

**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO - FLF
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUÍS GUSTAVO DE ANDRADE FREDERICO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL-CE**

SOBRAL-CE

2016

Luís Gustavo de Andrade Frederico

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL-CE**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade Luciano Feijão- FLF, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof. Rogeane Moraes Ribeiro

SOBRAL-CE

2016

Luís Gustavo de Andrade Frederico

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL-CE**

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientadora Prof (a) Mestre Rogeane Moraes Ribeiro
Faculdade Luciano Feijão- FLF

Prof (a) Dra. Márcia Rodrigues de Souza
Faculdade Luciano Feijão- FLF

Prof Mestre Osmany Parente Filho
Faculdade Luciano Feijão- FLF

Sobral, 07 de Julho de 2016

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ADOTADAS POR EMPRESAS DE TI NA CIDADE DE SOBRAL-CE

Luís Gustavo de Andrade Frederico ¹
Rogeane Morais Ribeiro²

Resumo: Em um mercado de constantes mudanças é fundamental que as empresas que atuam no segmento de tecnologia da informação busquem constantemente adaptar suas estratégias mercadológicas as novas exigências dos consumidores. Nesse sentido é fundamental uma análise precisa e o conhecimento dos tipos de estratégias mais eficazes para garantir a sobrevivência da organização. Esse estudo buscou as principais estratégias competitivas adotadas pelas organizações de TI na Cidade de Sobral, o estudo procurou enfatizar as estratégias competitivas utilizadas pelas organizações e suas ferramentas mercadológicas para ganharem fatias de mercado. Cada empresa procura posicionar sua loja e a marca da forma mais atrativa aos seus consumidores potenciais e reais. Compreendidos tais quais os dados foram coletados por meio de questionário com 13 perguntas fechadas, aplicadas em um universo de 10 gestores com uma amostra de 10 respondentes. Para isto foi utilizado técnicas de levantamento de dados, e de pesquisas bibliográficas, sendo um estudo estruturado em marketing, tecnologia e estratégias. Após a análise dos dados obtidos, identificou-se a correlação entre as estratégias adotadas pelos gestores com as estratégias competitivas do autor Porter e o fator positivo, assim como seus benefícios corporativos.

Palavras-chave: Estratégias. Competitivas. Tecnologia da Informação.

1 INTRODUÇÃO

O aumento contínuo da competitividade de mercado exige que os gestores mantenham-se sempre atualizados para escolherem qual a melhor estratégia competitiva adotar para suas organizações.

É necessário que as organizações fiquem atentas as constantes mudanças, ao surgimento de novas tecnologias e que procure definir estratégias que busquem atingir objetivos que podem ser realizados por ela e que sejam viáveis ao mercado em que ela atua.

¹Acadêmica do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão.

²Professora, Mestre em Gestão em Políticas Públicas e Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará – UFC

Definir estratégias orientadas para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivo, habilidade e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. As necessidades do consumidor final influenciam os empresários, que influenciam os gestores e estes gestores lideram suas equipes para melhor suprir todas as carências mercadológicas deste consumidor final (KOTLER, PHILIP, 2000).

Será analisado no artigo que na área de tecnologia da informação o mercado é ainda mais dinâmico, com o surgimento de novas tecnologias cada vez mais rápido é necessário que os gestores desse ramo estejam sempre atualizados e trazendo o que tem de mais novo para suas empresas. Nesse ambiente, ficar parado pode significar o fim da organização ou uma perda significativa de mercado.

O objetivo do trabalho é mostrar que sempre existirá a necessidade de estar sempre revisando, renovando e atualizando seu planejamento estratégico, sendo necessário assim um processo constante de inovação. O mercado de tecnologia existe uma carteira de mix de produtos extensos e este mix pode estar sendo obsoleto em curto espaço de tempo, pois conhecer o volume de vendas e a aceitação deste produto fará toda diferença na estratégia definida pela diretoria e pelo tático da empresa.

Uma vez que as organizações não podem esperar que outras empresas inovem primeiramente para depois segui-las. As empresas devem buscar a vantagem de ser a primeira. Se não forem a primeira com alguma coisa nova, alguma melhoria, algo que os clientes desejam, talvez seja tarde, porque a concorrência já terá pego o cliente (KANTER, R.M,1995).

Isso significa que a organização que inovar primeiro sempre se preocupando com o volume de vendas e estoque, terá grandes chances de conseguir mais clientes e aumentar sua participação de mercado.

Sobe esse cenário, a inovação é um fator essencial para as organizações que pretendem se manter competitivas no mercado. A inovação é a tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de nova e maior capacidade de produzir riqueza. Inovação é a capacidade de uma empresa criar um consumidor. Inovação significa supor que todos os produtos, processos e mercados da empresa estão se tornando rapidamente obsoletos. (DRUCKER; PETER F, 2002)

Será visto no trabalho sobre as ultimas inovações estratégicas que as organizações tem investido no mercado local, que não é uma tarefa fácil e muitas vezes podem ser arriscadas quando feita da forma errada. Muito importante ressaltar e analisar o posicionamento de mercado que cada organização procura

mostrar, essa dificuldade em não querer inovar prende muitas organizações ao comodismo e ao tradicionalismo, o que muitas vezes pode ser fatal diante dos concorrentes inovadores e atualizados.

Diante desse contexto no artigo analisou os gestores de empresas locais, que as vezes não sabem como desenvolver suas estratégias competitivas ou ainda qual estratégia é mais eficaz para sua organização. Partindo dessas considerações, elaborou-se a questão-problema do trabalho: Quais estratégias competitivas são mais eficazes em empresas de tecnologia da informação na cidade de Sobral - CE?

Neste trabalho foi abordado especificamente o segmento comercial de empresas de tecnologia da informação, e teve como objetivo identificar as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas de Tecnologia da Informação (TI) na Cidade de Sobral. Considera-se, neste trabalho, como empresas de TI aquelas que atuam nos seguintes setores: telecomunicações, eletrônica profissional, eletrônica de consumo, software, hardware, conteúdo da informação, Internet.

Foi exposto ainda, nesse artigo, a respeito da competitividade no mercado e as quatro estratégias competitivas genéricas de Michael Poter que podem ser adotadas pelas empresas com objetivo de se ter vantagem competitiva. Em seguida foi apresentado a pesquisa sobre quais dessas estratégias são mais adotadas por empresas de TI, na cidade de Sobral - CE.

2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

No mercado sempre existirá a figura do concorrente e portanto sempre será necessário que as empresas desenvolvam estratégias competitivas eficientes para garantir sua fatia de mercado.

Em 1934, o professor G.F. Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como o "pai da biologia matemática", publicou os resultados de um conjunto de experiências nas quais colocava colônias de animais muito pequenos (protozoários) do mesmo gênero em um frasco com uma quantidade adequada de nutrientes. Se os animais fossem de espécies diferentes, conseguiam sobreviver e continuar vivos em conjunto. Se fossem da mesma espécie, não conseguiam. Essa observação conduziu ao Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir." (HENDERSON, 1989).

A experiência do professor Gause nos mostra que a competição surgiu muito antes da estratégia, na verdade ela surgiu junto com a vida na terra, desde quando

os primeiros seres vivos competiam entre si pelos nutrientes que se alimentavam. A estratégia surge da necessidade de vencer o concorrente para se garantir aquilo que se deseja. Percebe-se que a sobrevivência e o modo de vida pode gerar estratégias diferentes a respeito do mesmo assunto, a forma como planejar e executar com maiores ganhos e menos investimentos faz desta estratégia o melhor caminho para o sucesso.

"A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos" (REBOUÇAS, DJALMA, 1996). No mercado, a estratégia representa essa vantagem competitiva e pode significar a garantia da sobrevivência organizacional.

Para garantir sua parcela do mercado, as empresas precisam competir com suas concorrentes pelos seus cliente, nessa disputa constante é fundamental ter estratégias competitivas eficientes e eficazes para se conseguir vantagem competitiva.

A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas" (PORTER, Michael, 1986).

Ou seja, definir uma estratégia competitiva é procurar se manter sustentável e lucrativa no mercado criando competências e recursos que geram vantagens competitivas. Pois para entender melhor as estratégias pelas quais estão sendo faladas é necessário conhecer o mercado de Tecnologia de Informação.

3 O MERCADO DE TI

Atualmente, a tecnologia da informação está presente na vida das pessoas desde a hora que acordam, até a hora de dormir. Essas tecnologias vêm se tornando cada vez mais necessárias e indispensáveis na vida cotidiana e profissional dos indivíduos.

O termo "Tecnologia da Informação" serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação. A TI está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e

periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações (REZENDE, 2000).

O *smartphone* de última geração que se compra hoje, há dez anos atrás não existia e não fazia falta, Atualmente este é obrigatório para quem precisa se manter conectado com outras pessoas e atento as últimas notícias. Em dois anos esse mesmo aparelho poderá ser totalmente ultrapassado e descartável. Essa dependência tecnológica e a ansiedade por informação gera uma demanda que provoca o mercado a produzir, cada vez mais rápido, produtos inovadores e melhores que a geração passada.

Segundo a associação brasileira de empresas de softwares (ABES) em 2014, o crescimento dos investimentos em Tecnologia da Informação no Brasil mostrou um pequeno declínio na sua taxa de crescimento em relação aos anos anteriores, com um aumento de 6,7% em relação a 2013. Se comparado às demais economias mundiais, o país ainda se destacou, considerando que a média mundial de crescimento dos investimentos em Tecnologia da Informação foi de 4,04%. Com esse resultado, o Brasil permanece na lista dos países que apresentaram maior crescimento setorial, mantendo a 7ª posição no ranking mundial de investimentos em TI.

Ainda segunda a ABES o mercado doméstico de Tecnologia da Informação, que inclui hardware, software e serviços, movimentou 60 bilhões de dólares em 2014, representando 2,6% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo. Percebe-se que o mercado de T.I possui um estilo dinâmico, para que haja um entendimento mais profundo sobre metodologias estratégicas no capítulo a seguir será analisado a visão do autor Porter, portanto é preciso ter um embasamento teórico sobre o assunto para fazer um paralelo com as atitudes dos empresários e gestores que estão a frente das principais lojas de T.I da cidade de Sobral.

4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA VISÃO DE PORTER

Tomou-se como ponto de partida nesse estudo a teoria das estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), na qual o autor estabelece um modelo que

todas as empresas seguem um posicionamento estratégico com foco em diferenciação, liderança, custos ou enfoque.

É válido ressaltar que para outros autores, como Rebouças de Oliveira(2008) existem quatro estratégias competitivas genéricas: Sobrevivência, Manutenção, Crescimento e Desenvolvimento. Já para Zaccarelli e Fischmann(1994) existem treze estratégias genéricas: Oportunidade, Desinvestimento, Intento, Adaptação, Diferenciação Produto - Mercado, Diferenciação Funcional, Inovação, Evolução, Reação, Despistamento, Cooperação, Agressão e Autoproteção.

Existem somente dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação, que combinadas com o escopo resultam em três estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior: liderança em custo, diferenciação e foco". Vejamos agora cada uma dessas três estratégias genéricas de Porter. (PORTER, 1986)

4.1 Liderança em custo

Essa estratégia exige da organização uma administração focada no controle e redução de custos. Tem como objetivo garantir, para a empresa, retorno acima da média apesar de intensas forças competitivas.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. (PORTER, 1986)

Em geral, ao escolher essa estratégia, as organizações procuram ser reconhecida no mercado pelo baixo preço de seus produtos ou serviços e buscam gerar lucro com a redução absoluta de seus custos e pela venda em escala.

4.2 Diferenciação

A Estratégia de diferenciação consiste em a organização buscar oferecer serviços ou produtos de forma diferenciada, que seja considerado inovador no mercado.

"Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: Projeto ou imagem da marca (Fieldcrest no topo da linha de toalhas e lençóis; Mercedes em automóveis), tecnologia (Hyster em empilhadeiras; MacIntosh em componentes estéreos; Coleman em artigos de acampamento), peculiaridades (Jenn-Air em fogões elétricos); serviços sob encomenda (Crown Cork and Seal em latas de metal), rede de fornecedores (Caterpillar Tractor em equipamentos de construção), ou outras dimensões." (PORTER, Michael, 1986).

Quando se opta por essa estratégia competitiva, muitas empresas buscam oferecer produtos e serviços exclusivos e que se destacam no mercado por sua singularidade. A vantagem dessa estratégia é que permite que a organização aumente seus preços e sua lucratividade.

4.3 Foco

Essa estratégia consiste em a organização segmentar o mercado e focar em um determinado público alvo para garantir um melhor atendimento, para esse público, que a concorrência.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.(PORTER, 1986)

Quando a estratégia competitiva adotada pela organização é foco, isso significa que a empresa irá procurar escolher um escopo estreito dentro de um setor competitivo para se direcionar. Ao escolher um segmento ou nicho de mercado, a organização irá adaptar seu posicionamento para atende-lo e excluir os outros.

5 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta característica descritiva, a qual Vergara (2007, p 47) diz ser o tipo que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” Pois para a realização do estudo inicialmente foi necessária uma pesquisa bibliográfica, que tinha como principal intuito o levantamento de conteúdo

para a exploração dos assuntos os quais possuíam relação direta ao tema e os objetivos propostos.

O estudo foi realizado na cidade de Sobral – CE, que fica localizado a 231 km de Fortaleza, a capital do estado. Segundo dados apresentados pelo IBGE (2014), a economia do município se baseia no comércio varejista e na indústria, que são os principais responsáveis pela geração de emprego e renda da população. Deste modo, a realização do estudo constituiu-se a partir do método de pesquisa qualitativa.

As informações necessárias para realização da pesquisa, foram obtidas por meio de um questionário com 13 perguntas fechadas e objetivas, o qual foi aplicado nas três empresas registradas pela Câmara de Diretores Lojistas (CDL) do município de Sobral – CE na categoria de “Acessória em informática associada à venda de computadores e periféricos” e nas categorias de “empresas de médio porte”, a pesquisa foi realizada no período de 05 ao 06 do mês de Junho de 2016. Segundo Amaro *et al.* (2005, p. 3), questionário “é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo.” Portanto foram entrevistados 10 gestores das empresas em epígrafe. Segundo Gil (2010, p. 109) amostra “é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”.

Severino (2007, p. 122) afirma que pesquisa bibliográfica é “aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, entre outros.”. Pois os dados obtidos foram de crucial importância para a realização de uma análise precisa sobre a importância de uma escolha adequada das estratégias competitivas das organizações, que foram analisadas através da análise de conteúdo.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Portanto a pesquisa foi elaborada através de um questionário de perguntas (Apêndice), este teve como público alvo os diretores e o tático das organizações x, y e z. Os resultados serão demonstrados por tabela para melhor entendimento a leitura.

Tabela I- Perfil do Entrevistado

Item	Perguntas	Variáveis	N	%
01	Sexo	Masculino	6	6%
		Feminino	4	4%
02	Tempo de Serviço	Ate 5 anos	2	2%
		Entre 06 e 07 anos	3	3%
		Entre 08 e 11 anos	4	4%
		Mais de 12 anos	1	1%
03	Nível Salarial	Entre 1 e 2 salários	2	2%
		Entre 2 e 3 salários	3	3%
		Entre 3 e 4 salários	3	3%
		Mais de 5 salários	2	2%

Fonte: Dados da Pesquisa 2016

Nessa seção serão apresentadas as análises das respostas de cada empresa em relação ao questionário. Cada questão apresentada tinha o objetivo de identificar em qual estratégia as empresas estudadas se encaixariam mais precisamente. É importante destacar que somente com uma avaliação de todas as respostas é possível se definir esse perfil, uma vez que por mais que a empresa tenha a tendência de seguir uma das estratégias sugeridas por Porter (1986), não significa que ela abandone totalmente as outras. Por tanto é possível que a empresa responda uma questão se definindo em uma determinada estratégia e em outra questão, esta mesma empresa possa responder se definindo em outra estratégia.

Finalmente, disse Porter, a análise das fontes da vantagem competitiva tinha que ocorrer não no nível da empresa como um todo, mas no nível das atividades distintas que uma empresa realiza para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao seu produto. Em suma, em todas as empresas haveria uma cadeia de atividade que gerava valor para seus clientes, e somente por meio da cuidadosa análise dessa "cadeia de valor" é que a empresa poderia encontrar fontes de vantagem competitiva sustentável. Analisemos mais detalhadamente esses conceitos essenciais (PORTER, 1986).

Tabela II- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
01	A empresa concorda com a tendência de uma estratégia baseada em baixos custos como modelo competitivo?	X	Concordo Totalmente
		Y	Concorda Parcialmente
		Z	Não soube responder

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Em alguns setores, as grandes empresas têm vantagem, pois o custo unitário da fabricação de um produto ou administração de uma operação diminui à medida que o volume absoluto de produção aumenta (POTER, 1986). No tem 02 foi perguntado se a empresa concorda com a tendência de uma estratégia baseada em baixos custos como modelo competitivo onde a empresa busca se posicionar no mercado com menores preços e mais competitivos , e teve-se as respectivas respostas: a empresa X concordou totalmente com essa afirmação, A empresa Y concordou parcialmente e a empresa Z não soube responder.

Tabela III- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
02	A empresa concorda com a tendência que novo concorrente cria a tendência de pagar um preço caro para ganhar fatia de mercado?	X	Concorda Parcialmente
		Y	Concorda Parcialmente
		Z	Não soube responder

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Obviamente, quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maior a probabilidade de lucros a longo prazo (POTER, 1986). No segundo questionamento buscou-se analisar a tendência de uma estratégia baseada na concorrência. As empresas X e Y concordaram parcialmente com essa afirmação, enquanto a empresa Z não soube responder.

Tabela IV- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
03	A empresa concorda em competir com preços mais baixos e uma estratégia baseada em custos para ganhar fatia de mercado?	X	Concorda Parcialmente
		Y	Concorda Totalmente
		Z	Concorda Totalmente

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Portanto, um novo concorrente precisa pagar muito para operar em grande escala ou deve aceitar uma desvantagem de custo significativa como pequena empresa iniciante (POTER, 1986). O item 3 da tabela 4 foi a seguinte indagação procurou entender se os preços que as referidas empresas praticam, geralmente são seguidos por seus concorrentes, ou mais baixo que os do concorrente, buscando-se analisar a tendência de uma estratégia baseada em custos, nesses quesitos as empresas Y e Z concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto a empresa X concordou parcialmente.

Tabela V- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
04	As empresas concordam que os fornecedores que possuem os menores preços seriam os melhores?	X	Concorda Totalmente
		Y	Concorda Totalmente
		Z	Não soube responder

Fonte: Dados de Pesquisa

Fornecedores que possuem preços acessíveis e uma logística com prazo eficiente aumenta a força competitiva de seus clientes (POTER, 1986). Esses questionamentos buscaram entender como funcionavam as compras em grande escala, sendo com relação ao questionamento foi encontrada a seguinte resposta: as empresas X e Y concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto a empresa Z não soube responder.

Tabela VI- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
05	A empresa concorda que possuir um menor preço de mercado com ótimo mix de produtos se posiciona melhor no mercado?	X	Concorda Totalmente
		Y	Concorda Totalmente
		Z	Concordo Parcialmente

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Perante ao mercado dinâmico e competitivo ter um preço acessível e um mix variado de produtos pode se tornar competitivo dependendo do setor atuante (POTER, 1986). No item 05 da tabela 6 buscaram conhecer se as empresas que possuem menores preços de mercado e se oferecem produtos diferenciados. Todas afirmam ter menor preço de mercado e com relação aos produtos as empresas X e Z concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto a empresa Y concordou parcialmente.

Tabela VII- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
06	Se os preços forem maiores porem com serviços diferenciados torna a empresa melhor competitivamente?	X	Concorda Totalmente
		Y	Concorda Totalmente
		Z	Concorda Parcialmente

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Com os concorrentes oferecendo os mesmos produtos com a media igualitária de preços, ter um serviço de excelência e diferenciado pode tornar a empresa super competitiva (POTER, 1986). No item 06 procurou saber se os preços maiores porem com foco nos serviços diferenciados torna a empresa melhor competitivamente. Teve-se a seguinte resposta para as questões, as empresas Y e Z concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto a empresa X concordou parcialmente.

Tabela VIII- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
07	A empresa concorda que treinamento proporciona melhorias nos processos internos e no atendimento?	X	Concorda Totalmente
		Y	Concorda Totalmente
		Z	Concordo Parcialmente

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Treinamento sempre será uma solução perfeita quando o problema for de atendimento ou de processos administrativos (POTER, 1986). No item 07 procurou saber sobre treinamentos ofertados para os colaboradores, no qual se teve como resposta que as empresas X e Y concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto a empresa Z discordou parcialmente. Nessa questão buscou-se analisar a tendência de uma estratégia baseada em diferenciação, onde a empresa busca se posicionar no mercado oferecendo atendimento diferenciado em relação a seus concorrentes.

Tabela VIII- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
08	A empresa concorda que ter um atendimento diferenciado torna os produtos tecnológicos de ultima geração serem vendidos com maior facilidade?	X	Concorda Parcialmente
		Y	Não soube responder
		Z	Concorda Parcialmente

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

O cliente interno precisa conhecer bem o produto ou serviço oferecido, ele tem que ser o primeiro acreditar e comprar todo produto oferecido pela organização (POTER, 1986). Neste item foi questionado se tornar a empresa competitiva e possuir itens de alta tecnologia e de ultima geração a venda mesmo com preços elevados acima do mercado local de Sobral, pois o importante seria o atendimento diferenciado. Empresa X concordou parcialmente, empresa y não soube responder e Z concorda parcialmente.

Tabela IV- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
09	Possuir um foco específico para só um tipo de clientes (publico alvo) e vantajoso financeiramente ?	X	Concorda Totalmente
		Y	Concorda Parcialmente
		Z	Não soube responder

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Quando se foca em determinado publico se cria um universo de pequena dimensão facilitando o entendimento das necessidades e desejos destes clientes (POTER, 1986). Nos item 09 questionou-se aos respondentes o seguinte: se a empresa tem um publico alvo específico analisou-se a tendência de uma estratégia baseada em foco, onde a empresa busca se posicionar no mercado focando em um segmento de mercado específico, e teve-se as respectivas respostas: a empresa X concordou totalmente com essa afirmação, A empresa Y concordou parcialmente e a empresa Z não soube responder.

Tabela X- Entrevistados

Item	Pergunta	Empresa	Resposta
10	A empresa concorda que possuir um mix reduzido com melhor qualidade atendera todas as necessidades de menor publico especifico?	X	Concorda Totalmente
		Y	Concorda Totalmente
		Z	Concorda Totalmente

Fonte: Dados de Pesquisa Direta

Quando existe um mix menor de produtos facilita a estocagem destes itens, diminuindo o risco de faltar os produtos desejados ou necessitados pelo cliente, aumentando o nível de satisfação pela empresa (POTER, 1986). No item 10 direcionaram-se para identificar se as empresas possuíam uma linha reduzida de produtos. Esses questionamentos verificaram a tendência de uma estratégia baseada em foco, onde a empresa busca se posicionar no mercado focando em um segmento de mercado específico. E por fim foi questionado se a empresa adapta sua estratégia para atender com maior eficiência o segmento de mercado que atua, no qual obteve-se que as empresas X e Z concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto a empresa Y concordou parcialmente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os estudos e os resultados obtidos através da pesquisa deste trabalho, pode-se concluir que as empresas estudadas possuíam estratégias de mercado muito semelhantes e que se enquadram, em certos pontos, nas três estratégias competitivas genéricas sugeridas por Porter (1986): Liderança em

custos, diferenciação e foco de mercado. No entanto, nota-se, nessas organizações, uma maior tendência para a adoção de estratégias baseadas em foco de mercado.

As organizações pesquisadas e estudadas deverão investir em excelência de produtos, capacitação dos seus colaboradores, deveriam procurar mais parceiros e fornecedores. Percebeu-se a necessidade de investir em publicidade como rádios, panfletos e redes sociais.

Na pesquisa pode-se observar que a empresa Y, tem sua estratégia mercadológica focada em um segmento de clientes que preferem produtos de uma marca específica e que pertencem a uma classe social com maior poder aquisitivo. A organização não oferece uma grande variedade de produtos e não oferece grandes vantagens em relação ao preço, mas se preocupa em disponibilizar produtos de alta qualidade para seu público.

No futuro as organizações deveriam implantar um sistema de cliente oculto para analisar a satisfação através do seu atendimento e seria imprescindível uma pesquisa de mercado para conhecer melhor o que seus fornecedores, clientes e todo tipo de parceiro desejam e precisam sobre Tecnologia de informação na cidade de Sobral.

Ao se analisar os dados obtidos da pesquisa das empresas Z e X, observa-se que estas possuem estratégias competitivas semelhantes e que são baseadas em foco mas que existe nestas organização uma maior preocupação em oferecer preços mais competitivas e uma grande variedade de produtos.

8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE SOFTWARE, ABES. Mercado brasileiro de software: **Panorama e tendência**. Disponível em: <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2015-digital.pdf> Acesso em: 10 de maio. 2016.

BACURAU, Francisco Braulio da Fonseca. **Estratégias Competitivas Genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping center**: Um estudo a partir do modelo de Porter. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006

DRUCKER, Peter F. The discipline of innovation, Harvard business Reviem, 2002

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 25ª Edição. São Paulo-SP: Atlas, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

ZACCARELLI, S.B.; **FISCHMANN**, A. A. **Estratégias genéricas: classificações e usos**. Revista de administração de Empresas (RAE.FGV), São Paulo, v.34, n.4, p.13-22, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.