

Análise das diferentes tipologias genéricas de estratégia adotada pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand de Patos de Minas, destacando a Matriz de Ansoff

Analysis of the different generic types of strategy adopted by the authors Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg and Miles & Snow in view of the competitive advantages of the company Palmiconfort Pro Hand of Patos de Minas, highlighting the Ansoff Matrix

Fábio Silva Veloso

Discente do curso de Administração (UNIPAM)
E-mail: fabioveloso27@outlook.com.br

Laércio José Vida

Professor orientador (UNIPAM)
E-mail: laerciojv@unipam.edu.br

Resumo: O planejamento é tratado como um meio orientador para as organizações garantirem o direcionamento dos resultados esperados, sendo também um método que utiliza ferramentas administrativas para criar e planejar. A matriz de Ansoff é uma ferramenta utilizada por empresas, que sugere a existência de quatro possíveis estratégias. A competitividade de mercado pode ser entendida como um parâmetro de atuação para as empresas mesmo quando existem relações sistêmicas. Para uma melhor penetração de mercado, faz-se necessário que a organização ofereça preços bem abaixo do mercado para ganhar seus clientes, sendo que o foco maior nessa estratégia é passar a força e a grandeza da marca de uma empresa para outros produtos que já estão sendo comercializados. A estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser desenvolvida em um mercado interno, entrando em um mercado externo e expandindo mundialmente. A diversificação desse mercado acontece quando a empresa cria novos produtos para um novo mercado.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Empresa.

Abstract: Planning is considered a guiding means for organizations to ensure the direction of expected results, being also a method that uses administrative tools to create and plan. The Ansoff matrix is a tool used by companies, which suggests the existence of four possible strategies. Market competitiveness can be understood as an action parameter for companies even when there are systemic relationships. For a better market insertion, the organization must offer prices well below the market value to win customers. The main focus of this strategy is to transfer the strength and grandeur of a company's brand to other products that were negotiated before. The market development strategy can be developed in a domestic market, entering a foreign market,

and expanding worldwide. The diversification of this market happens when the company creates new products for a new market.

Keywords: Planning. Strategy. Company.

1 INTRODUÇÃO

Planejamento é um método de trabalho que utiliza ferramentas administrativas para criar e planejar, que estabelece metas na realidade que a empresa vivencia. Esse mecanismo é fundamental para auxiliar na tomada de decisões e mobilizar as ações para que a organização consiga atingir o que almeja.

O planejamento é uma ferramenta de trabalho usada desde a Revolução Industrial no século XVIII. Para que as empresas consigam sobreviver, foram desenvolvidos vários planos estratégicos, a fim de que elas possam se sobressair e garantir sua existência no mercado. Dessa forma, para dar início aos objetivos e metas da empresa, é necessário seguir uma linha de planejamento estratégico de como a organização deve agir frente a um mercado competitivo.

A matriz de Ansoff é uma ferramenta utilizada por empresas, que sugere a existência de quatro possíveis estratégias. Essa matriz consiste em analisar o mercado e produto e propõe quatro possíveis soluções, sendo elas a penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação. A partir dessas análises, a organização pode planejar qual medida adotar para ter um melhor desempenho.

Um plano estratégico faz com que a empresa direcione suas forças para alcançar seus objetivos e previne possíveis erros graves. Faz também pensar o que tem para ser melhorado, o que pode ser criado, em quais mercados a empresa pode atuar e qual sua capacidade de produção e qualidade. Sendo assim, faz-se necessário descrever algumas tendências atuais antes de decidir qual planejamento estratégico seguir, para maximizar os lucros e expandir sua fatia de mercado.

O crescimento ordenado da tecnologia e o avanço dos processos organizacionais praticamente forçam os gestores a se adaptarem a essas predisposições, de modo que as inovações acompanhadas de estratégias devidamente implantadas podem criar sete vantagens competitivas. Contudo, decisões e escolhas erradas podem provocar um resultado adverso, acarretando prejuízos, falhas e, principalmente, a desestruturação de uma empresa.

Este trabalho tem como objetivo analisar as diferentes tipologias genéricas de estratégia adotadas pelos autores Ansoff & Stewart, Porter, Mintzberg e Miles & Snow, maximizando as vendas e criando oportunidades de produtos e mercados da empresa Palmiconfort Pro Hand em Patos de Minas -MG.

A matriz de Ansoff é fundamental para expandir e adentrar mercados novos e/ou existentes, sendo que as abordagens apresentadas têm a finalidade de esclarecer e aprofundar o entendimento sobre o planejamento estratégico, orientando o gestor da empresa o estudo mais apropriado de acordo com o seu negócio.

Justifica-se a relevância deste trabalho ao considerar a amplitude que a ferramenta planejamento estratégico constitui no cenário mercadológico atualmente, procurando explicar as tipologias de estratégias que as organizações podem adotar para se manterem competitivas diante dos outros concorrentes, e a condição de indecisões com que o mercado se depara.

Para a realização deste trabalho, foi desenvolvida uma entrevista com o gestor da organização, para a obtenção de informações e dados de acordo com a problemática trabalhada, sendo utilizados também documentos fornecidos pela própria empresa. Foi realizada também uma pesquisa de campo, por meio de coleta de dados, com o objetivo de analisar o conteúdo tratado e compreender os resultados obtidos.

Há também a fundamentação teórica que possibilitou a obtenção de informações em livros, websites e artigos, para o desenvolvimento do estudo proposto.

Percebe-se que o processo de planejamento é uma função da administração, que auxilia gestores a pensar, a longo prazo, na sobrevivência das empresas, independentemente de seu porte e de seus objetivos.

2 REVISÃO TEÓRICA

A presente etapa apresentará, de forma sucinta, a ferramenta planejamento estratégico, sendo necessário, desse modo, conceituá-la quanto às suas contribuições para uma organização, e os conceitos pertinentes às tipologias de estratégia desenvolvidas por Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow, destacando a Matriz de Ansoff.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Conceito de Planejamento Estratégico

De acordo com alguns estudiosos, pode-se dizer o quanto é relevante a propagação da prática do planejamento estratégico para as organizações, a fim de contribuir constantemente com os objetivos empresariais, além de compreender o tema deste estudo.

Na percepção de Oliveira (2004, p.35), o planejamento estratégico "[...] corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado".

Kotler (1998, p.23) complementa, percebendo o "planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e capacidade da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado".

Assim, sobre a óptica de Bethlem (2004), o planejamento estratégico inicia-se por meio da organização dos objetivos a longo prazo que a empresa deseja seguir, juntamente com as estratégias e ações que irá desenvolver para alcançá-los.

2.1.2 Contribuições do Planejamento Estratégico

As contribuições do planejamento estratégico são inúmeras e partem de fundamentos e conclusões de vários autores estudiosos do cenário organizacional. Philip Kotler (1992) explica que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial, que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente.

Kotler (1993) ressalta que o planejamento estratégico estimula a empresa a pensar constantemente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e ainda gera padrões de desempenho mais fáceis de controlar; obriga a empresa a definir e a melhorar seus objetivos e políticas.

Diante do que foi apresentado, é notória a relevância do planejamento estratégico para as empresas, independentemente do tamanho da organização e do futuro almejado. O planejamento é tratado também como um meio orientador para as organizações garantirem o direcionamento dos resultados almejados.

2.1.3 Natureza do Planejamento Estratégico

De acordo com Kotler (1998), o termo planejamento estratégico surgiu nos anos 70, com foco em habilidades estratégicas após grandes crises das indústrias norte-americanas. Sendo assim, planejar estrategicamente quer dizer pensar nas empresas como um todo em relação ao ambiente em que estão inseridas, num ponto de vista futuro, como a primordialidade de analisar o ambiente, definir missão, visão e valores, para a escolha certa das estratégias de ação a serem implementadas.

Observa-se que o planejamento das organizações passou por inúmeras mudanças até se estabelecer como uma importante ferramenta gerencial, a qual se define hoje como planejamento estratégico. Na concepção de Micklethwait e Wooldridge (1998), durante a maior parte deste século, o planejamento estratégico fazia parte do núcleo do pensamento gerencial, e, muitas vezes, havia um departamento totalmente destinado a ele. O planejamento foi adequado e otimizado, transformando-se no que parecia ser uma ciência precisa.

De acordo com estes autores, pode-se dizer que a prática do planejamento estratégico se estabeleceu durante várias décadas, a fim de destacar processos gerenciais envolvendo a organização como um todo, e está consolidada nas organizações atuais.

2.1.4 Relevância do Planejamento Estratégico

A relevância da ferramenta do planejamento estratégico é determinada a partir de várias ideias e observações de importantes estudiosos.

Para Porter (1986), estratégia é a evolução de uma fórmula para aperfeiçoar o como a empresa irá competir com outras, assim como políticas para atingir suas metas. Ele ainda diz que toda organização possui uma estratégia, seja de forma implícita, seja de forma explícita. E ainda conclui que uma empresa, sem a elaboração de um plano, pode se transformar em uma folha seca, que se movimenta em função dos ventos da concorrência.

Sendo assim, o planejamento estratégico é tratado como um método de apoio à logística da empresa a fim de orientar os procedimentos administrativos através de metas e estratégias previamente determinadas. E ainda pode-se afirmar a importância do planejamento estratégico frente às circunstâncias organizacionais e sua colaboração para responder às solicitações do ambiente.

2.1.5 Características do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico apresenta algumas características importantes. Matos (1999) destaca cinco. São elas:

1. relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente que muda a todo momento, ou seja, é preciso saber lidar com a incerteza; as decisões devem ser tomadas através de julgamentos e não de dados concretos; normalmente busca respostas às forças e pressões externas;
2. o planejamento estratégico é orientado para o futuro, normalmente a longo prazo; ele considera o problema atual e busca ações para enfrentar obstáculos e conseguir atingir seus objetivos no futuro;
3. o planejamento estratégico é compreensivo; envolve a organização como um todo, com um comportamento global, compreensivo e sistêmico; para não ficar apenas no papel, é fundamental a participação das pessoas envolvidas neste processo, pois elas são as responsáveis por fazer com que as coisas aconteçam da melhor maneira possível a fim de conquistar suas metas;
4. o planejamento estratégico é um processo de construção e consenso; são vários parceiros que possuem interesses e necessidades diferentes, e a organização deve buscar a convergência desses interesses para o objetivo principal; por esse motivo, sua aceitação deve ser ampla, ou seja, atingir todas as pessoas de todos os níveis da empresa;
5. o planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional; pelo fato de buscar sempre a flexibilidade para se adaptar ao ambiente, em cada situação, há um novo aprendizado.

O estudioso Keller (1997) destaca que o sentido do planejamento estratégico é a caracterização de um conjunto de iniciativas que permitam que um exército, um país, uma corporação ou uma universidade mantenham o equilíbrio ou ganhem uma nova posição apesar de uma série de interrupções, ameaças e mudanças inesperadas.

Desse modo, a característica essencial do planejamento estratégico é fazer com que a organização se mobilize para garantir o sucesso esperado, por meio de uma conduta que considera seu ambiente atual e futuro.

2.2 TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA

O presente tópico apresentará as estratégias competitivas fundamentadas pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow, com o objetivo de compará-las com as estratégias adotadas pela empresa Palmiconfort Pro Hand, ressaltando os diferentes conceitos abordados pelos referidos estudiosos.

Para Courtney, Kirkland e Viguierie (1997), é preciso introduzir um vocabulário básico para tratar de estratégia, antes de tentar formular uma estratégia propriamente dita.

Dada essa definição, entende-se que a competitividade pode ser compreendida como uma medida de desempenho para empresas individuais mesmo quando existam relações sistêmicas, tendo como um dos exemplos a dificuldade de coordenação vertical ou de logística.

2.2.1 Tipologia de Porter

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, proporcionando à empresa criar uma posição única e valiosa.

2.2.1.1 Estratégias competitivas genéricas

Para Porter (1986), estratégia é sinônimo de tomar atitudes ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento. “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” (PORTER, 1986, p.22). Nesse sentido, o autor destaca três tipos de estratégias competitivas: liderança geral de custos, diferenciação do produto e enfoque.

2.2.1.1.1 Estratégia genérica 1: liderança geral de custos

Alday (2011) conceitua cada estratégia. Para ele, a estratégia competitiva de custo consiste em focar na busca por eficiência produtiva, aumentar a produção e

diminuir gastos com propaganda, assistência técnica, pesquisa e outros, enfim, o preço é um dos maiores atrativos para os clientes.

Em relação ao fato de várias empresas buscarem ser líderes em custo, Porter (1980/1985) afirma que alcançar essa posição deverá desencorajar as demais de também fazê-lo.

2.2.1.1.2 Estratégia genérica 2: diferenciação do produto

A estratégia de diferenciação alia-se a grandes investimentos em tecnologia, gestão de pessoas e qualidade. Tudo isso com o intuito de ter diferenciais percebidos pelos consumidores (ALDAY, 2011).

Kim e Lim (1988), seguindo proposta básica de Miller (1987), subdividiram a estratégia de diferenciação, basicamente considerando-a como composta por: diferenciação no produto (atributos específicos, qualidade) e diferenciação por marketing (propaganda, nível de serviço).

2.2.1.1.3 Estratégia genérica 3: enfoque

A estratégia de foco, por sua vez, significa optar por segmento estreito e através da diferenciação ou do custo à organização se especializa a atender alvos específicos (ALDAY, 2011).

Portanto, Porter (1980; 1985) conclui que as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas.

2.2.2 Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Mintzberg (1988) propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1980/1985).

Carneiro, Silva e Cavalcanti (2003) mostram as cinco tipologias de Mintzberg, sendo elas: diferenciação por preço; diferenciação por imagem; diferenciação por suporte; diferenciação por qualidade; diferenciação por projeto; sem diferenciação.

2.2.3 Tipologia de Ansoff & Stewart

A matriz foi desenvolvida pelo consultor Harry Igor Ansoff e foi publicada na Harvard Business Review em 1957. Sendo assim, a Matriz Ansoff ajudou muitos profissionais de marketing e líderes a entender os riscos de crescimento de seus negócios.

A matriz mostra quatro estratégias que podem ser utilizadas para ajudar uma organização a crescer e analisa o risco associado a cada uma delas. De forma clara, a Matriz Ansoff é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar e planejar suas estratégias empresariais de crescimento.

Na prática, ela funciona com base em quatro estratégias de crescimento, seguindo a relação entre produtos novos *versus* produtos existentes e mercados novos *versus* mercados existentes. São criadas áreas de cruzamento a partir da Matriz.

2.2.3.1 Para que a Matriz Ansoff é utilizada

As quatro estratégias da Matriz Ansoff são:

- **penetração de mercado:** concentra-se em aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente;
- **desenvolvimento de produtos:** tem o foco na introdução de novos produtos em um mercado existente;
- **desenvolvimento de mercado:** sua estratégia se concentra em entrar em um novo mercado usando produtos existentes;
- **diversificação:** tem como foco a entrada em um novo mercado com a introdução de novos produtos.

Essas segmentações servem para aumentar o volume de receita com um planejamento novo de vendas, seja na inovação de produtos ou mercados, seja no aumento de mercados ou produtos existentes.

2.2.3.2 Como aplicar a Matriz Ansoff na prática

2.2.3.2.1 Penetração no mercado

Em uma estratégia de **penetração de mercado**, a organização utiliza seus produtos no mercado existente. Em outras palavras, uma empresa tem como objetivo aumentar sua participação de mercado, o famoso *market share*. Esse plano de crescimento de negócios deve ser utilizado quando a empresa considera que alguns aspectos de seu produto ou serviço podem ser suficientes para ganhar participação de mercado de seus concorrentes atuais.

Sendo assim, para aplicar a estratégia de penetração de mercado, é preciso que a empresa ofereça preços bem abaixo do mercado para ganhar seus clientes.

2.2.3.2.2 Desenvolvimento de Produto

No que se diz a respeito da estratégia de **desenvolvimento de produto**, a empresa desenvolve um novo produto para atender o mercado já existente. Essa decisão abrange uma grande e extensa pesquisa para conseguir fazer o desenvolvimento e a disseminação da nova linha de produtos.

Essa estratégia é utilizada quando as organizações possuem um forte entendimento de seu atual mercado e tem capacidade de proporcionar soluções modernas e empreendedoras para atender as demandas observadas.

Dessa forma, o foco nessa estratégia é passar a força da marca de uma empresa para os outros produtos que já estão sendo comercializados. **Por exemplo, uma empresa que já é famosa na venda de hidratantes para pele e irá desenvolver desodorantes.**

2.2.3.2.3 Desenvolvimento de mercado

Na estratégia de desenvolvimento de mercado, a organização inicia-se em um novo mercado com seus produtos já existentes. Dessa forma, a empresa visa a difundir-se para novas áreas ou até mesmo para outros segmentos.

Para que essa estratégia seja eficaz, a empresa tem a necessidade de entender se os seus clientes no novo mercado são rentáveis e se possuem o perfil para adquirir seus produtos. Isso significa que, mesmo com essa mudança, o comportamento do consumidor do novo mercado da empresa não deve ser diferente do comportamento dos mercados que já existem.

Para tanto, a estratégia de desenvolvimento de mercado pode ser aperfeiçoada em um novo mercado interno, disseminando ou entrando em um mercado externo e expandindo-se mundialmente. Um exemplo a ser citado é a empresa esportiva Nike ou até mesmo a de tecnologia como a Apple, que entram diariamente em novos mercados. Essas duas empresas sempre buscam oferecer os produtos para diferentes grupos demográficos.

2.2.3.2.4 Diversificação

A diversificação acontece quando uma empresa tenta expandir criando um produto para um novo mercado. Um exemplo a ser citado é uma empresa que antes só vendia hidratantes no mercado infantil e agora quer vender para adultos. Para que essa diversificação aconteça, é indispensável que não somente mude partes do processo de fabricação desses produtos, mas também as embalagens para que esses produtos se diferenciem no mercado.

Existem dois tipos de diversificação que uma empresa pode empregar:

- **diversificação relacionada:** quando existe o entendimento entre o negócio existente e o novo produto e mercado. Por exemplo, a empresa

de hidratantes está buscando uma estratégia de diversificação relacionada em seus produtos;

- **diversificação não relacionada:** quando não há entendimento entre o negócio existente e o novo produto e mercado. Por exemplo, a empresa de hidratantes começa a fabricar molho de tomate; assim ela estaria buscando uma estratégia de diversificação não relacionada, que não faz parte da sua linha de produtos já existentes.

2.2.4 Tipologia de Miles e Snow

Enquanto várias tipologias têm sido propostas (Ansoff; Stewart, 1967; Miles; Snow, 1978; Porter, 1980), a mais frequentemente utilizada nos estudos de estratégias, principalmente por ser capaz de medir “estratégia” em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias indústrias e organizações é a de Miles e Snow (1978).

Miles e Snow (1978) argumentam que as estratégias genéricas podem ser corporativas ou competitivas. Quando o foco é a empresa multidivisionada e diversificada, em que o problema a ser respondido é onde competir, aplica-se o conceito de estratégias corporativas. Nesse contexto, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia baseada em quatro posturas estratégicas da empresa:

- defensor;
- prospector;
- analítico;
- reativo.

3 METODOLOGIA

Esta seção esclarecerá o que será utilizado para realização da pesquisa, além da forma como serão coletados e analisados os dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa pretende conhecer as vantagens competitivas e o planejamento estratégico da empresa Palmiconfort Pro Hand. Para isso, foi aplicada uma pesquisa ao gestor da empresa.

Marconi e Lakatos (2005) elucidam que uma pesquisa de campo, em primeiro lugar, precisa realizar uma pesquisa bibliográfica. Essa pesquisa parte do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios de documentos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. Qualquer pesquisa científica inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que concede ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o tema.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Segundo Vergara (2000), pesquisa qualitativa é aquela na qual os dados podem ser processados avaliando-se a parcialidade das respostas que não podem ser traduzidas em números.

Portanto, além de interpretar e compreender comportamentos e tendências, o mecanismo também é usado para identificar hipóteses de um problema e descobrir as percepções e expectativas dos consumidores.

3.3 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa descritiva, objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987).

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva é a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

Desse modo, vale destacar a relevância da pesquisa descritiva para o presente trabalho, sendo que a entrevista, umas das características deste tipo de pesquisa, apresenta o objetivo principal, que foi a análise das vantagens competitivas e do planejamento estratégico adotado pelo gestor da empresa.

3.4 PROCEDIMENTO DA PESQUISA

O método do estudo de caso “[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (GOODE; HATT, 1969 p.422). Já o autor Yin (1989, p. 23), afirma que “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Essa definição é apresentada como uma “definição mais técnica” por Yin (1989, p. 23). O referido autor nos ajuda a compreender e a distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o *survey*.

O método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e particularmente úteis para a geração de possibilidades, que, de acordo com Tull (1976) e Yin (1989) pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido.

De outra forma, Tull (1976, p. 323) afirma que “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, p. 203) assevera que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

Sendo assim, o método escolhido para desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso, devido à eficácia deste meio de pesquisa para alcance dos objetivos propostos. Outra razão que motivou a escolha deste método foi a sua contribuição para o estudo do tema em questão, a análise das tipologias genéricas de estratégia adotadas pelos autores Porter, Ansoff e Stewart, Mintzberg e Miles e Snow, diante das vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand.

A pesquisa foi desenvolvida através de princípios bibliográficos, realizada por meio de publicações existentes sobre o tema tratado e se conceitua como levantamento devido à existência de um interrogatório e análise dos dados coletados.

3.5 COLETA DE DADOS

O autor Chizzotti (2001, p. 89) afirma que “a coleta de dados não é um processo acumulativo e linear cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior a realidade estudada e dela distanciada, a estabelecer leis e prever fatos”.

Dessa forma, a coleta de dados deste trabalho foi feita por meio de entrevistas estruturadas em um roteiro estabelecido, aplicada ao gestor da empresa objeto de estudo, sendo utilizados também documentos fornecidos pela própria organização. A entrevista foi composta por sete questões e foi desenvolvida baseada no objetivo proposto, neste caso de acordo com os conceitos dos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow, permitindo também a análise do planejamento estratégico da empresa Palmiconfort Pro Hand.

Sendo assim, seguindo esse conteúdo, a preparação da pesquisa deste trabalho teve como base inicial para a elaboração do questionário uma revisão da literatura, para melhor conduzir o desenvolvimento do roteiro de entrevista.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

No caso da pesquisa, foram analisados e discutidos os dados obtidos nas entrevistas realizadas com o gestor da empresa Palmiconfort Pro Hand. Desse modo, a partir dos resultados obtidos, foram avaliadas as estratégias convenientes com os objetivos da empresa estudada.

O estudo realizado na referida empresa, possibilitou a comparação dos resultados obtidos com as proposições teóricas, facilitando, desse modo, a aplicação das práticas explicadas no presente estudo de caso.

4 RESULTADOS

De acordo com a entrevista que foi realizada com o gestor da empresa, este afirmou que a organização realiza o planejamento estratégico, partindo de várias vertentes. Uma delas é a financeira, que consiste em uma funcionária da área

administrativa da empresa fazer sempre os fechamentos mensais. Ela verifica a necessidade de contratar, demitir, estabilizar ou trazer alguma novidade para a produção.

No quesito de produtos, o planejamento se dá por questões de estações do ano; por exemplo, quando chega a estação do inverno e com isso está um clima mais frio, a empresa antecipa a produção de luvas de dedo longo. Nesse mesmo período, foca mais em luvas de *bike* e para um pouco a produção de luvas *fitness*. Quando entra a estação do verão, intensifica a produção de luvas *fitness*, que é o momento em que as academias estão com mais alunos, e a produção de luvas para *bike* dedo curto. No final do ano, a produção é focada no segmento de palmilhas, quando há saída maior de sandálias e de *scarpins*, e intensifica o marketing.

Em relação aos concorrentes, a empresa está sempre olhando os principais concorrentes do mercado, listando os três principais e mais fortes, aprimorando e melhorando questões de valores e *design* para um melhor custo benefício. Sendo assim, a organização realiza o planejamento de ter um leque de mais produtos e oportunidades no mercado.

No que se diz a respeito à tipologia de Porter, um dos fatores mais importantes no que se refere ao marketing e à concorrência é a empresa está sempre observando os adversários. Por questão de estratégia, a organização adquire três produtos do mercado dos concorrentes, sendo o melhor concorrente o intermediário e o mais em conta. Com isso, cria o item com uma mescla dos demais e assim consegue oferecer o produto com melhor qualidade e melhor custo benefício. O lojista ou o distribuidor encontram a empresa em Patos de Minas-MG e assim conseguem economizar com o ISMS, por comprarem dentro do mesmo país, o que é mais vantajoso do que comprar fora do país, como muitas distribuidoras fazem. Também por questão de logística: comprando produtos da empresa Palmiconfort Pro Hand, o cliente recebe o produto mais rapidamente e não há quantidade mínima de itens; já quando o distribuidor compra de outros países, precisa esperar dar a quantidade de produtos suficiente para serem enviados para o Brasil.

Uma das maiores forças da empresa é a customização do produto, pois consegue personalizar de acordo com a característica do cliente, com a marca dele. A única ameaça que pode ser citada é o poder dos fornecedores, pois eles podem ditar a quantidade de tecido a ser comprada e o tempo de entrega, e isso pode prejudicar a empresa se não tiver um planejamento específico para essa situação. Sendo assim, a empresa, em relação à venda de produtos, prefere um volume maior com preço mais acessível, do que pouca quantidade e com um preço mais alto, por isso visa mais ao custo do que à diversificação.

Conforme a tipologia de Mintzberg, o maior poder de barganha é a diferenciação do preço. A empresa faz o produto diferenciado com preço acessível, e isso tudo com mão de obra e recursos do Brasil. Algumas dessas potências de marcas utilizam mão de obra de outros países, como a China, e até mesmo alguns dos distribuidores compram produtos do referido país. Porém, a organização consegue ter o próprio produto com recursos locais e com qualidade classe A, e é com essa diferenciação que vem crescendo no mercado esportivo. Infelizmente se se for pesquisar, encontram-

se produtos clandestinos com $\frac{1}{4}$ do valor que a empresa vende, mas ela acredita no nível de qualidade e diferenciação de preço, assim estão conquistando clientes a cada dia.

Sobre a qualidade, esta é o principal e o maior argumento da empresa. A qualidade das luvas é grande; normalmente os representantes da empresa pedem para os clientes experimentarem, pois, a luva “fala por si”.

Em relação a projeto/suporte, o gestor da empresa é quem faz o design de todos os produtos e está com novos projetos, novas ideias para criação das luvas; também faz suporte, que é a pesquisa dos produtos que estão no mercado, a fim de desenvolver novos modelos para lançamento. A cada dia que passa, o foco da organização é na desvinculação de lojistas e no atendimento aos distribuidores, visto que, com o distribuidor, consegue-se vender por um preço menor, porém em grande escala; consegue-se também manter uma linha de produção eficiente e eficaz, conseguindo ter vínculos e parcerias por contrato, diferentemente de lojistas, em que é necessário investir em telemarketing, em representação em mostruário, entre outros itens.

Em relação à diferenciação, a organização faz a customização com a marca do cliente. A empresa atua na diferenciação de preço, tentando colocar um preço abaixo do dos concorrentes, mantendo a qualidade dos produtos, dando também um suporte aos clientes, mantendo um contato, verificando se o produto está de acordo com o que esperavam.

Em relação à tipologia de Ansoff e Stewart, a perspectiva da instituição é a de seguir os líderes de mercado no segmento de luvas, espelhando nas modelagens, na forma de marketing e de aplicação e na qualidade. Seguindo esses líderes, a empresa consegue se adequar ao melhor padrão. Não é copiar e sim se espelhar em marcas que fizeram dar certo, pois todos os produtos são criados e desenhados pelo gestor da empresa, seguindo sempre padrão classe A e classe C, uma vez que o foco é atender em larga escala e com menor custo. Diante disso, a empresa preza pela qualidade e menor preço, lança modelos com qualidade tentando ser a primeira do mercado, com preço abaixo do preço das demais. Ela também segue o líder, acompanhando o que ele está fazendo de melhor e tentando ser superior em alguns produtos.

Em conformidade com a tipologia de Miles e Snow, o gestor da empresa concorda que esta está dentro de um parâmetro de prospector, sempre explorando novos mercados, para manter os representantes; acredita que quanto mais diversificado o catálogo de um representante, mais fácil é para ele fechar um pedido mínimo dentro de uma loja e abordar o cliente lojista ou até mesmo o distribuidor com várias opções. O gestor afirma que a organização procura estar sempre na defensiva, visto que há muitas exigências e concorrência, e ter que ter um argumento para o cliente adquirir o produto, sabendo operar diante das pressões do mercado existente e analisando as tomadas de decisões para obter as melhores estratégias.

A opinião do administrador sobre as vantagens competitivas da empresa em relação às perspectivas das tipologias de Porter, Mintzberg, Ansoff & Stewart e Miles & Snow é que a organização pode notar que tem preço, ótimo custo benefício, qualidade, diversificação e estratégia. Está crescendo com um portfólio e equipe pequena, porém está sendo reconhecida no Brasil inteiro e atendendo todos os estados do Brasil.

De acordo com o gestor, a melhor tipologia que se encaixa na empresa é a de Ansoff, uma vez que há sempre análise e planejamento de suas estratégias empresariais

para crescer no mercado em que atua, de acordo com os produtos e mercados novos e existentes, desenvolvendo um produto com novo *design* para se destacar no mercado.

5 CONCLUSÃO

Com o intuito de analisar as principais áreas abordadas com as diferentes tipologias genéricas de estratégia adotadas pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas da empresa Palmiconfort Pro Hand, foram analisados diversos artigos, livros e outras fontes que foram descritas ao longo do trabalho para realização da coleta de dados e entrevista na empresa. A pesquisa foi desenvolvida na organização, para obtenção de informações e dados de acordo com a problemática trabalhada, sendo utilizadas informações fornecidas pela própria empresa.

Foi possível perceber possíveis produtos e mercados novos da empresa, maximizando o mercado que a empresa já atua, e novas oportunidades para que a empresa seja cada vez mais reconhecida no mercado devido a sua grande quantidade de produtos no seu portfólio, reduzindo custos na produção.

REFERÊNCIAS

ALDAY H. E. C; SALLES, J. A. Estratégia de posicionamento da marca: estudo da relação da proteção do meio ambiente com o marketing social. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 181-187, maio/ago. 2011.

ANSOFF, Igor; STEWART, John M. **Strategies for a technology-based business**: Harvard Business Review. Boston: HBS Press, 1967. Disponível em: http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=728

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C7D.pdf>.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, n. XXII, may 1985. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, set./dez. 1997.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez 2001.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing de investigação**: fundamentos metodológicos. Chicago: The Dryden Press, 1987.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. **Strategy under Uncertainty**: Harvard Business Review, nov/dec. 1997. Disponível em: http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/3625/3625_5.PDF

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODE, Willian J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1969.

KELLER, George. Examining What Works in Strategic Planning. *In*: PETERSON, Marvin W.; DILL, David D.; METS, Lisa A. and associates. **Planning and management for a changing environment**: a handbook on redesigning postsecondary institutions. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35824/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20Estrategico%20nas%20Instituicoes.pdf?sequence=4>.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies and performance in a rapidly changing country: a taxonomic approach. **Academy of Management Journal**, 1988. v. 31. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65511997000300002&script=sci_arttext.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Markron Books, 1999.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os Bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35824/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20Estrategico%20nas%20Instituicoes.pdf?sequence=4>>.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPQ235.pdf.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, 1987. v. 8. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci_arttext.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *In*: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v. 5. p.1-67. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci_arttext.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci_arttext.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-5551997000300002&script=sci_arttext.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing Co., Inc., 1976. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm.