



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**Estratégia como vantagem competitiva:
um estudo de caso na Collor Sistem**

**Strategy as competitive advantage:
a case study in Collor Sistem**

Joserlan José de Sousa

Graduando em Administração

lanlansousa@hotmail.com

Universidade Federal do Piauí - UFPI

Samuel da Costa Ferraz Veras

Graduando em Administração

Samuelverasm@hotmail.com

Universidade Federal do Piauí

Kary Emanuelle Reis Coimbra

Mestre em Administração

kercoimbra@gmail.com

Universidade Federal do Piauí



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSERLAN JOSÉ DE SOUSA
SAMUEL DA COSTA FERRAZ VERAS**

Estratégia como vantagem competitiva:
Um estudo de caso na Collor Sistem

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

() **Aprovados(as)**

(X) **Aprovados(as) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 19 de setembro de 2013.

Kary Emanuelle Reis Coimbra

Orientadora – Profa. Kary Emanuelle Reis Coimbra

Marciel Lopes Lima

Prof. Marciel Lopes Lima

Membro

Fco Evandro de S. Santos

Profa. Francisco Evandro de Sousa Santos

Membro

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar que elementos que caracterizam a vantagem competitiva da empresa Collor Sistem na cidade Picos/PI. A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue criar uma competência ou valor superior, que a distingue das demais, para seus compradores. Uma organização conseguirá vantagem competitiva sobre os concorrentes quando optar por estratégias que a levem a se destacar e conquistar espaço na mente do consumidor. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, caracterizando também como um estudo de caso, cuja coleta de dados ocorreu através de uma entrevista semiestruturada junto ao proprietário da empresa Collor Sistem. Os resultados indicaram que a organização pesquisada, em sua estratégia de atuação, enfatiza a qualidade, pontualidade e atendimento personalizado como fatores capazes de criar vantagem competitiva em relação à concorrência, adotando a estratégia de diferenciação para crescer e se consolidar no mercado picoense de comunicação visual.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Vantagem competitiva. Comunicação visual.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify which elements that characterize the competitive advantage of the company Collor city/PI Spikes Sistem. The competitive advantage occurs when a firm can create a competence or higher value, which distinguishes it from the other, to their buyers. An organization achieve competitive advantage over competitors when opting for strategies that lead to stand out and conquer space in the mind of the consumer. This is an exploratory research of qualitative nature, featuring also as a case study, whose data collection occurred through a semi-structured interview with the owner of the company Collor Sistem. The results indicated that the Organization searched, in its operational strategy, emphasizes quality, punctuality and personalized service as factors capable of creating competitive advantage in relation to competition, adopting the strategy of differentiation to grow and consolidate in the merchant market of visual communication.

KEYWORDS: Strategy. Competitive advantage. Visual communication.

1 INTRODUÇÃO

A competição surgiu anteriormente à estratégia, podendo-se dizer ao mesmo tempo em que a própria vida das pessoas. No contexto organizacional, os gestores responsáveis pelas estratégias de negócios usam a criatividade e a capacidade de raciocínio no sentido de agilizar os resultados da competição e a rapidez das mudanças, ou seja, criatividade e raciocínio possibilitam a criação da estratégia, pois, em sua ausência qualquer procedimento ou tática são baseados apenas na intuição ou em iniciativas já realizadas. Uma estratégia exige ainda o entendimento do complexo processo da competição natural, no sentido de que, para poder coexistir, cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única (PARIS, SILVA; ZAGONEL, 1998).

As estratégias são imprescindíveis para o alcance dos objetivos de uma organização, tendo em vista que, através delas, seus recursos são mais bem utilizados quando busca a redução de problemas e o aumento de oportunidades. Por outro lado, a criação de vantagem requer uma ligação estreita entre as atividades da empresa com as exigências do mercado, procurando sempre oferecer algo melhor que a concorrência (PELISSARI *et al*, 2011).

Portanto, a vantagem competitiva de uma organização tende a elevá-la a uma posição de destaque no mercado, bem como a conseguir importantes vantagens em sua lucratividade, pois a inexistência de estratégias eficazes, capazes de melhorar o desempenho da empresa, pode levá-la a ser alcançada ou superada pela concorrência. Em função disso, são inúmeros os desafios que enfrentam constantemente, em busca de aperfeiçoar sua atuação no mercado. Assim sendo, em razão de todas as dificuldades que surgem cotidianamente para que as empresas mantenham a vantagem competitiva, é necessário que estas se tornem flexíveis, abertas a mudanças mais rapidamente do que a concorrência (PARIS; SILVA; ZAGONEL, 1998).

Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi analisar e identificar no mercado local, quais os elementos que caracterizam a vantagem competitiva da empresa Collor Sistem na cidade Picos-PI.

Após esta introdução, o capítulo 2 apresenta os referenciais teóricos compreendidos da estratégia à administração estratégica, o 3 refere-se a estratégia e vantagem competitiva, o 4 apresenta a metodologia do trabalho e o 5, as considerações finais.

2 DA ESTRATÉGIA À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Como bastante difundido no meio acadêmico e profissional, a utilização da estratégia como fator de competitividade contribui para que os gestores permaneçam sintonizados ao que as empresas e o mercado buscam quanto à concorrência e à conquista de novos clientes. Dispor de uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes e identificar com clareza os fatores que criam e influenciadores, tal vantagem possibilita à organização um crescimento sólido que leva a consolidar sua participação no mercado. Ansoff e McDonnell (1993) relatam que a estratégia representa uma série de regras voltadas para a tomada de decisões, cujo objetivo é delinear a atuação das empresas enfatizando seu crescimento e desenvolvimento, além de fixar seus objetivos em função de sua estrutura política e capacidade operacional. Segundo Conceição, Silva e Sarraceni (2009), o vocábulo **estratégia** deriva do grego *strategos*, que significa “a arte do general”. Antigamente, a palavra era usada por militares durante as guerras para reforçar a noção de forças contra os inimigos.

De acordo com Fernandes e Berton (2005), Carl Von Clausewicz, que era considerado o pai da estratégia militar, fazia uso de três alvos estratégicos em relação aos inimigos: forças, recursos e a disposição para lutar que o inimigo possuía. Determinados estes fatores, a estratégia era elaborada com o intuito de vencer a batalha. No âmbito da Administração, o vocábulo pode ser identificado como estratégia empresarial ou organizacional. Dessa forma, Fernandes e Benton (2005) definem estratégia organizacional como o grupo de metas, objetivos, propósitos e planos elaborados para tornar realidade um cenário previamente planejado, levando em conta os recursos disponibilizados pela empresa, como também as oportunidades existentes no ambiente onde está inserida.

De acordo com Wright, Kroll, Parmell (2001), as organizações buscam constantemente a obtenção de resultados satisfatórios em suas operações, compatibilizando-os com seus objetivos e missão e, para isso, se valem de estratégias voltadas para a conquista de vantagem competitiva. Segundo os autores, formular, implementar e controlar em sentido estratégico fortalece as empresas no sentido de alcançar os resultados pretendidos. Para Barney e Hesterly (2007) é difícil saber se a estratégia adotada pela organização em determinado momento é a melhor ou se permitirá criar uma vantagem competitiva. Por isso, torna-se necessária uma análise criteriosa das alternativas existentes para a redução de possíveis erros ou inconsistências. Neste sentido, Barney e Hesterly (2007) afirma ainda que a melhor estratégia é a que possibilita ajustar a estrutura da organização ao que se pretende alcançar, de maneira que seus recursos internos trabalhem de forma harmônica na direção das metas estabelecidas. Dessa forma, vislumbrar sistematicamente os planos, metas, objetivos e políticas representa condição imprescindível para a estratégia planejada traga realmente vantagem competitiva.

Para Thompson Jr. e Strickland III (2000), estratégia significa uma série de propostas competitivas e de comércio que os gestores aplicam visando aperfeiçoar o desempenho das organizações, sendo ainda uma alternativa gerencial para enfatizar o posicionamento de uma empresa no mercado, alcançar a satisfação do consumidor e atingir metas previamente estabelecidas.

Na atualidade, entende-se que é imprescindível para as organizações o reconhecimento da relevância da administração estratégica em qualquer modelo de gestão, pois o crescimento da competição, como também a interferência de medidas governamentais na realidade das empresas, exigem uma atuação eficaz e sintonia permanente com o ambiente. Dessa forma, as iniciativas adotadas nesse sentido permitem aos administradores atuarem estrategicamente no sentido de amenizar os efeitos das ameaças e aproveitar as oportunidades existentes, levando as empresas a alcançar objetivos e metas contidos em seu planejamento.

Ao se referirem à administração estratégica, Barney e Hesterly (2007) consideram que esta representa um processo que vai desde a escolha da missão de uma organização, até a obtenção da vantagem competitiva. Ribeiro, Júnior e Abranches (2006) pontuam que a administração estratégica se consolidou tardiamente se comparada a outras disciplinas voltadas para o contexto administrativo, sendo influenciada, inicialmente, pela economia e sociologia. Depois dos anos 1950 foi mais estudada pela academia e pelas empresas e, somente após as décadas de 60 e 70, passou a desempenhar importante papel no âmbito das organizações. Segundo os autores, no período anterior a 1950, os administradores voltavam seus esforços para questões internas, preocupando-se em melhorar a eficácia do processo produtivo, por não haver, ainda, um mercado caracterizado pela competitividade, muito menos o grau de diversificação e complexidade atualmente existentes. Depois desse período verificou-se significativo aumento da complexidade das atividades empresariais, impulsionado pelas transformações provocadas pela guerra, onde as características

empreendedoras passaram a ser exigidas no comportamento dos gerentes, além de mudar rapidamente, como forma de reagir às exigências do mercado e às ameaças da concorrência. Observou-se uma importante mudança na função social e econômica das empresas, além de um novo posicionamento dos consumidores em relação às atividades comerciais.

Ghemawat (2000) avalia que a evolução da Administração Estratégica se relaciona com os índices de desenvolvimento observados depois da segunda guerra mundial, coincidindo com o surgimento de grandes empresas, que apresentavam maior complexidade em sua administração, tendo em vista a formação de mercados caracterizados pela competitividade e pelo dinamismo. Estas transformações passaram a requerer maior grau de conhecimento dos administradores, que buscaram a profissionalização e a qualificação, como forma de se prepararem para os desafios da nova realidade e ocupar funções de maior importância no âmbito organizacional.

No cenário empresarial, observa-se que é crescente a quantidade de organizações que buscam técnicas e instrumentos capazes de aperfeiçoar o processo gerencial em razão do dinamismo do contexto empresarial e das incertezas e turbulências que caracterizam o mercado na atualidade, sendo que o planejamento estratégico representa uma das mais importantes desses instrumentos. Segundo Lobato (2005), o planejamento estratégico teve sua origem nos anos 1970 e este fato foi determinante para que a estratégia passasse a ser elaborada claramente na forma de um processo, onde a análise SWOT era a técnica mais importante, por possibilitar a análise do interior da empresa e do ambiente, através das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Costa (2005) destaca que esta técnica é uma das mais usadas no meio empresarial, com ênfase nos países mais desenvolvidos. SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em Administração de Empresas, a Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

Fishmann e Almeida (1991) afirmam que o planejamento estratégico representa uma ferramenta administrativa voltada para a ordenação das ideias dos administradores no intuito de clarificar a direção a ser seguida, além das ações a serem praticadas, buscando evitar o desperdício de recursos e o alcance dos objetivos previamente determinados. De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico significa a determinação de uma série de procedimentos a serem implementados pela alta administração nas situações em que busca alcançar no futuro um cenário diferente do passado. Trata-se de um processo que exige continuidade e foco de todos os departamentos da empresa, sem que haja envolvimento apenas da alta direção da organização.

Ribeiro, Júnior e Abranches (2006) acrescentam que o planejamento estratégico tem como objetivo delinear o futuro da empresa, global ou parcialmente, através de planos operacionais que direcionam o funcionamento da empresa ou do setor no cotidiano. A intenção de um planejamento estratégico é moldar o futuro da organização, de forma total ou parcial, desenvolvendo planos operacionais que determinam como o negócio ou departamento funcionará dia a dia.

Oliveira (2004) afirma que a implementação de um planejamento estratégico faz com que a empresa possa obter as seguintes vantagens: conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas; ter um efetivo plano de trabalho para a realização de todo processo. Segundo o autor, elaborar e implementar um planejamento estratégico é uma atribuição da alta direção da organização, em função de sua

responsabilidade sobre a fixação de objetivos e quanto às decisões que tratam de sua execução e acompanhamento, considerando a realidade atual da empresa, interna e externamente.

A estratégia, a administração estratégica e o planejamento estratégico são fatores decisivos para o alcance dos objetivos pelas empresas e influenciam diretamente na conquista de vantagem competitiva, levando-as a se fortalecerem no mercado em que atuam.

3 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001), estratégia competitiva diz respeito aos programas, planos, políticas e ações praticados por uma organização ou departamento no sentido de preservar ou aumentar, sustentavelmente, as vantagens competitivas já conquistadas em relação à concorrência. Isto porque “sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes” (OHMAE, 1998, p. 36). No mesmo sentido, Porter (1992, p.1) afirma que “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”.

Coutinho e Ferraz (1994) consideram que o grau de competitividade que uma organização pode alcançar tem relação direta com o sistema econômico do país e com a estrutura da empresa, principalmente quanto aos aspectos macroeconômicos, políticas institucionais, agências de regulação e sociais da nação onde a organização se encontra instalada. Além disso, destaca-se a influência das características mercadológicas e da concorrência, como também da situação vivenciada pelo setor econômica da empresa e seu potencial administrativo e operacional.

De acordo com Montgomery e Porter (1998) os gestores enfrentam o desafio de fazer surgir ou identificar um espaço no ambiente empresarial onde a vantagem competitiva da empresa possa surgir a partir de seus recursos e competências. Porter (1992) se refere aos fatores estruturais da organização e sua relação com a competitividade indicando cinco forças imprescindíveis para o desempenho na competição mercadológica: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Isto porque,

[...] a pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital. A pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui (PORTER, 1992, p. 4).

Porter (1986) ressalta que, de maneira geral, as organizações dispõem de três espécies de estratégia competitiva que podem utilizar: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. No primeiro caso, o objetivo é alcançar vantagem competitiva através da oferta de produtos e serviços com a proposta de preços inferiores aos da concorrência. No segundo, pretende-se obter vantagem por meio da inserção de fatores de diferenciação nos serviços e produtos de forma a compensar os preços mais altos. No terceiro caso, a vantagem competitiva é buscada através do uso de menores preços ou pela diferenciação, só que destinados a um segmento de mercado específico.

Para Porter (1992), a estratégia competitiva de uma organização geralmente se constitui de estratégias específicas como financeira, tecnológica, de marketing, de produção etc, objetivando a composição de todo que apresente coesão e harmonia em suas ações e planos, de forma a possibilitar a conquista de vantagem competitiva por meio do

aperfeiçoamento dos processos de negócios na cadeia de valor da organização. Dessa forma, a estratégia competitiva envolve os objetivos de longo prazo da empresa e são compostas pelas estratégias específicas adotadas.

A elaboração de estratégias é uma prioridade relativamente recente nas organizações privadas. Apesar disso, observa-se o uso de várias estratégias bem sucedidas ao longo da história. A implementação de estratégias adquiriu uma posição de destaque nas situações em que as empresas se viram inserido em ambientes descontínuos e dinâmicos. Em mercados caracterizados por mudanças constantes, a estratégia passa a ser cada vez mais importante, como forma de atuar preventivamente e reagindo às ações da concorrência. Neste contexto, a estratégia representa um instrumento imprescindível para determinar o caminho que a organização deve seguir, em busca de seus objetivos maiores (GUIMARÃES, 2000).

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as organizações devem ir além das preocupações com a eficiência operacional, sendo capazes de coordenar e corrigir suas estratégias, alterando as ações, quando necessário. Mesmo que os instrumentos de gestão tenham importância indiscutível para manter a estrutura das empresas, não são capazes de fazer com que as organizações se tornem mais eficazes em seu ramo de atividade durante muito tempo, daí a importância de estratégias bem definidas e sintonizadas com os objetivos empresariais.

Hoje em dia observa-se que a vantagem competitiva conquistada por meio de uma inovação não é permanente, tendo em vista que a concorrência percebe de imediato e procuram imitá-la ou até superá-la. Assim, a vantagem sólida é aquela que se consegue através da inovação permanente, que significa inovar constantemente, mesmo que a inovação anterior ainda esteja evidente e rentável. Este aspecto remete a uma batalha constante das empresas contra a paralisação natural das organizações em estagnar após alcançar níveis satisfatórios de desempenho.

Oliveira (2001, p. 223) afirma que “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”. Ferrell e Hartline (2005, p. 33) destacam que “quando uma empresa possui capacidades que lhe permite atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência, diz-se que ela tem uma vantagem ou diferencial competitivo”. Para Porter (1986), a vantagem competitiva está ligada a três fatores principais: habilidades superiores, recursos superiores e posição superior. Geralmente tais habilidades determinam a conquista de vantagens e são organizacionais e não individuais, tendo maior relação com o aspecto coletivo, além de contar com uma coordenação experiente e apoio especializado.

Pelissari et al. (2011) destacam que o reconhecimento do valor do cliente sendo utilizado como um instrumento de *marketing* deve fazer parte das estratégias empresariais para a conquista de vantagem competitiva. Kotler (2000) complementa afirmando que as organizações dispõem de atividades específicas que dão sustentação ao seu produto, a partir de sua criação até o consumidor final. Nessa direção, Porter (1999) afirma que a cadeia de valor torna possível a identificação das inúmeras atividades executadas pelas empresas nesse sentido, atividades essas que são conhecidas como atividades de valor.

O valor criado para as organizações através da cadeia de valores é avaliado por meio do preço que o cliente se dispõe a pagar pelo produto. Dessa forma, a vantagem competitiva conquistada pela empresa é uma consequência da cadeia de valores, quer seja pelo custo ou pela diferenciação. As atividades executadas nas empresas possuem indicativos das fontes potenciais de vantagem competitiva, da mesma forma que a capacidade de diferenciação significa o reflexo da participação de cada valor para a satisfação do consumidor. Assim, a

melhoria constante da cadeia de valor e sua constante sintonia com o ambiente permitem a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1999).

Pelissari et al (2011) ressalta que são várias as espécies de vantagens competitivas, destacando cinco tipos, cada uma com características próprias, que são: vantagem competitiva pela preferência do cliente, vantagem competitiva por atuar com baixos custos internos, vantagem competitiva por obter baixos custos externos, vantagem competitiva por diferenciação e vantagem competitiva em função dos talentos existentes na organização. Nesse sentido, os resultados de uma vantagem competitiva para a empresa são variáveis conforme os vários tipos de vantagens. Assim, generalizar as vantagens ao invés de especificá-las, traz para a organização: aumento de vendas, aperfeiçoamento da vantagem competitiva conquistada, ampliação da lucratividade, dificulta o aparecimento de desvantagens em relação ao que já foi conseguido.

Para Pelissari et al. (2011), a conquista de vantagem competitiva pelas organizações significa também a superioridade sobre a concorrência. As cinco forças competitivas de Porter (1986) mostram que os concorrentes não se limitam apenas aos participantes estabelecidos, sendo que as referidas forças são todas concorrentes para as organizações, cada uma apresentando maior ou menor importância. As forças citadas pelo autor são: Ameaça de Novos Entrantes; Poder de Negociação dos Compradores; Poder de Negociação dos Fornecedores; Produtos Substitutos; e Rivalidade entre os Concorrentes.

Porter (1986) considera que o poder coletivo das cinco forças estabelece a possibilidade de lucratividade final de um departamento ou setor. Assim, a capacidade de superar a concorrência por parte de uma organização pode acontecer de várias formas, havendo vulnerabilidade em relação a alguns aspectos capazes de influenciar a organização de forma negativa ou positiva. A conquista da vantagem competitiva não representa o objetivo final. Há a necessidade de mantê-la e esta manutenção é que deixa claro se a vantagem competitiva é verdadeira, capaz de proporcionar uma posição consolidada no mercado.

Kotler (2009, p. 31) afirma que são poucas as empresas bem sucedidas que “são capazes de manter seu marketing em transformação na mesma velocidade da transformação de seu mercado”. Com isso, assegurar a vantagem competitiva conquistada tem relação direta com o potencial que a organização apresenta para aprender mais rápido e mudar mais rápido que seus concorrentes. Para Porter (1999), na luta para a conquista de vantagem competitiva o acompanhamento da estratégia deve ser constante, não pode parar, pois sua continuação não significa avaliar a situação estaticamente, mas sim enxergar a necessidade de buscar melhorias na eficácia operacional, agindo proativamente e aperfeiçoando sua produtividade, tendo como objetivo a melhoria constante para acompanhar as mudanças constantes do mercado.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória, de natureza qualitativa. Quanto à abordagem qualitativa, Richardson (2007) afirma que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de um entendimento detalhado dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, ao invés da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento. Estudos exploratórios, segundo Gil (2006), objetivam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Trata-se de um estudo de caso, para cuja coleta de dados abordamos o principal Gestor da empresa Collor Sistem, por meio de entrevista semi-estruturada. Feita e desenvolvida através de um roteiro, onde a base da abordagem foi o diálogo com o entrevistado, focando nas principais questões que pesquisa questionou. Permitindo assim, aprofundar o estudo sobre o assunto e possibilitando o recolhimento de dados qualitativos de confiança. Gil (2006, p. 78) considera que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo”.

A análise dos dados foi realizada a partir das respostas obtidas por meio da entrevista. Essas respostas foram transcritas e agrupadas às categorias que possibilitaram extrair e interpretar os conteúdos coletados de forma mais significativa. A partir dos resultados das entrevistas tornou-se possível a análise de todas as questões pertinentes sobre vantagens competitivas apresentadas pela empresa. O qual será evidenciado na análise de resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A abordagem foi realizada junto ao Sr. Maxwell Pinheiro Moura, proprietário da empresa Collor Sistem, cujo tempo de atuação coincide com o de existência da empresa, ou seja, 16 anos. A organização atua no ramo de comunicação visual e possui em sua dotação o total de 42 colaboradores.

A missão da Collor Sistem é “ser uma empresa de referência por atuar de forma sustentável, transparente e inovadora com foco no cliente e na qualidade e por contribuir com o desenvolvimento da sociedade” e sua visão é “ampliar o mercado de atuação, fixando-se como referência de inovação, qualidade e compromisso”. Importante destacar que, conforme apontado por Chiavenato (2005), a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão.

Em relação à atuação da empresa, perguntamos ao entrevistado que elementos ele acha que contribuem para que a empresa se diferencie competitivamente em relação às demais. Maxwell respondeu que “qualidade, pontualidade e atendimento personalizado”. Portanto, a organização enfatiza três aspectos para obtenção de vantagem em relação à concorrência e liderança no mercado, revelando uma estratégia clara voltada para a diferenciação quanto às demais empresas do ramo, ao fornecer o produto ou serviço de qualidade, agregando pontualidade e atendimento diferenciado como fatores indispensáveis ao relacionamento com o cliente. Neste sentido, retomamos Porter (1986) ao afirmar que a estratégia de diferenciação é aquela que possibilita obter vantagem por meio da inserção de fatores de diferenciação nos serviços e produtos de forma a compensar os preços mais altos.

Questionamos o entrevistado ainda sobre como analisa a atuação da concorrência em seu ramo de atividade.

(Fragmento 01) a concorrência é constituída de 2(duas) empresas de médio porte e outras pequenas e autônomas, além de empresas de outros ramos que agregam algum serviço da área de Comunicação Visual ao seu leque de serviços, tais como banners e adesivos de pequenos tamanhos.

De acordo com o Fragmento 1, a empresa pesquisada possui amplo conhecimento do mercado e da concorrência. Este aspecto se revela importante porque, num mercado globalizado, onde as informações e as transformações acontecem a cada instante, a sintonia

com o ambiente onde a organização atua torna-a capaz de reagir a mudanças inesperadas que venham a prejudicar seu desempenho, ou mesmo o surgimento de novos concorrentes ou novos produtos lançados pelos já existentes. Porter (1992) se refere aos fatores estruturais da organização e sua relação com a competitividade indicando cinco forças imprescindíveis para o bom desempenho na competição mercadológica: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais. Dessa forma, o acompanhamento constante do mercado e da concorrência permite que a organização atue de forma segura e se consolide cada vez mais em sua posição no mercado.

Na sequência, o respondente foi questionado sobre quais os pontos fortes que percebe na atuação da concorrência que são capazes de ameaçar o desempenho da sua empresa. A resposta obtida foi no sentido de que

(Fragmento 2) hoje com os clientes exigindo maior qualidade em menor tempo de produção, seria um ponto forte a ser notado na concorrência se eles entregarem os serviços em menos tempo e mesmo assim manterem a qualidade do serviço.

De forma coerente com a estratégia de diferenciação adotada pela organização pesquisada, percebe-se que a principal preocupação é a qualidade, agilidade e pontualidade que os concorrentes podem agregar a seus produtos e serviços no atendimento ao consumidor, aspectos nos quais a empresa se destaca, representando uma séria ameaça à sua posição no mercado picoense. Sob este ponto de vista, considera-se importante que a organização acompanhe sua estratégia, aperfeiçoando-a constantemente, pois, segundo Porter (1999), na luta para a conquista de vantagem competitiva o acompanhamento da estratégia deve ser constante, não pode parar, pois sua continuação não significa avaliar a situação estaticamente, mas sim enxergar a necessidade de buscar melhorias na eficácia operacional, agindo proativamente e aperfeiçoando sua produtividade, tendo como objetivo a melhoria constante para acompanhar as mudanças constantes do mercado.

Procuramos saber do entrevistado quais as ameaças que observa atualmente em seu ramo de atividade. A resposta foi:

(Fragmento 3) o grande numero de pequenas empresas, ou mesmo autônomos, com a facilidade de acesso aos fornecedores em pequenas quantidades, fazendo com que os preços de produtos de qualidade inferior entrem no mercado, vulgarizando o ramo e prostituindo preços.

Neste ponto, observamos que a concorrência desleal ou oferta de produtos de qualidade inferior também representam ameaças para a empresa pesquisada, possivelmente por adotar uma linha de atuação voltada para a qualidade e preço justo. A venda de produtos semelhantes como se fossem originais, por preços inferiores, é uma realidade no mercado e acaba por iludir grande parte dos consumidores, prejudicando as empresas que primam pela qualidade e valorização do cliente. A este respeito, considera-se fundamental que a empresa pesquisada mantenha sua estratégia de atuação, enfatizando a qualidade dos produtos e serviços, agilidade e pontualidade na entrega e um atendimento excelente, como forma de manter sua posição de liderança no ramo de atividade em que atua.

Questionamos também sobre quais oportunidades observa atualmente em seu ramo de atividade. O entrevistado respondeu que

(Fragmento 4) o ramo de Comunicação Visual é abrangente em varias áreas de atuação, sendo elas Comunicação impressa, digital e visual, nesse aspecto a tecnologia será sempre uma grande aliada e a aquisição de novas tecnologias são as oportunidades mais visíveis do mercado.

Dessa forma, há o reconhecimento da empresa quanto à importância da tecnologia em seu desempenho, colocando a atualização tecnológica como uma oportunidade ímpar. Neste sentido, pode-se destacar a posição equilibrada da organização pesquisada, tendo em vista que a atividade de comunicação visual é desenvolvida basicamente com o uso de recursos de computadores e, sendo assim, a renovação das tecnologias utilizadas representa a forma ideal de manter a qualidade dos produtos e serviços ofertados, com reflexos diretos em seu posicionamento no mercado de Picos.

Procuramos saber do entrevistado como a atuação da empresa e para que período. A resposta foi:

(Fragmento 5) estando sempre na vanguarda das tecnologias, o planejamento será sempre voltado para novos equipamentos e novas tecnologias na Comunicação, isso em médio prazo.

Embora sem a devida clareza na resposta é possível perceber que a organização faz relevância à implantação de novas tecnologias, sendo a base para a elaboração de seu planejamento estratégico. Em função da rapidez com que as mudanças ocorrem no mercado atualmente, principalmente quanto uso de novas tecnologias, o planejamento elaborado a médio prazo (dois anos) pela empresa pesquisada pode não ser ideal, tendo em vista que, possivelmente, necessitará de constantes reajustes durante a sua vigência. Ribeiro, Júnior e Abranches (2006) afirmam que o planejamento estratégico tem como objetivo delinear o futuro da empresa, global ou parcialmente, através de planos operacionais que direcionam o funcionamento da empresa ou do setor no cotidiano. A intenção de um planejamento estratégico é moldar o futuro da organização, de forma total ou parcial, desenvolvendo planos operacionais que determinam como o negócio ou departamento funcionará dia a dia.

Tratando ainda do planejamento da empresa pesquisada, o respondente foi questionado se o planejamento da organização contempla formas específicas de atuar (estratégias) para setores, departamentos e empresa como um todo, fixando metas e objetivos para o período considerado. A resposta positiva para o questionamento pode significar, embora não dito claramente, que o planejamento elaborado pela organização engloba todos os setores e departamentos, considerando as atividades desenvolvidas, por meio de metas e objetivos claramente definidos. Além do exposto, sabe-se que o planejamento é fundamental para as atividades de qualquer empreendimento e, sem ele, será difícil se destacar no mercado ou conquistar vantagem competitiva. A esse respeito, Oliveira (2004) afirma que o planejamento estratégico significa a determinação de uma série de procedimentos a serem implementados pela alta administração nas situações em que busca alcançar no futuro um cenário diferente do passado. Trata-se de um processo que exige continuidade e foco de todos os departamentos da empresa, sem que haja envolvimento apenas da alta direção da organização.

Questionamos o entrevistado sobre se a empresa tem um público alvo específico e qual. A resposta obtida foi: “não, nossa empresa tem serviços que vai desde a pessoa física à pessoa jurídica e pública”. Pelo visto, a organização não tem um público alvo, com características específicas, que exija esforços especiais para atendê-lo, procurando atingir todos os públicos que compõem o mercado de Picos/PI. A atividade de comunicação visual é

muito abrangente e pode oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades de pessoas físicas (banners, cartazes etc.), pessoas jurídicas (fachadas, painéis, outdoors, comunicação interna) e instituições públicas (faixas, cartazes, outdoors, sinalização interna e externa). Assim, a atuação da organização pesquisada mostra-se pautada pelo atendimento das necessidades de todos os consumidores, respeitando cada segmento e ofertando os produtos e serviços que preenchem as necessidades de cada um deles.

Procurou-se saber do entrevistado se a inovação está presente nas atividades da empresa e de que forma. O participante da pesquisa afirmou que

(Fragmento 6) sim, em forma de tecnologia, sendo em novas formas de publicidade, equipamentos de ponta e profissionais treinados, sempre procurando oferecer ao cliente o que tem de melhor no mercado da Comunicação Visual.

Diante da afirmação, pode-se observar que a empresa utiliza a tecnologia para promover a inovação, apresentar produtos novos e novas alternativas publicitárias e isto certamente contribui para a criação de vantagem competitiva. Segundo Hamel e Prahalad (1995), a vantagem competitiva conquistada por meio de uma inovação não é permanente, tendo em vista que a concorrência percebe de imediato e procuram imitá-la ou até superá-la. Assim, a vantagem sólida é aquela que se consegue através da inovação permanente, que significa inovar constantemente, mesmo que a inovação anterior ainda esteja evidente e rentável. Este aspecto remete a uma batalha constante das empresas contra a paralisação natural das organizações em estagnar após alcançar níveis satisfatórios de desempenho.

O entrevistado foi questionado sobre qual a principal estratégia da empresa para conquistar e se manter viva no mercado. A resposta obtida foi:

(Fragmento 7) Sempre priorizar o cliente, pois ele é à base de tudo. Pra isso investimos em Equipamentos para reduzir o tempo de espera dos serviços, criamos espaços VIPs, para sua melhor comodidade, além de procurarmos sempre a excelência no atendimento.

Com foco no cliente, a organização pesquisada busca melhorar sua capacidade operacional através de investimentos em equipamentos modernos e um atendimento excelente quando de sua presença na empresa. Os pequenos detalhes que constituem o atendimento a um cliente acabam por fazer grande diferença no relacionamento entre este e a empresa, sendo decisivo para conquistar sua fidelidade, sua satisfação. Qualquer estratégia empresarial certamente levará à busca por uma grande quantidade de clientes, todos fiéis e satisfeitos, pois isto representa vantagem competitiva e liderança no mercado. Segundo Guimarães (2000), a elaboração de estratégias é uma prioridade relativamente recente nas organizações privadas. Apesar disso, observa-se o uso de várias estratégias bem sucedidas ao longo da história. A implementação de estratégias adquiriu uma posição de destaque nas situações em que as empresas se viram inseridas em ambientes descontínuos e dinâmicos. Em mercados caracterizados por mudanças constantes, a estratégia passa a ser cada vez mais importante, como forma de atuar preventivamente e reagindo às ações da concorrência. Neste contexto, a estratégia representa um instrumento imprescindível para determinar o caminho que a organização deve seguir, em busca de seus objetivos maiores.

Questionamos sobre qual a importância da marca Color Systems atualmente para o desempenho da empresa como um todo. A resposta do entrevistado foi no sentido de que

(Fragmento 8) com uma marca visível e sólida no mercado, a Collor Systems, como marca, tem um papel de extrema importância na empresa, pois a partir do momento que a empresa tem 16 anos de mercado e torna-se referência em toda macrorregião quando o assunto é Comunicação Visual, os clientes sabem que aquela marca é sinônimo de qualidade.

Portanto, a marca ganhou importância para a organização pesquisada ao longo de sua existência, tornando-se atualmente um fator extremamente importante para que a Collor System mantenha o posicionamento conquistado no mercado, em função da credibilidade que a marca passou a representar no ramo de atividade em que atua. Certamente reforça as estratégias que se convertem em vantagem competitiva. A mais sustentável e valiosa vantagem competitiva gerada pela empresa é a marca. Nessa direção, Kotler (2009) afirma que “marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de uma empresa e de diferenciá-los de concorrentes. O fato de uma marca ser um recurso intangível contribui para sua sustentabilidade como vantagem competitiva, pois essa gera um fluxo identificável de ganhos com o passar do tempo.”.

O entrevistado foi questionado se a preocupação ambiental está entre as preocupações da Collor System e se isso se torna uma vantagem/desvantagem competitiva em relação às demais empresas do ramo. A resposta foi:

(Fragmento 9) sempre nos preocupamos com a sustentabilidade de nossa empresa, fazendo disso uma vantagem sim, sem nos preocupar com a concorrência no aspecto ambiental, pois fazemos sempre nossa parte para um mundo melhor para nossos filhos.

Observamos que, embora haja uma preocupação quanto à sustentabilidade, trata-se de uma questão que não é tratada ao nível da competitividade, não interferindo na conquista de vantagem competitiva pela empresa pesquisada.

Perguntamos, ainda, se a empresa prioriza pela qualidade do produto ou por políticas de preços. A resposta foi:

(Fragmento 10) como já foi dito, nossa prioridade na verdade é o cliente, porém, sem esquecer nossa qualidade em nossos serviços, mais a política de preços só é válida se manter a qualidade do serviço, não queremos nossos clientes levando um serviço com o preço baixo e não competitivo, pois a qualidade do serviço também será afetada. Nós da Collor System, prezamos pela aplicação de um preço justo, por um serviço de qualidade, assim a relação empresa/cliente passa a ter transparência, assim gerando credibilidade e fidelidade.

Verificamos que a empresa valoriza mais a qualidade do produto, ao invés de políticas de preço, o que certamente contribui para a criação de vantagem competitiva e solidez no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização, como também as recentes inovações tecnológicas, proporciona o surgimento de novas formas de competição e constantes alterações em suas regras de funcionamento, tornando os mercados cada vez mais imprevisíveis e complexos. Entretanto, a disponibilidade de informações em um mercado altamente conectado possibilita às

organizações identificar e reagir às ações da concorrência com maior rapidez, evitando perda de mercado, de clientes e faturamento. Diante disso, percebe-se que permanecer inerte, para a empresa, pode representar o fim ou a perda de todas as vantagens competitivas conquistadas ao longo do tempo.

O objetivo principal da pesquisa foi analisar e caracterizar os elementos e as ações que fazem da empresa Collor Systems uma empresa reconhecida no mercado local de Picos-Pi. Em conformidade com os objetivos definidos, as ações estratégicas da empresa estão direcionadas a proporcionar a qualidade, pontualidade e atendimento personalizado como fatores capazes de criar vantagem competitiva em relação à concorrência, adotando a estratégia de diferenciação para crescer e se consolidar no mercado picoense de comunicação visual.

Em resposta ao problema de pesquisa, a realização do trabalho em campo possibilitou verificar, que a empresa Collor Sistem, que atua no setor comunicação visual, vem se destacando ao longo dos anos em sua atividade, frequentemente se distanciando da concorrência e se tornando uma marca forte e uma referência na região, quanto aos produtos e serviços que disponibiliza. Daí o interesse pelo estudo do desempenho da referida empresa, suas características e peculiaridades.

Observando os resultados é possível perceber que para se tornar e manter-se como uma referência no mercado local, a empresa promove estratégias permanentes direcionada a duas áreas em especial: a inovação como um meio de está sempre pronto para melhor atender, e o cliente como o principal foco de planejamento. Onde as políticas de preço estão determinadas pela a qualidade dos produtos e serviços prestados aos clientes. A pesquisa também demonstrou que empresa destaca a importância da preservação ambiental e da importância do uso e fabricação de produtos ecologicamente corretos como um diferencial na oferta do produto ao consumidor.

Pelos aspectos analisados, verifica-se que o resultado esperado com essa pesquisa é de intensificar a necessidade da discussão sobre o tema nas empresas locais. Como contribuição, entende-se que o tema é pouco estudado no contexto picoense e os resultados da investigação podem contribuir para que surjam novos questionamentos e novas pesquisas possam ser realizadas, apresentando novos resultados e novas contribuições também para empresa pesquisada, para o meio empresarial e para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CONCEIÇÃO, L. R.; SILVA, H. H. R.; SARRACENI, J. M. Administração estratégica e vantagem competitiva. **II ENCONTRO CIENTÍFICO. II SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO**. Lins/SP, 28 a 31 de outubro de 2009. Disponível em:

<<http://www.unisaesiano.edu.br/encontro2009/trabalhosaceitos.php>> Acesso em: 17 ago.2013.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COUTINHO, L. G. & FERRAZ, J. C.: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, Papirus, 1994.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISHMANN, A. M., ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, P. A. **Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, A. S. **Estratégias Competitivas Adotadas por Empresas de Tecnologia da Informação**. Dissertação (Mestrado em Informática) - Instituto de Informática. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas/SP, 2000.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LOBATO, D. M. **Estratégias de empresas**. 5. ed. Editora FGV: Rio de Janeiro/RJ, 2005.

MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E.: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN A.L.V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 1, p. 84-99, 2001.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20 ed. São Paulo. Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARIS, W.S.; SILVA, S.; ZAGONEL, E. **Estratégia como vantagem competitiva**. Resenha de: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com>>. Acesso em: 27 AGO. 2013.

PELLISSARI, A. S.; FASSARELA, L.; GONZAGELZ, I. V. D. P.; DUQUE, W. S.; SETÚBAL, F. M. R. **Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva. VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. SEGeT**, 2011, 19 a 21 de outubro, Resende/RJ.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RIBEIRO, C. J.; JÚNIOR, V. U.; ABRANCHES, Ronaldo Sales. Análise interna de um IES através dos 10-Ms do autodiagnóstico. **II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Associação Educacional Dom Bosco. SEGeT, 2006. Disponível em: <<http://www.aedb.br/anais-seget/ae.htm>> Acesso em: 26 ago.2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

THOMPSON JR.; A. STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas,2001.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Roteiro de Entrevista (Sócio- Proprietário)

DADOS DA EMPRESA

- Nome do entrevistado
- Função na empresa
- Tempo de serviço na empresa
- Ramo de atividade da empresa
- Tempo de atuação da empresa no mercado
- Número de funcionários
- Estilo de gestão (rígido/conservador)
- Missão e visão da empresa

DADOS SOBRE A ATUAÇÃO DA EMPRESA

- Que elementos o senhor acha que contribuem para que a empresa se diferencie competitivamente em relações às demais?
- Como analisa a atuação da concorrência em seu ramo de atividade?
- Quais os pontos fortes que percebe na atuação da concorrência que capazes de ameaçar o desempenho da sua empresa?
- Quais as ameaças que observa atualmente em seu ramo de atividade?
- E as oportunidades?
- Como planeja a atuação da empresa e para que período?
- O planejamento da empresa contempla formas específicas de atuar (estratégias) para setores, departamentos e empresa como um todo, fixando metas e objetivos para o período considerado?
- A empresa tem um público alvo específico? Qual?

- A inovação está presente nas atividades da empresa? De que forma?
- Qual a principal estratégia da empresa para conquistar e se manter viva no mercado?
- Qual a importância da marca COLLOR SISTEM atualmente para o desempenho da empresa como um todo?
- A preocupação ambiental está entre as preocupações da COLLOR SISTEM? Isso se torna uma vantagem/desvantagem competitiva em relação às demais empresas do ramo?
- Vocês priorizam pela qualidade do produto ou por políticas de preço?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
() Monografia
 Artigo

Eu, José Albano José de Sousa e Samuel da Costa Veiros Feres.

autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação

Estratégia como vantagem competitiva: um estudo de caso na Celloci System

de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 26 de SETEMBRO de 2013.

José Albano José de Sousa
Assinatura

Samuel da Costa Veiros Feres
Assinatura