresa trouxe um novo conceito do produto para o consumo de açai para a cidade Mariana: autosserviço e velocidade. A Trilha do Açai trabalha com o produto de forma expressa, e é possível personalizar a quantidade de complementos de acordo com a vontade do cliente. Foi criada por Natália Moreira Quirino, 29 anos, administradora pública formada pela UNIPAC e mais dois sócios financeiros.

“Percebi a necessidade de uma variedade maior no setor de lanchonete/sorveteria, o insight veio após o carnaval de 2015 quando esperei mais de 1h por um açai que pedi e percebi que no centro existia apenas uma empresa que dominava esse mercado.” (Entrevistada Natália)

### **3.3 Coleta e análise de dados**

O instrumento para a coleta de dados foi a entrevista com auxílio de roteiro de perguntas semiestruturado. De acordo com Meihy (2005), este método envolve a apreensão de narrativas através de gravações por meios eletrônicos e tem por objetivo recolher testemunhos, promover a análise de processos sociais do presente e facilitar o conhecimento do meio imediato.

Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) define este método como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que procura, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

A análise de dados foi feita através de uma comparação do conteúdo dos discursos dos empreendedores entrevistados com a teoria de Porter (1986) sobre as estratégias competitivas genéricas. O autor descreve estratégia competitiva como decisões que devem ser compostas de ações defensivas e/ou ofensivas com o objetivo de criar uma posição que permita se defender em um setor (PORTER, 1986). As principais estratégias genéricas são: Liderança em custos, que consiste em atingir os menores custos totais por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico; Liderança por diferenciação, pela qual se busca diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no setor; e, por último, a Liderança por enfoque, que é direcionada às empresas que buscam atender um segmento bem específico do mercado.

Outro viés para a análise dos dados coletados nas entrevistas foram os estudos a respeito das influências ambientais sobre a competitividade. Assim foi possível analisar de que forma as empresas estudadas exploram o ambiente para construir seus diferenciais competitivos, além de reconhecer o posicionamento de mercado de cada um dos proprietários de acordo com o a teoria de Porter.



## 4.1 Custos

Empresa que busca atingir a liderança em custo total por meio de práticas orientadas para essa meta. Para isso, é necessário que se planeje as instalações em uma escala eficiente, controle de custos e despesas gerais, tais como fornecedores, mão de obra e etc., além da redução do investimento em áreas de pesquisa, publicidade, vendas, além de outras medidas de controle (PORTER, 1986).

Analisando o discurso dos entrevistados, foi possível perceber que a loja Trilha do Açáí procura liderar o mercado a partir dos custos. Isso é afirmado porque sua prioridade é conseguir economizar ao máximo com as despesas gerais do negócio.

A decisão de assumir a liderança em custos veio logo após os primeiros meses de funcionamento e foi uma forma de defesa para a empresa.

“Meu principal concorrente oferecia o mesmo produto de uma forma diferenciada (artesanal e em um ambiente mais agradável que o meu) e ele cobrava valores bem parecidos dos que eu praticava” (Entrevistada Natália Quirino)

Após realizar uma análise do ambiente para entender qual seria a melhor forma de se manter no mercado, Natália Quirino percebeu que poderia focar em uma parcela de consumidores que possuem uma disposição menor de despende um dinheiro para obter seu produto, porém, isso só seria possível se conseguissem reduzir as despesas ao máximo. Segundo ela, todo o processo de compras de insumos, inclusive o de sua matéria prima, é de fornecedores que oferecem o produto mais barato.

“Estamos constantemente buscando os lugares mais baratos para comprar cada coisa porque sabemos que no final das contas as compras é uma das partes mais importante para a redução dos custos”.

O controle das despesas não se limita apenas aos fornecedores e redução dos custos. As instalações e a dinâmica de consumo do produto na empresa também favorecem o posicionamento de liderança em custos. A Trilha foi a primeira a trazer o produto de forma expressa e self-service, apresentando para a cidade um novo conceito para o consumo do produto. Em termos de custos, essa inovação resultou para o caixa da empresa uma economia significativa com mão de obra e agilidade nos processos de vendas.

No momento da idealização da empresa, surgiram dúvidas sobre a aceitação do produto em uma abordagem totalmente nova na cidade e, também, um receio sobre a suficiência do faturamento para cobrir as despesas. Porém, após completado um ano de

funcionamento e recém-inaugurada uma nova unidade da Trilha do Açaí, ela considera que liderar em custos foi vital para a sobrevivência da empresa, porque foi uma forma de não bater de frente com o seu concorrente, que dominava praticamente sozinho o mercado de açaí do centro de Mariana.

## 4.2 Diferenciação

A liderança por diferenciação busca, como diz o nome, diferenciar o produto com o intuito de torná-lo único no mercado. A diferenciação pode proporcionar algumas vantagens contra a rivalidade dos concorrentes. A principal delas está associada à lealdade de seus consumidores e, com isso, a necessidade de um controle extremo de custos não é um dos fatores mais cruciais, porque a empresa é capaz de trabalhar com margem confortável sobre as vendas (PORTER, 1986). As margens ainda trazem benefícios quando se trata do poder dos fornecedores e, nitidamente, dos compradores, uma vez que são escassas as fontes de comparação, tornando-os sensíveis aos preços (PORTER, 1986).

A empresa identificada como adepta à estratégia de diferenciação dentre as estudadas é a Açaí Brasil, que, mesmo sabendo que existem fornecedores mais baratos e mais próximos fisicamente para se associar, optou em negociar com fornecedores do estado do Pará, por serem os maiores e melhores produtores do produto bruto. Desta forma, trouxe uma característica artesanal diferenciada para a mercadoria que oferece.

“Fizemos uma transição, que foi acontecendo aos poucos, de atender o cliente que consome nossos produtos pelo preço baixo para focarmos no atendimento dos clientes que realmente acham nossos produtos diferenciados e não ligam de pagar um valor a mais pela qualidade e comodidade” (Entrevistado Stefano)

A diferenciação não está só na escolha dos fornecedores, mas também nos investimentos que a empresa fez e ainda faz em marketing para a divulgação do produto e da empresa, produção de conteúdo para a atualização constante de suas redes sociais, designer das lojas para criar um ambiente diferenciado e aconchegante, além de treinamentos em atendimento ao cliente para os funcionários, dentre outros.

A Trilha do Açaí, embora lidere em custos, também tenta se diferenciar em alguns aspectos, como por exemplo a criação de um convênio com a Companhia Atlética da UFOP, onde concede descontos aos associados e também a todos aqueles que apresentarem sua carteirinha de estudante. A idealização desse diferencial competitivo surgiu a partir de um estudo acerca de seu principal consumidor e da importância de fidelizá-lo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente em que estão inseridas as micro e pequenas empresas é cada dia mais dinâmico e competitivo, todos os dias empresas abrem e fecham portas e para sobreviver nessas circunstâncias é necessário que as organizações se adaptem e busquem constantemente pela inovação. Nesse contexto, temos a importância da estruturação de um planejamento estratégico eficaz e também de um estudo constante sobre seu ambiente para a sua sobrevivência e lucratividade. A partir daí, temos a relevância do estudo também para o campo acadêmico, onde é possível perceber de que forma as empresas reais aplicam teorias que são estudadas na graduação.

Dentre os conceitos tratados no trabalho, destaca-se as Teorias de Porter sobre as Estratégias Competitivas Genéricas, são elas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Sendo possível identificar nos sujeitos da pesquisa aspectos de liderança em custos e diferenciação.

Analisando os dados coletados, tem-se que, ao contrário do senso comum sobre micro e pequenas empresas, os proprietários possuem domínio a respeito dos conceitos fundamentais para a formulação de estratégias para conquistar um posicionamento de mercado. Isso é afirmado porque ambas foram capazes de fazer uma boa leitura do ambiente e se posicionar de maneira a não se prejudicar pela presença de seu concorrente direto.

Para estudos futuros, sugere-se conduzir a pesquisa com um lócus de pesquisa mais amplo e também em outros setores do comércio, a fim de identificar um padrão a respeito do processo de formulação de estratégias de micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.

BARBOSA, Francisco Vidal. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga et al. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap. 1 p.21-40;

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira. Tipologia de estratégias genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo. **Encontro da ANPAD**, v. 28, 2004.

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL OCDE. Financiamento para pequenas e médias empresas. **Anais...** Brasília, 2006.

CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 35, n. 2, p.43-56, abr. 1995.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de história oral**. São Paulo: Loyola, 2005.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: Um caso em Florianópolis**. 1997. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus c1998. 501p

PORTER, M. Estratégias Competitivas Genéricas. In: **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Cap. nº 2, p.49-60.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 47, n. 4, p.1-15, dez. 2007.

STRIEDER, R. Diretrizes para Elaboração de Projetos de Pesquisa. **Metodologia do trabalho científico**. Caderno 3. Joaçaba: Unoesc, 2009.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26. 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

TOLEDO, L. A. et al. As Funcionalidades e Empregabilidades das Estratégias Competitivas Genéricas no Âmbito da Indústria de Açúcar: Um Estudo de Caso. **X SEMEAD - Seminários em Administração**, FEA-USP, 2007.

VERGARA, Sylvia C. Tipos de Pesquisa em Administração. Revista de Administração Pública, Cadernos EBAP, nº52, junho, 1990. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299\\_52.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 17/06/2017 às 14:46.

## Roteiro de Entrevista

Esta entrevista tem como objetivo compreender a influência da concorrência sobre a tomada de decisão estratégica de uma pequena empresa. Desenvolvida para trabalho de conclusão de curso da UFOP, curso de Administração, sob orientação da prof. Ana Flávia Rezende.

**Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.**

---

### Questionário

#### 1- Dados Pessoais:

Nome?

Sexo?

Idade?

Profissão?

Grau de escolaridade?

#### 2- História/descrição da empresa:

i) Idealização da empresa

ii) Fundação

iii) Recursos utilizados

iv) Quais são os produtos oferecidos? O portfólio de produtos mudou desde a inauguração da empresa? Se sim, porquê?

v) Relação com os fornecedores

#### 3- Para você, quem são os seus concorrentes?

4- Qual o impacto que esses concorrentes oferecem para o seu negócio?

5- Como você descreveria suas atuais estratégias de posicionamento.

6- Elas se diferem das estratégias utilizadas durante a fundação da empresa? Se sim, em que e quais os motivos da mudança.

7- Qual a influência que os novos entrantes no mercado de açaí de Mariana exerceram sobre a tomada de decisão estratégica da sua empresa