



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção  
para a Indústria de Serviços

## APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS EM UMA EMPRESA DE SERVIÇO NO CARIRI PARAIBANO

Julianne Ferreira de Jesus - jully-jesus@hotmail.com

Maria Yhasminnie de Azevedo Alves - minniefera@hotmail.com

Poliana Gouveia Marinho - poly.marinho@hotmail.com

Tamara Gregório de Brito - tamara\_gregorio@hotmail.com

### Resumo:

Diante de um cenário de transformações, as empresas devem buscar cotidianamente de ferramentas estratégicas que forneçam algum diferencial competitivo. Neste sentido, este artigo tem como objetivo aplicar as ferramentas estratégicas na Xerox e Papelaria da Bárbara, utilizando: Análise de SWOT, Análise do mercado de Porter e a matriz BCG (Boston Group Consulting). Trata-se de um estudo de caso exploratório de natureza descritiva, realizado em uma copiadora na cidade de Sumé-PB, que através do uso de questionário estruturado para a coleta de dados pode identificar as ferramentas estratégicas: Análise de SWOT, Análise de Mercado de Porter e a Matriz BCG, para o alcance dos objetivos. Por fim concluiu-se que apesar da organização não formular estratégias por meio de ferramentas gerenciais, elas conseguem direcionar seus esforços para competir no mercado, adotando assim, estratégias empíricas de diferenciação frente aos seus concorrentes, destacando a flexibilidade para se adaptar ao mercado.

**Palavras chave:** Estratégia, Ferramentas, Organização.

### Abstract:

Faced with a dramatic transformations, companies should seek daily strategies of tools that provide some competitive advantage. Thus, this article aims to apply the strategic tools at Xerox and Stationery of Barbara using: SWOT Analysis, Analysis of the market and the Porter matrix BCG (Boston Consulting Group). This is an exploratory case study of a descriptive nature, conducted in a copier in the city of Sumé - PB, which through the use of a structured questionnaire for data collection can identify strategic tools: SWOT Analysis, Market Analysis Porter and BCG Matrix, to achieve the goals. Finally conclude that although the organization does not formulate strategies through management tools,



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção  
para a Indústria de Serviços

they can direct their efforts to compete in the market , thus adopting empirical strategies forward differentiation to competitors , highlighting the flexibility to adapt to the market .

**Keywords:** Strategy , Tools , Organization.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado exige que as empresas tomem decisões estratégicas cada vez mais rápidas e dinâmicas a fim de se tornarem competitiva neste cenário globalizado. Diante disto, é fundamental conhecer e implementar as ferramentas estratégicas em uma organização, visando atingir o maior número de clientes satisfeitos e satisfazendo as suas necessidades.

Assim, todo processo de mudança dentro de uma empresa, acontece pela necessidade que se percebe de melhorar os produtos/serviços prestados por uma organização, tanto no ambiente interno quanto no externo. No ambiente interno, o receio de mudar surge primeiramente da cultura organizacional e dos trabalhadores que a compõem, pois só modificando e adaptando os funcionários as novas ferramentas, com o intuito de melhorar os serviços prestados. No ambiente externo ao colocar as estratégias em ação, a mesma poderá melhorar o seu desempenho, tendo assim como consequência um aumento na clientela e um maior grau de popularidade/qualidade dos serviços prestados.

O objetivo desse estudo de caso é aplicar as ferramentas estratégicas na Xerox e Papelaria da Bárbara (XPB), utilizando: Análise de SWOT, Análise do mercado de Porter e a matriz BCG (*Boston Group Consulting*). Sendo que para aplicar estas ferramentas na empresa é necessário ter um conhecimento antecipado, a partir de um levantamento bibliográfico, podendo nesse contexto explorar mais profundamente as características organizacionais da empresa. Para tanto, foram realizadas visitas técnicas e elaborado um questionário, visando observar as técnicas e procedimentos até então adotados, identificou e qualificou as características da empresa, frente ao contexto onde a mesma está inserida.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Ferramentas de estratégia

A estratégia pode ser definida como um modelo que a organização segue para definir e atingir os objetivos e para isso utiliza táticas organizacionais.

Segundo Wright, P.; Kroll, M.J; Parnell, J. (2010), Estratégia refere-se aos planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

As análises dos objetivos a serem alcançados e a missão a ser cumprida pela organização tanto no âmbito interno e externo da mesma, é determinada pela estratégia organizacional.

Foram utilizadas as seguintes ferramentas da administração estratégica: Análise de *SWOT*, Matriz BCG (*Boston Group Consulting*) e a Análise de mercado de Porter.

## 2.2. Ferramentas da administração estratégica.

### 2.2.1. Análise de *SWOT*

Dentro da organização a análise de *SWOT* tem como objetivo analisar os pontos fortes e fracos da empresa e como também as oportunidades e as ameaças do ambiente extrínseco.

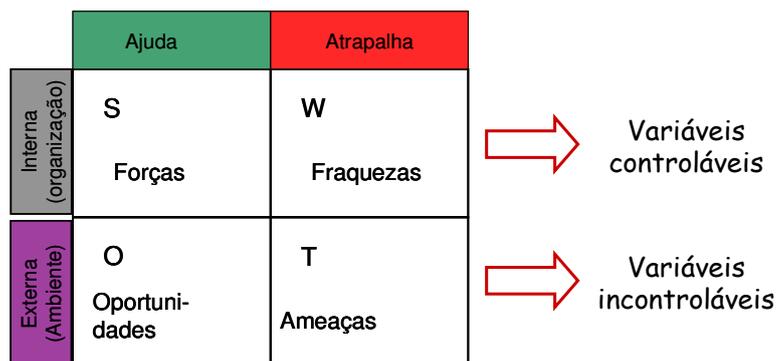


Figura 1 – Análise de *SWOT*

Fonte: Adaptado de Ferrell et al. (2000, p.71)

De acordo com a figura acima pode constatar que:

- Forças:** Descreve quais as competências mais fortes da empresa, aquelas que estão sobre sua influência. Por exemplo: recursos, infraestrutura, habilidades, capital humano entre outros.
- Fraquezas:** Representam os pontos negativos existentes na empresa, desde seus controles

internos até os valores agregados à marca da empresa.

- c) Oportunidades: São as forças externas à empresa que influenciam positivamente sua organização, mas que não temos controle sobre elas.
- d) Ameaças: Referência aos aspectos negativos os quais podem diminuir o potencial da empresa dentro do seu ramo, mercado, objetivo, etc. Elas podem comprometer seriamente, até mesmo, os pontos fortes da empresa, viabilizando-os ou destruindo-os.

### 2.2.2. Análise do mercado de Porter

Segundo Chiavenato (2007), Porter propõe um modelo de cinco forças competitivas para analisar a rivalidade entre concorrentes e a ameaça representada por novos entrantes, pela possível emergência de produtos substitutos e pelo poder de barganha ou negociação de fornecedores ou de compradores. O modelo proposto por Porter permite melhorar a visão periférica do negócio e analisar com maior profundidade a situação de cada setor do mercado.

A figura 2 dá uma idéia dessas cinco forças competitivas que atuam em cada indústria, isto é em cada setor do mercado.

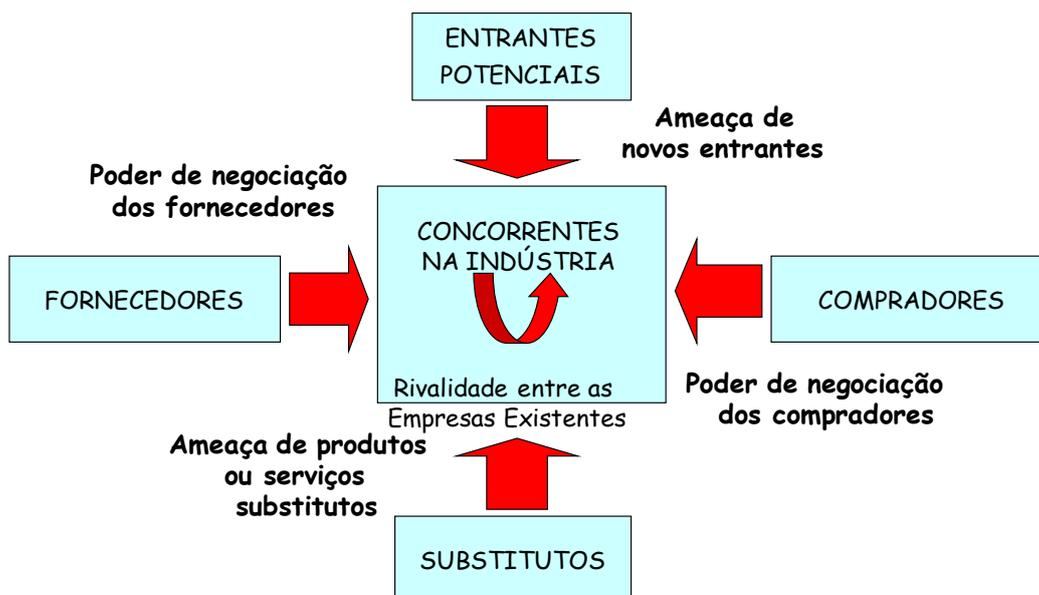


Figura 2 - As cinco forças competitivas da Análise do mercado de Porter



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

As cinco forças podem ser explicadas desse modo:

- a) Ameaça de novos entrantes: Isto é, ameaça de novas empresas atuarem no mesmo mercado, forçando as outras a melhorar os seus produtos / serviços.
- b) Poder de barganha dos fornecedores: Quando no mercado existe poucos fornecedores para suprir a demanda, isso faz com que estes se beneficiem para controlar os preços praticados, dificultando a negociação.
- c) Poder de barganha dos compradores: O comprador tem o livre arbítrio de escolher os seus fornecedores e mudá-los quando não se sentir satisfeito e barganhar preços.
- d) Ameaça de produtos substitutos: Existência da possibilidade dos clientes terem seus desejos atendidos por produtos ou serviços parecido, que tem o mesmo desempenho do anterior.
- e) Intensidade da rivalidades entre os concorrentes: Dentro do mercado consumidor há concorrência entre empresas que atuam no mesmo segmento, cada empresa deve possuir um diferencial para atrair os consumidores.

Requisitos das estratégias: Segundo Chiavenato (2010), existem três requisitos:

**Diferenciação:** É uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva através do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes.

**Liderança de custos:** É uma estratégia que focaliza tornar uma organização mais competitiva através de produtos mais baratos do que os concorrentes.

**Focalização:** É uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva por concentrar-se em um particular e específico consumidor.

### **2.2.3. Matriz BCG *Boston Group Consulting***

Segundo Chiavenato (2000):

A matriz BCG, cujo nome oficial é Matriz Crescimento – Participação, a matriz se tornou o modelo de carteira de produtos mais utilizado na criação de políticas de investimento e administração de caixa em empresas que comercializam diversos produtos.



Figura 3: Matriz BCG

Fonte: UNAMA-AM

Componentes da Matriz BCG:

**Pontos de Interrogação:** São os produtos com elevada taxa de crescimento de vendas e participação relativa no mercado ainda muito baixa.

**Estrelas:** Ficam os produtos com a participação relativa no mercado alta e crescimento de vendas alto.

**Vaca Leiteira:** Tem alta participação no mercado e um crescimento real lento de vendas. Como tendo custo baixo e alta rentabilidade, espera-se que gere caixa excedente.

**Abacaxi:** Apresentam baixa participação relativa no mercado e baixa taxa de crescimento de vendas.

### 3. METODOLOGIA

O estudo foi realizado no mês de abril 2013. Para desenvolver a pesquisa foi realizada uma consulta bibliográfica para compreender os conceitos de estratégia e as três ferramentas (Análise de *SWOT*, Análise de mercado de Porter e a Matriz BCG), que serão aplicadas no Estudo de Caso, feito na X.P.B (Xérox e Papelaria da Bárbara), onde focamos no serviço de fotocópias. Para isto, utilizou-se um questionário estruturado, que foi realizado com a proprietária Bárbara Oliveira. As questões foram baseadas nas três ferramentas da administração estratégica.

A pesquisa é considerada exploratória, descritiva e aplicada. Considera exploratória, pois foram coletados dados referentes às três ferramentas estratégicas que deram embasamento para o desenvolvimento do estudo, é descritiva, pois, foram descritas variáveis internas e externas que



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção  
para a Indústria de Serviços

influenciam a empresa objeto de estudo. E aplicada, porque as ferramentas estratégicas servirão para auxiliar na resolução dos problemas na empresa em estudo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. A Empresa objeto de análise

A Xerox e Papelaria da Bárbara iniciou suas atividades em julho de 2009, a ideia partiu da vinda da UFCG para Sumé, pois a empreendedora ao perceber a carência desta atividade na cidade resolveu investir neste ramo, na época começando com duas funcionárias e a medida que seu empreendimento foi aumentando sentiu a necessidade de aumentar para quatro funcionárias.

Oferece serviço de fotocópias, encadernação, impressão, plastificação e todo material de papelaria tendo seu público alvo à população em geral, mas sempre procurando uma atenção especial aos estudantes, seu objetivo principal é oferecer o melhor atendimento, melhor preço e procurar sempre negociar com o cliente, para que o mesmo sintá-se satisfeito.

### 4.2. Análise das Ferramentas da Administração Estratégica.

É importante observar que a empresa alvo do estudo possui uma missão e visão bem concretizadas, estas são de mera importância para a obtenção de resultados, como também é de posse de uma logomarca, tendo como o intuito de divulgar a empresa em questão.

- a) Visão: ser reconhecido como a empresa que oferece o melhor serviço de fotocópia da cidade.
- b) Missão: atendimento diferenciado, preço baixo com qualidade, sempre atualizado em termos de avanços tecnológicos e equipamentos, para adquirir uma maior clientela.
- c) Criatividade: a empresária desenvolveu uma logomarca para a empresa, caracterizando-a sendo esta uma forma de diferenciar o seu negócio.

Referente à visão podemos observar que está bem estruturada, para alcançar os seus objetivos de forma eficaz. Quanto à missão analisou-se que a empresária procura sempre melhorar os serviços prestados, inovando em termos de equipamentos, procurando sempre satisfazer as necessidades do cliente. Por fim, a missão ressalta o compromisso da empresa com a percepção de qualidade nos serviços prestados com o compromisso de superação das suas expectativas. Com relação à



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

logomarca esta apresenta características propícias a divulgação da empresa que a destaca dos demais concorrentes.

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa localização.</li> <li>• Preço competitivo.</li> <li>• Mix de produtos e serviços.</li> <li>• Produtos acessíveis a todas as classes sociais.</li> <li>• Fácil acesso a fornecedores.</li> <li>• Apresenta logomarca.</li> <li>• Popularidade.</li> <li>• Fluxo interno.</li> <li>• Satisfação dos clientes.</li> <li>• Qualidade do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lentidão no atendimento no horário de pico.</li> <li>• Ambiente com temperatura elevada.</li> <li>• Quebra do maquinário.</li> <li>• Pouco investimento em marketing.</li> <li>• Mão- de –obra não qualificada, os funcionários não possui nenhum curso em especialização na área.</li> <li>• Estrutura física, não possui espaço adequado, portanto a organização está crescendo.</li> <li>• Funcionários não registrados.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chegada do Campus da UFCG / CDSA Sumé –PB.</li> <li>• Com a chegada de estudantes a cidade, ocasionou o aumento da procura pela fotocópiação, surgindo a XPB.</li> <li>• Por não ter nenhum empreendimento com equipamentos adequados, que viessem a atender a demanda do número de alunos que procurariam o serviço.</li> <li>• Outras instituições de ensino da Região passaram a utilizar os serviços oferecidos pela XPB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos concorrentes.</li> <li>• Leis que possam a vir ser criadas, com relação ao tipo de papel.</li> <li>• Racionamento de energia.</li> <li>• Disputa de preços com concorrentes.</li> </ul>



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

O próximo passo é a análise do ambiente interno (força e fraqueza) e externo (oportunidades e ameaças). A partir destas observações foi possível a elaboração da análise de SWOT.

Diante da metodologia aplicada, pode-se verificar que a XPB usufrui de inúmeros pontos fortes, tendo em vista que a empresa possui significativas fraquezas, assim sugeriu-se que para a variável fraqueza sejam adotadas as seguintes estratégias e ações:

Estratégias	Ações
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adequar o atendimento ao horário de pico.</li><li>• Refrigerador de ar.</li><li>• Manutenção do maquinário.</li><li>• Investir mais em marketing.</li><li>• Capacitar os funcionários.</li><li>• Adequar à estrutura física.</li><li>• Legalização dos funcionários.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fazer com que os funcionários sejam flexíveis.</li><li>• Inserir refrigeradores de ar no ambiente.</li><li>• Fazer manutenção preventiva dos fotocopiadoras.</li><li>• Divulgação da empresa e dos serviços ofertados.</li><li>• Treinamento dos funcionários.</li><li>• Organização do layout.</li><li>• Registrar os funcionários.</li></ul>

Fonte: Autoria própria

Tabela 2: Novas estratégias para a variável fraqueza

Referente à análise de mercado de Porter, a XPB (Xerox e Papelaria da Bárbara), apresenta um maior poder de barganha frente aos seus concorrentes, juntamente com a qualidade do produto, ou seja, preço baixo com qualidade, característica esta que a diferencia dos demais concorrentes, isso lhe garante o primeiro enfoque dos requisitos das estratégias genéricas da análise do mercado de Porter, que é estabelecer um preço baixo para os produtos/serviços.

A segunda análise a ser feita refere-se à estratégia de diferenciação das estratégias genéricas da



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

análise do mercado de Porter é a imagem, pois se faz necessário um marketing do produto/serviço que o torna diferenciado dos demais concorrentes. De forma que não só o preço baixo chame a atenção, mas também a popularidade pelo qual o produto/serviço lhes é apresentado. Para satisfazer essa estratégia, a empresa em estudo dispõe de uma logomarca, propaganda nas rádios da cidade e a popularidade já adquirida, sendo que poderia haver um maior investimento em termos de divulgação dos serviços prestados pela empresa.

Estratégias de diferenciação por suporte: neste contexto a empresa não disponibiliza a entrega dos seus produtos, mas, no entanto o cliente pode usufruir da disponibilidade de fazer o pedido via internet ou por telefone.

Referente à estratégia de diferenciação pela qualidade: Analisou-se que a empresa apresenta uma alta taxa de satisfação, quanto à qualidade dos produtos/serviços prestados, a qualidade esta proporcionada pela preocupação com a satisfação do cliente. Mas vale salientar destacar que se houvessem manutenções preventivas, o maquinário não apresentaria problemas constantes, não comprometendo assim a qualidade e conseqüentemente satisfação dos clientes.

Estratégias de segmentação: observou-se neste aspecto que na XPB (Xerox e Papelaria da Bárbara), no setor referente à fotocópia possui produtos e serviços segmentados o que facilita na qualidade do produto/serviço final, um preço diferenciado juntamente com a confiabilidade.

Estratégias de Nicho: a empresa apesar de oferecer pouca variedade de produtos/serviços, tendo esta um público alvo a classe estudantil, e como também a população em geral, oferecendo assim produtos de qualidade.

Segue abaixo a análise das cinco forças competitivas na qual a empresa objeto de estudo está inserida:

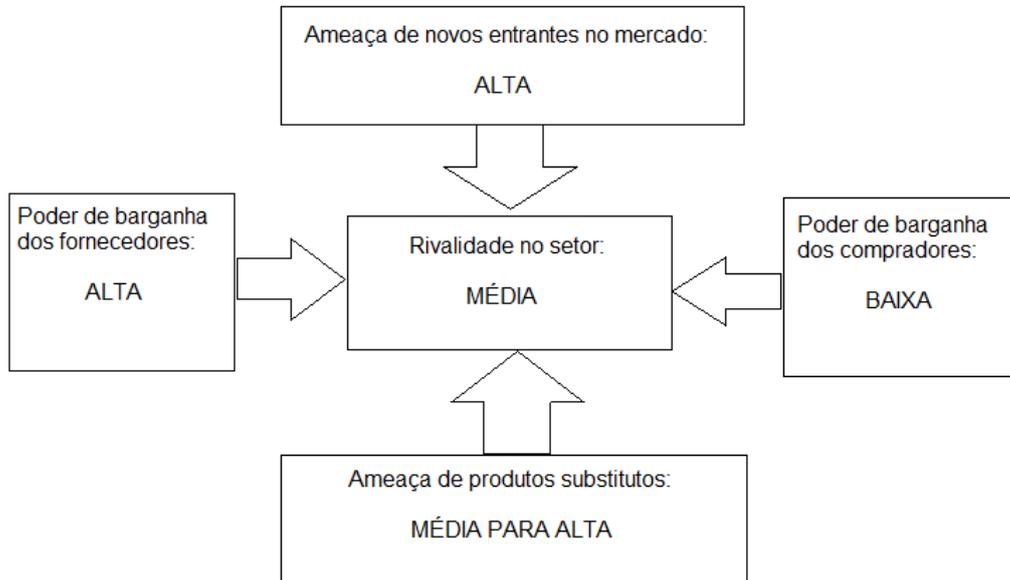


Figura 4: Análise das cinco forças competitivas da empresa

Fonte: Autoria própria

O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado alto, pois nunca ocorre problema referente à negociação com os mesmos, conseguindo sempre adquirir produtos de qualidade com preços baixos diante dos seus fornecedores.

Referente ao poder de barganha dos compradores pode ser classificado baixo, pois a maioria dos clientes só compra o que necessita.

A ameaça de produtos substitutos pode ser considerada de média para alta, pela existência de livros eletrônicos que são disponibilizados gratuitamente.

A ameaça de novos entrantes no mercado é alta, por não haver o controle dos concorrentes por ser um fator externo.

Por último, fez a classificação do nível de rivalidade entre as empresas do mesmo setor. Podendo ser classificado como médio, pois apesar de haver concorrência, estes não concorrem diretamente com os seus produtos.

Com as informações obtida a XPB (Xerox e Papelaria da Bárbara), referente ao setor que esta inserida pode ser considerada boa.

De acordo com a análise feita na empresa e pesquisa realizada, e perguntas feitas a empresária e funcionárias, classificaram de acordo com a matriz BCG os elementos abaixo:



## II Simpósio de Engenharia de Produção

### As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Crescimento	<b>Estrela:</b> Fotocópiação	<b>Interrogação:</b> Encadernação
	<b>Vaca caixeira:</b> Impressão	<b>Abacaxi:</b> Plastificação
	Participação de mercado	

Fonte: Autoria própria

Tabela 3: Matriz BCG da Empresa

**Ponto de interrogação:** Encadernação, pois no caso desse produto não é necessário um alto investimento, sendo que este não possui certeza quanto a sua comercialização.

**Estrela:** fotocópiação, grande quantidade, mas, porém não gera o maior fluxo do caixa.

**Vaca Leiteira:** Impressões, menos quantidades, porém gera o maior fluxo de caixa (tem o custo menor que a fotocópiação e maior preço).

**Abacaxi:** Plastificação, gera baixo lucro e uma fraca participação no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo realizado, observou que a administração estratégica é um processo que começa na escolha dos objetivos que uma determinada organização almeja alcançar, visando melhorar os pontos fracos e mantendo ou até mesmo aprimorando os pontos fortes existentes dentro da organização.

Para se tornar mais competitiva a empresa busca implementar por meio das três ferramentas da Administração Estratégicas: Análise de *SWOT*, Análise de mercado de Porter e a Matriz BCG, com o objetivo de visualizar os problemas existentes e propor as melhorias necessárias utilizando-as de maneira que facilite a mudança no ambiente de trabalho e de modo que seja reconhecida no seu ramo de negocio.



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao  
para a Industria de Servicos

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Wright, Peter L; Kroll, J. Mark; Parnell, John. Administração estratégica: conceitos. / Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – 1ª Ed. – 11. ramper. São Paulo: Atlas, 2010.

Slack, Nigel. Administração da produção / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

Chiavenato, Idalberto Administração: teoria, processo e prática. – 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 4ª impressão.

Chiavenato, Idalberto. Administração nos novos tempos. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 2ª reimpressão.

PORTER, M. *How competitive forces shape strategy.* Harvard Business Review, Mar/Apr, 1979.