



# ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO  
ON-LINE

02 a 04  
de dezembro 2020

## Criação de um Working Paper em uma empresa do ramo de cosméticos e perfumaria

**Adriene de Freitas Lima**

Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia – Universidade Federal do Amazonas

**Nádia Araújo Gomes**

Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia – Universidade Federal do Amazonas

**Gustavo Grana Ramos**

Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia – Universidade Federal do Amazonas

**Resumo:** Este documento consiste em um Working Paper de uma microempresa do ramo de cosméticos que está situada na cidade de Itacoatiara – AM. A empresa não dispõe de metodologias para acompanhamento de seu desempenho no mercado, vindo a ser necessário uma análise de uma perspectiva estratégica. Para esse estudo foi utilizado um modelo de working paper seguindo de modo a denotar ferramentas estratégicas que poderão ser aplicadas na empresa, bem como um roteiro de entrevistas para complementar a coleta de dados. As características presentes na loja permitiram assinalar que a empresa não mede esforços para torna-se líder no campo de sua atuação na cidade.

**Palavras-chave:** Working Paper, Estratégia, Ferramentas estratégicas.

## Creation of a Working Paper in a cosmetics and perfumery

**Abstract:** This document consists of a Working Paper of a micro-company in the cosmetics sector that is located in the city of Itacoatiara-AM. The company does not have methodologies to monitor its performance in the market, and an analysis from a strategic perspective is necessary. For this study, a working paper model was used, in order to denote strategic tools that can be applied in the company, as well as an interview script to complement the data collection. The characteristics present in the store allowed to point out that the company spares no effort to become a leader in the field of its operations in the city.

**Keywords:** Working Paper, Strategy, Strategic tools.

### 1. Introdução

As organizações que têm como intuito atender a determinados nichos precisam estar atentas às mudanças que ocorrem no mercado. Da mesma forma que devem se adequar aos requisitos que são continuamente abastecidos pelas novas características de fazer negócio, sistemas produtivos que admitem novas ferramentas de maximização de produtos, setores financeiros que utilizam de método para redução de custos ou o empreendedor que com a sua proposta, busca a sua diferenciação frente no mercado (WINCKLER e MOLINARI, 2011).

Para subsidiar estas empresas, torna-se necessário o conhecimento acerca do seu posicionamento estratégico e as suas formas de lidar com os eventuais empecilhos desse mercado alvo, além de manter-se em uma condição de vantagem perante os concorrentes (CAVALCANTI, FERREIRA e ARAÚJO, 2013). Ao mesmo tempo que a empresa precisa identificar os padrões dos seus concorrentes, a mesma necessita conhecer as suas próprias características, transparecendo pontos onde ocorrem bons rendimentos, bem como aqueles que podem ser considerados fontes para regressão da empresa do ponto de vista estratégico, buscando desta forma, destacar as suas vantagens competitivas (HERRERO FILHO, 2019).

Diante deste contexto, torna-se imperativo que a empresa possua mecanismos que forneçam informações claras sobre si e sobre o ambiente no qual se encontra, para assim tomem decisões assertivas. Um modo de adquirir estas informações é proposto neste estudo, que utiliza técnicas importantes para diagnosticar a real situação de uma empresa. Este estudo propõe a construção de um *Working Paper* para verificar o processo estratégico de uma empresa, utilizando ferramentas estratégicas que auxiliam tanto no diagnóstico da empresa como desenvolvimento de medidas adequadas para aperfeiçoar sua atuação.

O objetivo deste documento é auxiliar os autores na formatação a ser utilizada nos artigos submetidos ao CONBREPRO. Este documento está escrito de acordo com o modelo indicado para os artigos, assim, serve de referência, ao mesmo tempo em que comenta os diversos aspectos da formatação.

Sendo assim, siga as instruções e formate seu artigo de acordo com este padrão. Recomenda-se, para isso, o uso dos estilos de formatação pré-definidos que constam deste documento. Para tanto, basta copiar e colar os textos do seu trabalho original diretamente em uma cópia deste modelo que está sendo apresentado.

Lembre-se que uma formatação correta é essencial para uma boa avaliação do seu trabalho. Artigos fora da formatação serão retirados do processo de avaliação.

## **2. Formatação geral**

### **2.1 Estratégia**

A Estratégia apresenta diversas definições, em razão da ampla aplicação e elaboração de conceitos a partir destas. Carvalho e Laurindo (2007) afirmam que a estratégia tem sido estudada extensivamente na literatura, apresentando numerosas abordagens ao longo dos anos que evidenciam sua constante evolução.

De acordo com Ansoff (1990), estratégia é um conceito sistêmico que dirige a conduta da organização, definindo um conjunto de regras de decisão que propiciam seu crescimento, no ambiente de transformações que pode alterar os objetivos da organização e gerar a necessidade de criação de novas estratégias. Roedel (2005) avalia que diante de mudanças persistentes nos dias atuais é necessário elaborar estratégias que se antecipem a essas transformações, e que sejam flexíveis e dinâmicas.

A estratégia integra o planejamento da organização. Com a seleção da estratégia pela empresa, pode-se definir os objetivos e ações a serem tomadas para alcançar o sucesso organizacional. A finalidade do uso da estratégia é a busca por elementos de diferenciação, selecionando um conjunto de critérios para proporcionar uma combinação singular de valor ao produto/ serviço da empresa e que favoreça a empresa alcançar uma posição diferenciada e estratégica (PORTER, 1996).

Chiavenato (2000) afirma que o planejamento estratégico se trata do plano da empresa no qual projeta aplicar à estratégia para alcançar os objetivos já definidos. O plano é desenvolvido com base na concepção dos objetivos organizacionais, análise interna e externa do ambiente da empresa e da elaboração de alternativas estratégicas. Segundo Maximiano (2000), para atingir os objetivos traçados é imprescindível o planejamento que se apresenta como um processo que tem a finalidade de preparar a organização para o futuro por meio da identificação de possibilidades e definição de caminhos a serem adotados.

## 2.2 Ferramentas Estratégicas

Com o ambiente em constante transformação, estruturas e ferramentas estratégicas surgem para promover novos mercados, tecnologias inovadoras e outros meios para que as organizações possam sobreviver e prosperar (TASSABEHI e ISHERWOOD, 2014). Nos últimos anos, verifica-se o destaque dado as ferramentas estratégicas em grandes estudos que buscavam a fórmula para aperfeiçoar o desempenho de uma organização (STENFORS et al., 2007). Na evolução da estratégia, constatou-se o desenvolvimento de vários modelos alternativos que possibilitaram o surgimento de *frameworks*, de aplicações práticas que apresentam como objetivo a identificação de variáveis e questões importantes para alcançar conclusões adaptadas a uma determinada indústria e empresa (BOWMAN, SINGH E THOMAS, 2002).

Na análise dos trabalhos sobre ferramentas estratégicas, verifica-se o destaque dado a algumas técnicas. No presente estudo, autores optaram por selecionar as seguintes ferramentas para construir o *Working Paper*: Definição de Missão Visão e Valores, Cinco Forças de Porter, Análise SWOT, Estratégias Competitivas Genéricas e *Balanced Scorecard*. Além disso, os autores optaram por destacar somente a definição básica das técnicas, e dar espaço maior aos resultados obtidos.

Na organização identifica-se a necessidade de bons alicerces para o bom andamento da instituição. Entre tais alicerces pode-se destacar a missão, visão e valores. A missão é razão de existência da organização e atua como um propósito orientador para suas atividades e para agrupar os esforços dos seus colaboradores. A estratégia deve estar alinhada com a missão, pois a estratégia deve alcançar a finalidade estabelecida na missão. (CHIAVENATO, 2005). No caso da visão, refere-se ao lugar onde a empresa pretende chegar e é similar a uma meta e se difere da mesma em relação alcance que no caso da visão é maior (SCORSOLINI-COMIN, 2012). Quanto aos valores, estes são definidos como crenças e atitudes básicas que auxiliam a definir o comportamento individual, sendo construtores de integridade e responsabilidade que determinam o que as pessoas e as empresas são (CHIAVENATO, 2005).

Sobre as Cinco Forças, Porter propõe a aplicação de uma estrutura rigorosa e validada para entender a concorrência da indústria utilizando cinco forças: Rivalidade entre Concorrentes, Ameaça de Novos Concorrentes, Poder de Negociação dos Compradores, Poder de Negociação dos Fornecedores e Ameaça de Substituição (PORTER, 1979). Tais forças definem a lucratividade, os custos que a organização necessita suportar e o investimento necessário para competir no mercado. Assim, o intuito da estratégia de uma organização é encontrar uma posição que permita que tanto a defesa contra essas forças, como utilizar as mesmas para seu benefício (HEINZEN et al, 2013).

No caso da Análise SWOT, refere-se a uma técnica estrutural utilizada na análise do ambiente externo e interno da empresa ou produto para a formulação de estratégias, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças (KOTLER, 2000). A técnica permite que a organização identifique os pontos que necessitam de mudanças, as medidas que devem ser tomadas e as estratégias que devem ser seguidas para que a empresa alcance os objetivos e metas. Com o desenvolvimento da matriz

SWOT, vários pontos são sobrepostos, promovendo a sua avaliação e a busca de propostas para a tomada de decisões, sendo uma técnica indispensável na formação de planos e na definição de estratégias de negócios (DE BORTOLI e TACLA, 2008).

Quanto a estratégia competitiva, a decisão de implementá-la implica em selecionar um grupo de atividades diferenciadas das estratégias dos concorrentes, que se dividem em duas partes, vantagens de custo e de diferenciação, que se desdobram em três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 2004). Na estratégia de diferenciação, cria-se uma identidade para o produto ou serviço ao diferenciá-lo, e em razão de suas singularidades atende às necessidades específicas de seus consumidores. Na estratégia de liderança no custo total busca-se manter um custo inferior ao praticado pelos concorrentes, por meio de um controle rígido de despesas e custos, além deste fator também pode-se considerar questões como qualidade e serviços ao cliente. Na estratégia de enfoque, é selecionado um segmento do mercado, buscando atendê-lo com excelência e sendo mais eficiente que seus concorrentes que atuam em mercado mais amplo e que não estão atentos e dispostos a atender as particularidades de um público específico (SANTOS, 2011).

No caso do *Balanced Scorecard*, Paz, Rubin e Kipper (2018) destacam a técnica como uma das ferramentas mais importantes para avaliar o desempenho de uma organização, utilizando indicadores de perspectivas distintos para medir o desempenho da gestão da empresa. A finalidade do BSC é reunir as principais perspectivas de desempenho: Financeira, a dos Clientes, a dos Processos Internos e a do Conhecimento (PAZ, 2015). Na perspectiva de seus autores, Kaplan e Norton (1992), o BSC é um modelo que afere o desempenho estratégico nas organizações e permite aos seus *stakeholders*, uma visão clara e abrangente da empresa.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Design da Pesquisa (abordagem, objetivo, procedimento)**

Quanto a natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, a qual objetiva a aplicação de ferramentas para verificar o planejamento estratégico, isto é, um interesse prático onde os resultados são utilizados na solução de problemas (TURRIONI e MELO, 2012).

O método descritivo tem o propósito de descrever uma população, fenômeno ou deliberação de correspondência entre as condições observadas (GIL, 2014). Na pesquisa exploratória, busca-se uma maior compreensão sobre dado assunto, por meio de entrevistas, que fornecem dados a serem analisados de forma qualitativa (MALHOTRA, 2011). Haja vista que o trabalho expõe as questões supracitadas, as afirmativas dos autores permitem a classificação do estudo, quanto aos objetivos, como pesquisa exploratória e descritiva.

Quanto à abordagem, é classificada como qualitativa, tendo em vista que o conteúdo avaliado para a realização desta análise não propõe o uso de técnicas estatísticas, preponderando a subjetividade dos sujeitos estudados (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto aos métodos e procedimentos, é classificada como Bibliográfico, Estudo de Caso e Pesquisa de Campo. A pesquisa bibliográfica envolve toda bibliografia já publicada sobre o tema de estudo, permitindo o contato direto com tudo que foi elaborado sobre o assunto (LAKATOS e MARCONI, 2010). No estudo de caso é averiguado somente um grupo ou comunidade em termos de estrutura social (GIL, 2014). A pesquisa de campo não se limita à utilização de documentos e empregar sujeitos para que a pesquisa possua estratégia de campo (APOLINÁRIO, 2011). Enquadra-se o estudo nesses tipos de pesquisa, pois possui etapas que contam com levantamento bibliográfico, entrevista e observação provenientes da pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso. A delimitação apresentada no estudo é o estudo de caso, que seleciona para realizar sua investigação uma microempresa na

cidade de Itacoatiara-AM que atua no setor de cosméticos, perfumaria e vestuário.

## **4. Resultados e Discussão**

### **4.1 Missão, Visão e Valores**

Inicia-se a análise do processo estratégico com a definição da Missão, Visão e Valores. A busca nos meios de comunicação da empresa não encontrou a definição dos termos, assim fez-se necessário a realização de uma entrevista que permitiu que a proprietária revelasse suas pretensões e determinasse a missão, visão e valores que ainda não foram formalizados pela mesma. Segue-se abaixo a transcrição dos três termos:

**Missão:** Oferecer produtos que garantem o aumento de autoestima das pessoas e possibilite a criação de um vínculo de confiança no relacionamento com os clientes.

**Visão:** Ser a maior empresa revendedora de cosméticos e perfumaria de Itacoatiara de artigos de procedência nacional e estrangeira.

**Valores:** a) Clientes satisfeitos com o atendimento; b) Comunicação eficiente e diferenciada entre empresa e fornecedores; e c) Relacionamento com concorrentes firmados pela cooperação e auxílio mútuo.

### **4.2 Cinco Forças de Porter**

Após a identificação da estratégia estabelecida pela empresa, fez-se a análise da área de atuação da mesma, isto é, uma verificação do setor no qual a instituição está inserida, utilizando a técnica Cinco Forças de Porter. As informações obtidas foram enquadradas nas perspectivas correspondentes, e se encontram logo abaixo:

Quanto aos Novos Entrantes, percebe-se que a loja atua em segmento bem definido e que conta com lojas conhecidas na região, que conseguiram seu espaço no mercado e ofertam produtos que atendem aos desejos dos clientes e permitiram sua fidelização. A entrada de novas empresas não necessariamente implicará na diminuição de clientes nestas lojas, pois as empresas já instaladas têm credibilidade pelo serviço oferecido e pelos artigos caracterizados pela qualidade. Assim, os novos entrantes encontrarão algumas barreiras até consolidar sua posição no mercado e participar do seleto grupo de lojas que atuam no segmento selecionado.

Quanto ao Poder de Barganha dos Fornecedores, é percebido que a empresa possui vínculo direto com os seus fornecedores, ou seja, não existe intermediários. Esse contato pode ser realizado de duas formas: os colaboradores da loja se deslocam até os fornecedores ou os mesmos podem ir ao local do estabelecimento. Este vínculo resulta em uma relação de exclusividade que é observada na aquisição de itens específicos pelo empreendimento. Além disso, a proximidade entre a empresa e os fornecedores permite a negociação para obtenção dos produtos a custos mais baixos e a um menor tempo de entrega.

Quanto ao Poder de Barganha dos Clientes, percebe-se que os clientes identificam as características singulares dos produtos oferecidos pela loja, que são reconhecidos pela qualidade. Outros atrativos para os clientes, é a diversidade nas formas de pagamento, rápida entrega de produtos, realização de promoções e descontos em datas comemorativas.

Quanto aos Produtos Substitutos, identifica-se dois produtos que podem substituir os artigos oferecidos pela loja, são eles: produtos orgânicos e antialérgicos. É um segmento que tem crescido nos últimos anos, sendo que os produtos são produzidos com óleos essenciais naturais e ervas aromáticas e são itens que podem atender a um público que tem alergia ou sensibilidade aos produtos convencionais.

Quanto a Rivalidade entre Concorrentes, algumas lojas atuam no mesmo segmento da empresa analisada que busca ofertar produtos caracterizados pela qualidade e com preços um pouco maiores, que são justificáveis pela alta qualidade dos artigos. Nota-se que as empresas concorrentes são populares e localizadas em lugares estratégicos, e investem mais em divulgação, o que atrai mais clientes. A loja analisada busca estabelecer parcerias com alguns concorrentes, criando uma linha de relação direta que acontece por meio de interação com lojas que atuam do mesmo ramo. A relação conta com trocas de informações, como a demanda de determinados produtos, ressarcimento de certos itens e a possibilidade da troca de perfumarias e cosméticos entre elas.

### **4.3 Análise SWOT**

Na análise SWOT fez-se a avaliação do ambiente externo, que contemplou as informações adquiridas pela técnica anterior que analisou o setor da empresa para melhor compreender as ameaças e oportunidades, e do ambiente interno da empresa.

A análise permitiu detectar algumas forças da loja. Destaca-se como força, a variedade de produtos no estoque da loja, que se apresentam na forma de roupas, sapatos, cosméticos e perfumes que são caracterizados pela alta qualidade. Além disso, tem-se constante renovação de itens do estoque que além de serem obtidos por meios dos fornecedores, podem ser adquiridos pela troca com algumas lojas concorrentes. Outro fator positivo neste aspecto é o relacionamento mais próximo entre loja e clientes, que acontece por meio dos grupos de *WhatsApp* e permitem criar uma ligação emocional com os clientes, gerando uma lealdade da clientela.

Quanto às fraquezas, percebe-se uma deficiência quanto a comunicação e marketing digital adotados pela empresa que compromete tanto a angariação de novos clientes quanto o reconhecimento da empresa pela população geral. Outra fraqueza apresentada é a sua localização, que não se caracteriza como ponto estratégico para venda de seus produtos. Além disso a dimensão da loja em si e do estacionamento, respectivamente, contribui para a limitação do número de colaboradores e clientes que podem estar dentro da loja e não permite um grande número de veículos no local. Outra fraqueza encontrada é a ausência de controle sobre a entrada e saída de itens da loja, pois não são feitos registros para controlar esta situação, e não é utilizado qualquer sistema de informação que poderia ajudar nessa questão.

Quanto às oportunidades, diante de um mercado competitivo, a loja optou por atuar em segmento que contempla a venda de produtos caracterizados pela alta qualidade. A loja é uma ótima opção para parcela do público que aceita pagar um pouco mais por produtos de melhor qualidade.

Quanto às ameaças, estas se apresentam na forma de empresas concorrentes que ofertam produtos similares àqueles vendidos na loja a preços mais competitivos. Outro ponto a ser considerado é a atuação das lojas concorrentes que atuam de forma mais ampla na internet, o que permite alcançarem mais pessoas tanto para divulgar quanto para vender produtos. A observação do setor, permite destacar ainda a existência de empresas mais conhecidas, situadas em locais mais estratégicos e que já conquistaram sua parcela de mercado o que dificulta a obtenção de novos clientes pela instituição analisada. Além da concorrência destas empresas, ainda existe as ameaças oriundas pelo surgimento de novas empresas no mercado que podem ofertar a mesma linha de produtos. Outro ameaça é quanto à situação econômica de modo geral, que em caso de mudanças negativas pode afetar o poder aquisitivo dos clientes e dificultar a compra de produtos da loja.

### **4.4 Estratégias Competitivas Genéricas**

A técnica Cinco Forças de Porter permitiu analisar o setor que a empresa está inserida e o SWOT destacou seus pontos fortes e fracos. As informações das duas ferramentas

colaboraram para identificar a Estratégia Competitiva Genérica adotada pela loja, que é o Enfoque. No caso, a empresa propõe atender um nicho de mercado formado por produtos de beleza, em especial o de cosméticos e perfumes de procedência exclusiva de fornecedores da capital Manaus. Deste modo, na cidade de Itacoatiara, o empreendimento é a único que oferece itens de marcas famosas, os quais não são oferecidos por outras lojas do mesmo ramo e por esse motivo acabam revendendo os produtos da loja.

Além disso, a realidade da empresa conserva uma diferenciação focada, visto que tende a um segmento específico do mercado e a uma singularidade identificada pelo cliente, o que implica que a segmentação do mercado é restrita, prevalecendo a priorização em questões como as características/singularidades buscadas pelo cliente.

#### 4.5 Balancend Scorecard

A última ferramenta utilizada foi o Balanced Scorecard. Para melhor entendimento acerca dos processos que ocorrem na organização, bem como da maneira que os mesmos são avaliados de acordo com as metas alcançadas, foi elaborado o Tabela 1 e o Tabela1.1.

**Tabela 1 - BSC da empresa (início)**

	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva financeira</b>	Eliminar gastos com propaganda em rádio.	Folha de gastos com divulgação da empresa.	Reduzir custos em divulgação.
	Retirar artigos para celulares e informática à venda.	Quantidade de artigos à venda além de perfumes e cosméticos.	Eliminar custos com produtos que não são a priori da empresa.
	Desfazer contrato de aluguel do cômodo ao lado usado para estocagem	Folha de despesas com aluguel.	Alocar o estoque que tem giro rápido para as prateleiras da loja.
<b>Perspectiva do cliente</b>	Aprimorar comunicação com clientes (redes sociais).	Estatística de engajamento dos clientes nas páginas e perfis da empresa na Internet.	Aumentar alcance da Gina Cosméticos em plataformas de mídia social.
	Disponibilizar artigos de cosmético e perfumaria para uso experimental na loja.	Formulários com <i>feedback</i> dos clientes sobre os serviços disponibilizados.	Fazer com que a clientela se torne regular nas dependências da loja.
	Definir atividades de promoção para datas festivas além do dia das mães e dia dos namorados.	Número de vendas/encomendas realizadas para datas especiais.	Aumentar de vendas em feriados e datas comemorativas.

**Fonte: Autores (2020)**

**Tabela 1.1 - BSC da empresa (continuação)**

<b>Perspectiva interna</b>	Aprimorar vínculo com os fornecedores.	Número de terceiros que se dispõe a se deslocar para tratar com fornecedor em nome da empresa.	Eliminar intermediários e relação direta com fornecedores (exclusividade)
----------------------------	----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

	Ampliar o quadro de funcionários qualificados por se tratar de uma empresa de família.	Número de funcionários contratados com especialidade em cosméticos e perfumaria importada.	Desprender do núcleo predominantemente familiar para quadro de colaboradores mais especializados.
	Disponer um arranjo ideal para itens (manequins e artigos de roupas) e atendimento no balcão que se adeque ao espaço ainda pequeno	Ritmo do fluxo de pessoas dentro do estabelecimento (recepção e área de espera)	Estabelecer um fluxo contínuo de clientes dentro da loja sem danos ao trabalho dos funcionários.
Perspectiva de inovação e aprendizado	Aperfeiçoar sua configuração de rede de suprimentos.	Tempo de entrega de encomendas pelo fornecedor.	Melhorar qualidade e velocidade de entrega
	Implantar filiais em outras cidades do Amazonas.	Número de empresas filiais na capital Manaus e interior do Amazonas.	Aumentar número de vendas e atender a novos nichos de mercado.
	Implantar sistema ERP básico para controle de estoque.	Número de cadernos para anotações de situação do número de saídas produtos.	Agilizar processamento de itens para fornecedor suprir e margem de segurança para estoque mínimo.

Fonte: Autores (2020)

A ferramenta BSC permitiu transparecer o desenvolvimento das atividades que os proprietários podem implementar para fazer frente a determinadas questões. Os pontos relacionados aos custos foram pensados com o intuito de retirar traços que não são mais atrativos do ponto de vista financeiro, como a propaganda em rádio, a venda de produtos que não se aplicam ao mercado alvo da empresa e o gasto com espaço para estoque.

As questões dispostas acerca da relação com o cliente permitirão uma nova abordagem para os antigos clientes e também vai evidenciar atrativos para os novos. Para isso, o marketing digital vai permitir um atendimento mais dinâmico, aproveitando de dias festivos para adequação dos produtos à época do ano, de modo a criar um diferencial tanto em ambiente virtual e também nas dependências da loja.

No que tange ao desenvolvimento interno, foi posto que é necessária uma alteração no arranjo onde se encontram os produtos e também onde se faz o atendimento. Além de que, o possível layout deverá atender considerar o número de funcionários que poderá variar futuramente. Ainda nos processos internos, como a relação de exclusividade para oferecer determinados produtos se mostra como um diferencial na cidade, percebe-se que a relação com fornecedor precisa ser fortificada para solidificar uma comunicação direta.

Para desenvolvimento a longo prazo, tomou-se como uma das prioridades a expansão da empresa com a criação de filiais no estado do Amazonas. Além disso, mostra-se necessária a adequação da empresa a um sistema que interligue a movimentação financeira, os custos fixos para manter a loja e os custos relacionados a transporte e estocagem de produtos.

## 5. Conclusão

O estudo permitiu analisar o processo estratégico da empresa, evidenciando tanto suas características quanto as do ambiente no qual está inserida. Percebe-se que a empresa



apresenta pontos positivos e também elementos nos quais necessita melhorar para elevar seu desempenho no mercado. A empresa, diante de um mercado bastante competitivo, enxergou uma oportunidade em atuar em segmento específico do mercado e ofertar produtos singulares que geram o interesse nos clientes. Todavia, o estudo evidenciou problemas que precisam ser solucionados pela empresa, como é o caso da deficiência na comunicação, que transpareceu a carência quanto aos esforços em marketing que podem auxiliar na conquista de novos clientes.

A verificação do processo estratégico da empresa foi realizada com o uso de ferramentas estratégicas importantes que se destacam na literatura, e que permitiram notar como a instituição atua para se manter no mercado e os pontos que podem influenciar positiva ou negativamente no seu desempenho. Com a Missão, Visão e Valores, Cinco Forças de Porter, Análise SWOT Estratégias Competitivas Genéricas, foi possível conhecer a empresa avaliada, o setor no qual a mesma está inserida e o que se mostra necessário melhorar. A ferramenta *Balanced Scorecard*, permitiu o uso de indicadores que ajudam a acompanhar as ações propostas para aperfeiçoar sua performance na busca de determinadas metas.

### **Referências**

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

APOLINÁRIO, F. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALCANTI, Maria Aparecida do Nascimento; FERREIRA, Helem Mara Confessor; ARAUJO, Aneide Oliveira. Análise do posicionamento estratégico para implementação da gestão estratégica de custos: um estudo de caso em uma empresa do setor de beneficiamento de aço inoxidável. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 5, n. 1, p. 75-92, 2013.

DE BORTOLI, E. M.; TACLA, C. A. Um modelo de percepção de conhecimentos para identificação de comunidades no contexto das organizações. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas** - Ano 3, n. 4, p.73-87, 2008.

BOWMAN, E. H., SINGH, H., & THOMAS, H. **The domain of strategic management: History and evolution**. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), Handbook of strategic and management: 31-51. London: Sage, 2002.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HEINZEN, D. A. de M.; PETRELLI, M. A.; ARDIGÓ, C. M.; CASAROTTO FILHO, N. O. Design Como Estratégia De Competitividade: a concepção de uma identidade regional. **Revista Gestão Industrial**. v. 09, n. 02: p. 502-515, 2013.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Alta Books Editora, 2019.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamento de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: foco na decisão. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAZ, F. J. **Indicadores para a Sustentabilidade Organizacional: Um Estudo Exploratório para o Desenvolvimento de um Sistema Computacional**. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) – Universidade de Santa Cruz do Sul, RS, 2015.

PAZ, F. J.; RUBIN, H. B.; KIPPER, L. M. Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 13, n.2, p. 276-298, 2018.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.

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

ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, F. F. **Estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing em instituições de ensino superior privadas de Foz do Iguaçu, Paraná: um estudo multicase**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho – **PSICO**, v. 43, n. 3, pp. 325-333, 2012.

STENFORS, S., TANNER, L., SYRJANEN, M., SEPPALA, T., & HAAPALINNA I. Executive views concerning decision support tools. **European Journal of Operational Research**, v.181, n. 2, p. 929-938, 2007.

TASSABEHJI, R., & ISHERWOOD, A. Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. **Strategic Change**, v. 23, n.1-2, p.63-80. 2014.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção*. Itajubá: UNIFEI, 2012.

WINCKLER N. C.; MOLINARI G. T. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. **Revista ADMPG**, v. 4, n. 1, 17 jun. 2011.