

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

TAIS CRISTINA CASTILHO TEIXEIRA

**Tecfag: uma abordagem de marketing**

Desenvolvimento de vantagens competitivas baseado em capacidades dinâmicas

São Paulo

2023

TAIS CRISTINA CASTILHO TEIXEIRA

**Tecfag: uma abordagem de marketing**

Desenvolvimento de vantagens competitivas baseado em capacidades dinâmicas

Trabalho de conclusão de curso MBA em Comunicação e Marketing, apresentado à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de especialista em Comunicação e Marketing.

Orientação: Prof. Dr. Caetano Haberli Junior

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Teixeira, Tais Cristina Castilho

Tecfag: uma abordagem de marketing : Desenvolvimento de vantagens competitivas baseado em capacidades dinâmicas. / Tais Cristina Castilho Teixeira; orientador, Caetano Haberli Junior. - São Paulo, 2024. 45 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

1. Capacidades Dinâmicas. 2. Vantagens Competitivas. 3. Análise Swot. 4. Pesquisa de Mercado. 5. Pesquisa Qualitativa e Quantitativa. I. Haberli Junior, Caetano . II. Título.

CDD 21.ed. -

658.8

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

Nome: Teixeira, Tais Cristina Castilho

Título: Tecfag: uma abordagem de marketing

Desenvolvimento de vantagens competitivas baseado em capacidades dinâmicas

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca:

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus amados filhos, Felipe e Rafaela, que são o verdadeiro motivo de fazer com que eu aprenda, cresça e evolua. Não obrigarei vocês a nada, mas serei sempre um exemplo.

Ao meu amor, Diego, que é minha referência e a prova de que estudar, ler e aprender é fundamental para alimentar a alma e sorrir.

À minha mãe, Cleury, que me ensinou o valor dos estudos, da família, do trabalho duro e principalmente do amor.

Às melhores irmãs do mundo, Ana Claudia, Marta Valéria, Maria Luisa e Ana Gabriela. Vocês deixam a minha vida muito mais legal e feliz.

A todos vocês, que me incentivaram e entenderam minha ausência por várias vezes, dedico este trabalho com todo o meu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Dr. Caetano Haberli Junior, pela paciência, conselhos e conhecimento compartilhado. Aprendi muito! Muito obrigada!

Às “amigas da firma”, Alessandra, Samara, Meire e Vitória que me incentivaram a fazer esse MBA com as melhores e mais encorajadoras palavras. Vocês são demais!

À minha parceira de pilates, Thais, que me deu energia e incentivo na reta final.

Ao meu chefe e diretor, Gilson José Donato, que acreditou em mim desde o primeiro momento. Obrigada por abrir as portas da sua empresa para que eu pudesse aprender, colaborar e colocar em prática um pouco de tudo que aprendi em uma das mais renomadas universidades do país, a Universidade de São Paulo – USP/ECA.

A Deus, que me dá forças, que está sempre ao meu lado e que não me deixa desistir jamais!

## RESUMO

Este Estudo de Caso busca explorar as vantagens competitivas da Tecfag para sustentar seu crescimento nos próximos três anos, por meio da aplicação do conceito de Capacidades Dinâmicas - conceito em evidência nos últimos anos que opera na capacidade de adaptação das organizações frente ao dinamismo do ambiente. Em termos práticos, como empresas podem alcançar e sustentar vantagens competitivas neste cenário de constantes mudanças.

A empresa passou de uma média de faturamento/mês de R\$ 600 mil para uma média de R\$ 6 milhões em 2023. O crescimento notável da empresa foi impulsionado, em parte, pela crescente demanda por produtos relacionados à saúde durante a pandemia. Quando a empresa decidiu investir no setor que estava despontando no contexto: Nutracêuticos e Suplementação Alimentar.

A pesquisa visa analisar a aplicação de capacidades dinâmicas durante esse período de crescimento, examinando o mercado em expansão de nutracêuticos. Além de análises de pesquisa com colaboradores que revelam insights valiosos, destacando áreas como atendimento ao cliente, comunicação interna, gestão estratégica, mix de produtos, assistência técnica e desafios logísticos.

Para complementar o estudo de caso, foi realizada uma análise comparativa com o principal concorrente, Cetro Máquinas, que evidência discrepâncias em estratégias de marketing, presença online e abordagem ao cliente.

Nossa abordagem visa desvendar as vantagens competitivas que impulsionaram esse crescimento exponencial e, sobretudo, entender como a empresa pode sustentar e ampliar esse sucesso nos próximos três anos.

**Palavras-Chave:** capacidades dinâmicas; vantagens competitivas; estudo de caso; pesquisa mista

## **SUMMARY**

This Case Study seeks to explore Tecfag's competitive advantages to sustain its growth over the next three years, through the application of the concept of Dynamic Capabilities - a concept in evidence in recent years that operates on organizations' ability to adapt to the dynamism of the environment. In practical terms, how companies can achieve and sustain competitive advantages in this constantly changing scenario. The company went from an average revenue/month of R\$ 600 thousand to an average of R\$ 6 million in 2023. The company's remarkable growth was driven, in part, by the growing demand for health-related products during the pandemic. When the company decided to invest in the sector that was emerging in the context: Nutraceuticals and Food Supplementation.

The research aims to analyze the application of dynamic capabilities during this period of growth by examining the expanding nutraceuticals market. In addition to employee survey analyzes that reveal valuable insights, highlighting areas such as customer service, internal communication, strategic management, product mix, technical assistance and logistical challenges.

To complement the case study, a comparative analysis was carried out with the main competitor, Cetro Machines, which highlights discrepancies in marketing strategies, online presence and customer approach.

Our approach aims to uncover the competitive advantages that drove this exponential growth and, above all, understand how the company can sustain and expand this success over the next three years.

**Keywords:** dynamic capabilities, competitive advantages, case study, mixed research

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Gráfico com resultados quantitativos dos colaboradores .....	15
Figura 2 – Tabela de triangulação entre clientes e colaboradores.....	19
Figura 3 – Quadro com a conexão dos departamentos de uma Instituição relacionando os 3 Puts com os 4 Pês.....	22
Figura 4 – Proposta da Matriz SWOT para a Tecfag.....	23



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	Objetivos	10
1.2	Metodologia	10
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
2.1	Contexto	11
2.2	Análise do mercado de nutracêuticos e suplementação alimentar	12
2.3	Análise de pesquisas internas, externas e da concorrência	13
2.4	Convergências entre pesquisa qualitativa e quantitativa	15
2.5	Divergências entre pesquisa qualitativa e quantitativa	16
2.6	Pesquisa de clientes	17
2.7	Triangulação entre colaboradores e clientes	19
2.8	Análise da concorrência e identificação de oportunidades e desafios	19
2.9	Elaboração da matriz SWOT	21
2.10	Vantagens competitivas	28
2.11	Teorias de Capacidades Dinâmicas aplicadas à Tecfag	29
<b>3</b>	<b>CONCLUSÃO FINAL</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>RECOMENDAÇÕES FINAIS</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>RESTRIÇÕES DO TRABALHO</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>36</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o contexto empresarial em constante transformação, o presente estudo se propõe a realizar uma análise aprofundada da Tecfag, empresa dedicada à importação e revenda de equipamentos industriais provenientes da China, relacionada às suas vantagens competitivas e capacidades dinâmicas. Nos últimos três anos, a empresa passou por uma significativa transformação, migrando de uma posição no mercado de máquinas para embalagens e produto final para se tornar uma das referências no segmento de nutracêuticos. Hoje a empresa desenvolve também projetos personalizados de linhas industriais que vão desde a fabricação de produtos até a embalagem final, além de equipamentos de valor agregado que abastecem vários setores do mercado.

A ascensão da organização que testemunhou um aumento substancial em seu faturamento, saindo de uma média mensal de R\$ 600 mil para R\$ 3 milhões/mês em plena pandemia, quando milhares de empresas fechavam as portas e, em 2023, para a média de R\$ 5 milhões/mês, serve como ponto de partida para este estudo que vai defender a importância de incorporar o papel do dinamismo do ambiente ligado às vantagens competitivas que a empresa tem.

Para fundamentar essa análise, recorreremos ao conceito de "Capacidades Dinâmicas", conforme delineado por Vaneet Kaur em sua obra "Knowledge-Based Dynamic Capabilities: The Road Ahead in Gaining Organizational Competitiveness", que retrata uma perspectiva valiosa sobre como as organizações podem alinhar aprendizado contínuo e adaptação ágil para se destacarem em ambientes empresariais dinâmicos. Além de uma nova proposta de Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas elaborado por Dimária Silva Meirelles e Álvaro Antônio Bueno Camargo no artigo: Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?

Para desenvolver uma estratégia que permita o crescimento contínuo e saudável, é necessário conhecer, principalmente as vantagens competitivas da empresa em relação ao mercado de atuação, concorrência e ambiente interno. De acordo com Henderson (1989), essa estratégia não é apenas a busca por um plano de ação para mostrar as vantagens competitivas para o negócio, mas também uma forma de colocar esse plano em prática. Esse método começa principalmente pelo conhecimento de quem é a empresa, onde ela está e aonde quer chegar. E esse

chegar é aumentar suas vantagens competitivas no mercado, aplicando e conhecendo sua capacidade dinâmicas.

Essa análise foi possível a partir do resultado das pesquisas de campo com o principal concorrente da empresa, segmentos do mercado, além de pesquisas mistas (qualitativas e quantitativas) com colaboradores e clientes para consolidar as teorias e aplicações necessárias às ações estratégicas.

Para David (2002) a administração estratégica é a arte e a ciência da formulação, implementação e avaliação das decisões interfuncionais que permitem à organização atingir seus objetivos. Esta definição implica que o foco da administração estratégica é na integração da administração, marketing, finanças, operações, pesquisa e desenvolvimento, e sistemas de informação para atingir o sucesso organizacional. Meirelles e Camargo (2014) falam da capacidade dinâmica como uma abordagem interdisciplinar que integra os níveis individual, coletivo e organizacional da empresa.

Em primeiro lugar, a capacidade dinâmica envolve uma visão integrada da firma, portanto requer uma compreensão da mudança nos vários níveis de análise: individual, grupo (coletivo), e organizacional. Cada um dos elementos componentes aqui apontados refletem esta perspectiva multinível. No nível individual, encontram-se as habilidades e comportamentos de mudança. No nível coletivo e organizacional, situam-se os processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Nesse sentido, o construto capacidade dinâmica é eminentemente interdisciplinar e, reiterando as críticas feitas por alguns autores, como Arend e Bromiley (2009), não é uma abordagem nova, mas sim uma abordagem integradora. (MEIRELLES e CAMARGO, 2014, p.58 e 59)

Por fim, dados da pesquisa "Panorama do Mercado de Suplementos" (Informa Markets, 2023), que fornece um panorama do mercado de suplementos no Brasil, incluindo dados sobre tamanho, crescimento, tendências e oportunidades. A proposta é que, ao compreender as capacidades dinâmicas fundamentais e aplicá-las estrategicamente, a Tecfag possa não apenas sustentar seu atual crescimento, mas também se destacar em setores em ascensão no mercado através de dinamismo, integração e pesquisas de mercado. Uma oportunidade para que a Tecfag explore novas oportunidades e diversifique sua atuação nos próximos três anos.

## **1.1 Objetivos**

Objetivo Geral: aplicar as teorias de Vantagem Competitivas e Capacidades Dinâmicas para delinear planos de ação que sustentem o crescimento da Tecfag nos próximos 3 anos.

Objetivos Específicos: através de pesquisas de campo, questionários qualitativos e quantitativos ter uma visão do cenário atual da empresa, dos segmentos de atuação do mercado e principal concorrente.

## **1.2 Metodologia**

Para alcançar os objetivos propostos nesta análise de caso com aplicação de modelos, o estudo vai utilizar pesquisas qualitativas e quantitativas (utilizando a Escala de Likert: técnica para mensurar atitudes, opiniões e satisfação, além de uma análise de média alta e baixa) realizadas com colaboradores e clientes da Tecfag, proporcionando insights aprofundados sobre percepções internas e externas da empresa.

Com pesquisas de campo e comparativas focalizadas na Cetrol, principal concorrente, será possível planejar as oportunidades de aprimoramento e benchmarking. As pesquisas de mercado serão analisadas para justificar o crescimento atual e indicar a necessidade de descobrir novas oportunidades em outros segmentos de atuação.

Através da teoria e aplicação dos conceitos de Vaneet Kaur no livro Knowledge-Based Dynamic Capabilities: The Road Ahead in Gaining Organizational Competitiveness foi possível identificar se as capacidades internas da empresa estão alinhadas com os conceitos de aprendizado, adaptação e inovação contínua propostas por ele. Assim como, direcionar áreas específicas em que a Tecfag deve aprimorar suas capacidades dinâmicas para se manter competitiva a longo prazo.

Integrando esses elementos, vantagens competitivas fundamentais e capacidades dinâmicas será possível desenvolver estratégias para sustentar e expandir essas vantagens nos próximos três anos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Contexto

A Tecfag está há 13 anos no mercado de automação industrial. O escopo do negócio é importar máquinas industriais da China e comercializar no Brasil. O negócio começou com a venda de seladoras contínuas e máquinas para embalagem em geral, mas havia o diferencial de oferecer assistência técnica e peças de reposição das máquinas como atributo positivo para venda diante do preconceito de produtos chineses, diminuindo assim a lacuna de compra. O prédio era alugado, passando por recorrentes mudanças de sede e muitas dificuldades.

A partir de 2018, com mais funcionários e já com avanços de investimento em mix de produtos, feiras, marketing e a primeira sede própria financiada, a empresa começou a colher frutos. Chegando a faturar até R\$ 600 mil/mês, atendendo quase todos os segmentos do mercado como: alimentício, de brinquedos, cosméticos, indústria química, de higiene e limpeza, entre outros. O cenário era bom, de crescimento, porém sem planejamento estratégico desenvolvido e grandes negócios.

Com o início da pandemia em 2020 e o mercado de nutracêuticos e suplementação alimentar já dando indícios de aquecimento e crescimento, a empresa passou a estudar possibilidades de novos produtos, oportunidades e fornecedores. Enviou pessoas-chaves para a China e mesmo que inconsciente, a empresa passou a desenvolver elementos de capacidades dinâmicas diante do comportamento e habilidades de mudança e inovação, e em poucos meses viu seu faturamento crescer vertiginosamente. Provando que o dinamismo diante do caos que foi a pandemia, foi um precursor do crescimento.

Ainda hoje, depois de mais de 3 anos, a ação ‘inconsciente’ é balizadora para a constante inovação da empresa, seguindo a teoria de Helfat & Peteraf (2009), que apoiam a capacidade de atuar de forma recorrente para modificar o que já existe, buscando e selecionando as mudanças que devem ser realizadas. Ressaltando ainda a necessidade de absorver o dinamismo do ambiente para ter vantagens competitivas e observar o modo como a organização reage a esses dinamismos ao longo do tempo.

Em outubro de 2023 temos como cenário da empresa:

- Duas sedes próprias quitadas, somando mais de 6.000m<sup>2</sup>;

- Investimento na abertura de mais uma empresa focada em embalagens e válvulas;
- 45% de aumento no número de funcionários e prestadores de serviços;
- 48% de aumento do faturamento anual;
- Duas frentes de comercial, uma voltada para produtos semiautomáticos e outra para projetos customizados de linhas de produção;
- Venda no digital através de e-commerce próprio e marketplace;
- Aumento de 50% nos investimentos de anúncios e campanhas digital.

## **2.2 Análise do mercado de nutracêuticos e suplementação alimentar**

De acordo com a pesquisa "Panorama do Mercado de Suplementos" (Informa Markets, 2023, p. 23), o mercado de suplementos no Brasil está em crescimento. Durante a pandemia houve o aumento de 48% no consumo de suplementos alimentares no Brasil. Com esses dados conseguimos relacionar o crescimento constante da empresa Tecfag no segmento de Nutracêuticos e Suplementação Alimentar desde a pandemia.

O estudo aponta que esse crescimento significativo foi impulsionado pelo aumento da prevalência de doenças relacionadas ao estilo de vida, pela população geriátrica e pelos efeitos da pandemia. Em 2020, a indústria registrou seu maior crescimento em mais de duas décadas. Projeções indicam que o mercado, avaliado em US\$ 140,3 bilhões em 2020, deve expandir-se a uma taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 8,6% de 2021 a 2028.

A conscientização crescente dos consumidores sobre saúde e bem-estar e a especialização e inovação das desenvolvedoras em soluções customizadas para diferentes necessidades favorecem diretamente a Tecfag que buscou equipamentos que pudessem atender essas empresas.

O Brasil é o terceiro maior mercado de suplementos no mundo, liderando o mercado latino-americano, com destaque para multivitamínicos, ácidos graxos, minerais (especialmente cálcio) e vitaminas específicas. Todos os suplementos

comentados acima podem ser assistidos pela empresa através de seus equipamentos.

Um dos pontos da pesquisa prevê as mudanças terão impacto nas estratégias de formulação, embalagem, marketing e operação de marcas de alimentos, bebidas e serviços de alimentação nos próximos anos. Essa transformação abrange diversas tendências emergentes, o que pode ser mais uma oportunidade para a empresa. Suplementos para nutrição personalizada, suplementos mais agradáveis e diversificados, suplementos clean label (mais seguros e com rótulos mais transparentes), suplementos para a terceira idade, para atletas e esportistas, além de suplementos plant-based (de origem vegetal), são as apostas de tendências para o mercado nos próximos anos.

A Tecfag tem equipamentos para atender todas as tendências mencionadas pelo panorama de tendências da Food Connection. No entanto, a proposta do estudo é potencializar as vantagens competitivas da empresa promovendo ações que sustentem seu crescimento também a longo prazo.

### **2.3 Análise de pesquisas internas, externas e da concorrência**

A proposta desse item é detectar as vantagens competitivas da Tecfag acerca da análise de pesquisas realizadas com os colaboradores e clientes, além de perfil comparativo entre a Tecfag e seu principal concorrente, a Cetro Máquinas.

Para identificar os atributos positivos e propor ações para reverter os pontos negativos, de forma que sejam transformados em vantagens competitivas, utilizaremos a análise das pesquisas qualitativas com colaboradores e clientes da Tecfag, além de uma análise comparativa com a concorrência, a fim de identificar e reconhecer os valores da empresa na construção das ações de competências dinâmicas conscientes. Serão apresentados também resultados quantitativos em relação aos temas pré-definidos avaliados.

Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um

preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação. (Porter, 1985, p. 3)

Foram elaborados cinco questionários para os departamentos Comercial, Assistência Técnica, Marketing & Comunicação, Estoque & Logística e Administrativo, com pequenas diferenciações, de forma que os colaboradores que pertencem a um departamento específico não pudessem avaliá-lo. Os funcionários do Departamento Administrativo foram os únicos a responder todas as temáticas, pois não foram avaliados – ver Apêndice 1.

Os questionários mistos foram enviados via Google Forms, com perguntas qualitativas e quantitativas para 23 colaboradores da empresa. Vale ressaltar que os 35 colaboradores e terceirizados foram convidados a responder, com exceção do proprietário da empresa e gerente do comercial.

Em relação ao questionário dos clientes não constava perguntas quantitativas referentes a cultura e comunicação interna da empresa. Os clientes também avaliaram todos os setores da empresa e tiveram mais perguntas abertas – ver Apêndice 2.

Em relação aos clientes, foram selecionados por data de compra, 532 clientes que receberam por e-mail o questionário. Através de mensagem de whatsapp e telefone foram enviados convites para clientes que já mantêm relacionamento com a empresa. Até a data limite, 12 questionários foram respondidos.

A pesquisa envolveu a aplicação de questionários estruturados, nos quais os colaboradores avaliaram diferentes aspectos da empresa. As respostas foram coletadas de forma anônima para garantir a sinceridade e a abertura dos participantes. Para o método quantitativo foi utilizada a mensuração através de um construto entre a escala Likert (Método desenvolvido pelo psicólogo americano Rensis Likert em 1932 que consiste em avaliar um tema positivamente ou negativamente, com uma opção neutra no meio) e percepções pessoais, sendo a análise realizada a partir do número resposta nas notas altas, baixas e medianas.

Para analisar as respostas qualitativas foram utilizadas métricas estatísticas, como a contagem de frequência das respostas e categorização das opiniões para futuras ações.

Como práticas positivas, trabalhar com projetos personalizados e investir no crescimento da empresa foram pontos comentados com maior frequência. Assim



como oferecer assistência técnica especializada, insumos e máquinas à pronta-entrega.

A análise qualitativa revelou diversas áreas de melhoria apontadas pelos colaboradores. Necessidades de aprimoramento no atendimento ao cliente, comunicação interna, gestão, estrutura organizacional, mix de produtos direcionado para pequenos e médios clientes e planejamento estratégico. Colaboradores enfatizaram a importância de treinamentos, planejamento plurianual, e aperfeiçoamento nos processos internos.

Figura 1 – Gráfico com resultados quantitativos dos Colaboradores mostram Temáticas/Setores que precisam de mais atenção de acordo com a atribuição na escolha de notas.

TEMAS	NOTAS BAIXAS 1 e 2	MEDIANAS	NOTAS ALTAS 4 e 5
Qualidade dos Produtos	0	4	19
Comunicação Interna Oficial	1	5	17
Mix de Produtos	2	4	17
Cultura da Empresa	2	1	20
Marketing	2	0	16
Atendimento Comercial	3	8	7
Estoque e Logística	4	4	13
Assistência Técnica	4	4	11

Fonte: Autoria própria

## 2.4 Convergências entre pesquisa qualitativa e quantitativa

- Atendimento Comercial

Qualitativa: Colaboradores destacaram a necessidade de melhorias no atendimento, buscando respostas mais rápidas e um enfoque consultivo.

Quantitativa: A pesquisa quantitativa indicou o atendimento comercial como um ponto de atenção, sendo avaliado com a maioria das notas medianas.

- Gestão e Planejamento Estratégico

Qualitativa: Colaboradores apontaram a necessidade de aprimoramento na gestão, planejamento plurianual e estruturação de cargos e salários. Mas a maioria, aponta a empresa como bem estruturada e preparada para suas funções.

Quantitativa: As notas que englobam esse item tiveram boas colocações (Comunicação interna oficial e cultura da empresa).

- Assistência Técnica

Qualitativa: Colaboradores mencionaram a importância de ter assistência técnica, destacando-a como um ponto forte da empresa. Mas também destacaram a necessidade de melhorar esse serviço.

Quantitativa: A assistência técnica recebeu a maioria de notas positivas na pesquisa quantitativa, mas também o maior número de menções de notas ruins.

- Marketing

Qualitativa: Não houve menções diretas ao setor. Apenas a melhoria na descrição de produtos no site.

Quantitativa: A grande maioria das avaliações foi positiva, não houve nenhuma nota mediana. As duas notas ruins não foram justificadas como ponto de melhoria na pesquisa qualitativa e nem fator decisivo de sucesso.

## **2.5 Divergências entre pesquisa qualitativa e quantitativa**

- Comunicação Interna

Qualitativa: A comunicação interna foi mencionada pelos colaboradores como um ponto crítico, com várias sugestões de melhorias.

Quantitativa: A pesquisa quantitativa evidenciou a avaliação da "comunicação interna oficial" com notas na maioria boas, apontando divergências nas percepções.

- Mix de Produtos

Qualitativa: Colaboradores sugeriram melhorias no mix de produtos, especialmente para atender pequenas e médias produções.

Quantitativa: A pesquisa quantitativa sobre o mix de produtos recebeu mais avaliações boas, refletindo percepções divergentes entre os participantes.

- Assistência Técnica

Qualitativa: Colaboradores destacaram o atendimento da assistência técnica como um ponto de melhoria.

Quantitativa: A pesquisa quantitativa sobre a assistência técnica recebeu notas positivas, indicando uma convergência em relação a esse aspecto.

- Desafios Logísticos

Qualitativa: Colaboradores apontaram melhorias necessárias em estoque e logística.

Quantitativa: A logística foi avaliada na pesquisa quantitativa, com notas variadas, apontando divergências nas percepções.

Essas divergências ressaltam as diferentes interpretações e prioridades entre os participantes, destacando áreas onde as percepções podem variar, exigindo abordagens específicas mais aprofundadas para alinhamento e melhoria.

## **2.6 Pesquisa de clientes**

A análise estatística e categorização proporcionou insights valiosos sobre a percepção dos clientes em relação à Tecfag, permitindo identificar pontos fortes e áreas potenciais de melhoria.

Para analisar as respostas dos clientes da Tecfag, foram utilizadas métricas estatísticas, como a contagem de frequência das respostas, bem como a categorização das opiniões.

A análise revelou alguns pontos de destaque:

### **Fontes de conhecimento**

Dos 12 entrevistados, 10 (83%) mencionaram que conheceram a Tecfag por meio do Google ou da internet.

#### Percepção de seriedade e especialização

Dos entrevistados, 9 (75%) consideraram a Tecfag uma empresa séria e especializada.

#### Processo de decisão de compra

Sete clientes (58%) realizam diversas pesquisas antes de decidir pela Tecfag.

#### Possibilidade de compra futura

Oito clientes (67%) expressaram a intenção de comprar novamente da Tecfag, enquanto 23% indicaram que não comprariam novamente.

#### Fornecedores concorrentes

Metade dos clientes (50%) tem outros fornecedores. São eles: Capsutec, Registron, Panitec, Strong, Gpaniz, Cotadec e Cetro (sendo que a Cetro aparece 2 vezes).

#### Importância para fidelizar o cliente

Os entrevistados destacaram atendimento, confiança nos produtos, qualidade, suporte, peças de reposição acessíveis e honestidade como aspectos cruciais para ser fiel a Tecfag.

#### Desafios mencionados

Entre os pontos a melhorar foram citados: problemas de comunicação, atendimento tardio e insatisfação com a política de garantia (bate com a pesquisa dos colaboradores).

## 2.7 Triangulação entre colaboradores e clientes

Figura 2 – A tabela mostra o percentual de satisfação de cada tema feito a partir da triangulação entre clientes e colaboradores.

PESQUISA	MIX DE PRODUTOS 34 pessoas	QUALIDADE DOS PRODUTOS 34 pessoas	COMUNICAÇÃO & MARKETING 30 pessoas	ESTOQUE E LOGÍSTICA 33 pessoas	ASSISTÊNCIA TÉCNICA 31 pessoas	ATENDIMENTO COMERCIAL 30 pessoas	CULTURA EMPRESA 22 pessoas	COMUNICAÇÃO INTERNA 22 pessoas
NOTA COLABORADORES	94	57	73	77	67	57	100	93
NOTA CLIENTES	47	49	47	48	48	48		
TOTAL NOTAS*	141	140	120	124	115	105	100	93
PERCENTUAL TOTAL*	82,79%	82,35%	80%	75,15%	74,19%	70%	90,91%	84,55%

Fonte: Autoria própria

Analisando as respostas dos clientes e colaboradores da Tecfag, é possível identificar os temas mais relevantes e que convergem, seguindo com mais assertividade nas ações. Como pontos favoráveis temos os temas: qualidade dos produtos, os dois grupos reconhecem a qualidade dos produtos oferecidos pela Tecfag. Variedade de produtos e assistência técnica: ter assistência técnica especializada é mencionada positivamente tanto por clientes quanto por colaboradores, mas melhorar esse atendimento também é mencionado. Entende-se que é positivo ter esse departamento, mas que é preciso melhorar.

A diversidade no mix de produtos também é apontada como um ponto forte, mas tem como ponto importante aperfeiçoar os produtos para atender melhor às pequenas e médias produções.

Tanto colaboradores quanto alguns clientes expressaram a necessidade de melhoria no atendimento e comunicação da empresa. Estoque e Logística foram mencionados como pontos a serem aprimorados.

## 2.8 Análise da concorrência (Cetro Máquinas) e identificação de oportunidades e desafios

O principal concorrente da Tecfag é mencionado nas pesquisas de clientes e tem bastante relevância na comercialização de equipamentos importados da China. Estão situadas na mesma cidade e vale como ressalva que o proprietário da marca é antigo colaborador da Tecfag. Saindo da empresa, ele abriu a Cetro que atualmente tem relevante participação no mercado de automação industrial. Com mais relevância e estrutura imponente nas redes sociais. Enquanto o proprietário da Tecfag é mais

reservado, o da Cetrol assume uma postura de empreendedor e se fortalece bastante com o seu público através de vídeos, canal no Youtube e marketing pessoal.

A concorrência é de guerrilha, principalmente no âmbito digital. Cerca de 80% do mix de produtos da Tecfag e da Cetrol são os mesmos, alterando características de identidade visual das marcas. As diferenciações estão no foco da Cetrol que é para produtos que tem força no e-commerce, enquanto a Tecfag se especializa em grandes projetos e linhas de fabricação. Os produtos exclusivos da Tecfag envolvem máquinas que trazem inovação e venda consultiva, enquanto os exclusivos da Cetrol são voltados para vendas de e-commerce, se vendem sozinhos.

Com base em pesquisas exploratórias e de observação, além de conhecimento próprio adquirido em mais de 2 anos estudando a concorrência, o estudo faz a análise comparativa entre Tecfag e Cetrol, algumas observações e ações relacionadas às capacidades dinâmicas podem ser consideradas:

#### Presença Online e Marketing Pessoal

Observação: O proprietário da Cetrol tem uma postura empreendedora mais ativa nas redes sociais, enquanto o da Tecfag é mais recluso.

Ação: Explorar estratégias de marketing pessoal para o proprietário da Tecfag, como participação em vídeos, webinars e criação de conteúdo para fortalecer a imagem da empresa.

#### Diferenciação de Produtos e Foco no E-commerce

Observação: A Cetrol tem foco mais forte em produtos para e-commerce, tendo um mix de produtos 5 vezes maior, enquanto a Tecfag é referência em grandes projetos e equipamentos de valor agregado.

Ação: Avaliar a possibilidade de ampliar a presença da Tecfag no e-commerce, identificando produtos que podem se destacar nesse canal, sem perder o foco em projetos personalizados.

#### Exclusividade e Inovação

Observação: A Tecfag destaca-se por oferecer produtos exclusivos, inovadores e personalizados, especialmente no segmento de nutracêuticos e suplementação alimentar.

Ação: Reforçar a comunicação e marketing em torno da exclusividade e inovação dos produtos Tecfag, destacando a expertise e a capacidade de atender às tendências de mercado.

#### Projetos Personalizados e Projetos Relevantes

Observação: A Tecfag tem expertise em projetos personalizados e grandes projetos, enquanto a Cetrol ainda não tem a mesma relevância nesse aspecto.

Ação: Fortalecer a abordagem consultiva da Tecfag, promovendo a expertise em projetos personalizados, mostrando casos de sucesso e ressaltando a capacidade de enfrentar desafios complexos.

#### Fortalecimento da Presença Online

Observação: A Cetrol tem uma estrutura imponente nas redes sociais e equipe de marketing bem estruturada. Com profissionais dedicados à produção de conteúdo, produtos, e-commerce, tráfego e vídeos com evidências visuais do funcionamento das máquinas.

Ação: Investir na criação de uma equipe ou terceirizar serviços para a produção de conteúdo técnico, tradução de manuais e vídeos demonstrativos para fortalecer a prova social.

Ao alinhar essas ações com os princípios das capacidades dinâmicas, a Tecfag pode fortalecer sua posição competitiva, adaptando-se de maneira eficiente às demandas do mercado e promovendo inovações contínuas em suas operações.

Em termos de vantagens competitivas, uma empresa pode superar o desempenho de seus rivais somente se conseguir estabelecer uma diferença que possa ser mantida. Para este fim, a empresa deve buscar entregar valor para o cliente de forma diferenciada, criar valor para a empresa ao menor custo ou fazer as duas coisas. (CARVALHO e LAURINDO, 2010, p.19)

## 2.9 Elaboração da matriz SWOT

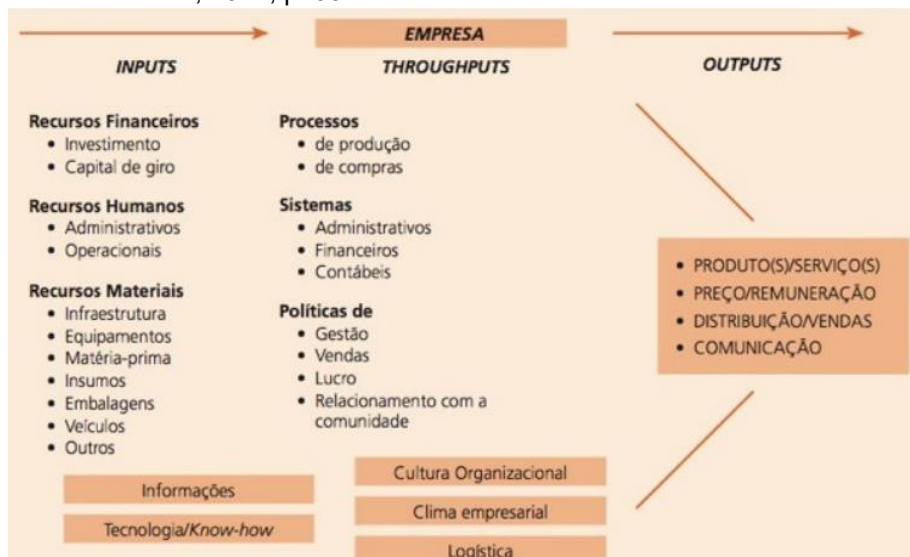
Os resultados das pesquisas foram aplicados no conceito da matriz SWOT proposta por Mitsuru Higuchi Yanaze no livro *Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações*, que afirma que os pontos fortes e fracos, oportunidades e

ameaças devem vir de uma análise combinada e coerente com contexto interno e externo da instituição.

Entendemos, portanto, que a constatação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. (YANAZE, 2021, p. 424).

Diante da teoria, com a análise de todas as pesquisas e estudos citados neste estudo, foi possível construir as ameaças e oportunidades através da visão dos clientes, combinadas com os resultados da pesquisa exploratória que trabalha cenário mercadológico, o concorrente principal, vantagens competitivas e capacidades dinâmicas inerentes para o negócio. Enquanto a construção dos pontos fortes e fracos foram resultado da visão dos próprios colaboradores, utilizando os inputs e throughputs como balizadores principais dos outputs fracos, (YANAZE, 2021).

Figura 3: O quadro abaixo ilustra (e informa) a conexão dos departamentos de uma Instituição relacionando os 3 *Puts* com os 4 *Pês* (mix de marketing).  
Fonte: YANAZE, 2021, p. 55



Proposta desenvolvida através das pesquisas, vantagens competitivas e capacidades dinâmicas da Tecfag

Ponto Forte e Ponto Fraco: todos os temas que coincidiram na pesquisa de colaboradores e clientes + insights da pesquisa qualitativa e quantitativa.

Fraquezas podem se tornar oportunidades, se trabalhadas como Capacidades Dinâmicas de criar e reconfigurar competências organizacionais.

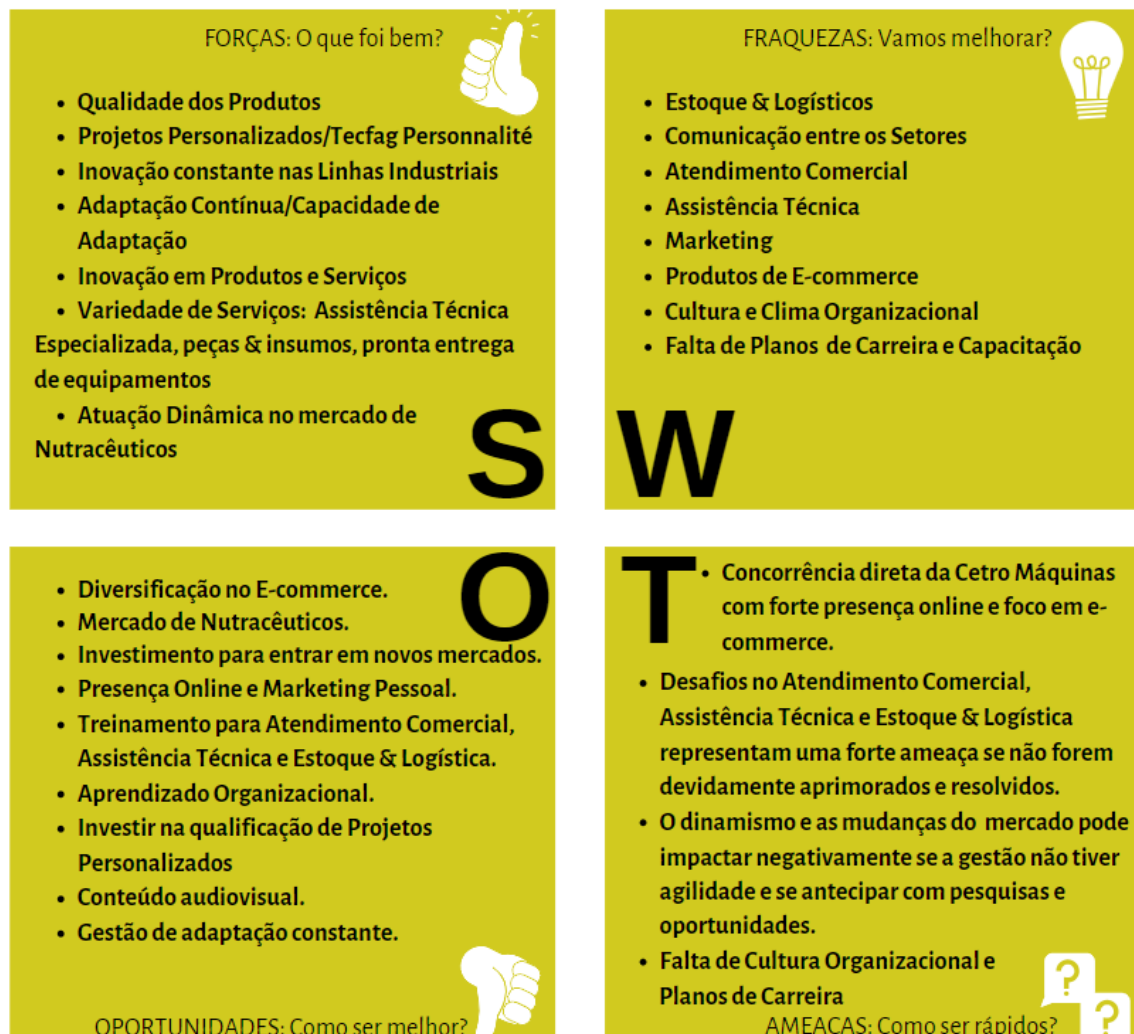


Oportunidades são as fraquezas reconfiguradas e melhoradas para que não se tornem ameaças.

As Forças são vantagens competitivas que devem ser nutridas para que não se tornem fraquezas e ameaças para o negócio.

Capacidades Dinâmicas estão diretamente ligadas a otimização das forças, transformação das fraquezas em oportunidades como forma de diminuir as ameaças.

Figura 4: Proposta da Matriz SWOT para a Tecfag



Fonte: Autoria Própria

Os percentuais mais baixos da pesquisa quantitativa com colaboradores e clientes podem ser vistos tanto como fraquezas quanto oportunidades, já que o percentual mais baixo de satisfação foi de 70% – o que não é ruim, mas pode melhorar e ser olhado como uma oportunidade tanto para fidelizar quanto para trazer novos

clientes. Os setores específicos são: 75,15% para Estoque e Logística, 74,19% para Assistência Técnica e 70% para Atendimento Comercial.

a) Forças Justificadas

**Portfólio Diverso:** Forte capacidade de atender a diferentes necessidades do mercado devido à diversificação do portfólio. Flexibilidade para atender a uma variedade de nichos na indústria, ampliando o alcance do mercado. Potencial para explorar diferentes oportunidades de negócios.

**Qualidade dos Equipamentos:** Vantagem competitiva devido à disponibilidade imediata de equipamentos de alta qualidade. Fortalecimento da reputação da marca por fornecer produtos confiáveis.

**Projetos Personalizados:** Habilidade de oferecer soluções específicas e personalizadas para clientes, aumentando a satisfação e fidelização. Diferenciação no mercado ao atender necessidades exclusivas dos clientes.

**Estoque à Pronta-Entrega:** Agilidade e eficiência no atendimento ao cliente devido à disponibilidade imediata de produtos em estoque. Maior competitividade ao satisfazer demandas urgentes do mercado.

**Serviço de Assistência Técnica:** Oferta de suporte técnico especializado contribuindo para a confiança e satisfação dos clientes. Valorização da marca devido à capacidade de resolver problemas de forma eficaz.

**Crescimento no Mercado de Automação:** Identificação de oportunidades de mercado e especialização em setores em crescimento, como nutracêuticos e fármacos. Potencial para conquistar uma fatia significativa de um mercado em expansão.

**Insumos a Pronta-Entrega:** Capacidade de atender às demandas dos clientes de forma imediata, proporcionando conveniência.

**Conhecimento do Mercado e Atendimento Personalizado:** Vantagem competitiva devido ao entendimento profundo que os gestores têm do mercado e à capacidade de fornecer soluções personalizadas. Potencial para construir relacionamentos duradouros com os clientes. Habilidade de persistir nas vendas, demonstrando resiliência no mercado.

**Oportunidade de Crescimento e Produtos com Preço Competitivo:** Reconhecimento das oportunidades de crescimento e oferta de produtos com preços

competitivos. Potencial para conquistar novos mercados e atrair clientes devido a preços atrativos.

b) Fraquezas Justificadas

**Alinhamento e Comunicação Interna:** Dificuldade em manter todos os setores alinhados com os objetivos de crescimento da Tecfag, o que pode resultar em falta de sinergia, parceria entre os setores, incluindo desafios pessoais em relação à comunicação.

**Ameaça:** Pode levar a desafios na entrega eficiente dos produtos, na assistência ao cliente e na adaptação a novas tendências do setor. Além de falhas na colaboração, falta de apoio mútuo e dificuldades no alcance dos objetivos macros da empresa.

**Falta de Capacitação e Treinamentos:** Falta de investimento em capacitação para os funcionários em todos os setores, resultando em falta de alinhamento no estoque, suporte técnico limitado e abordagens desatualizadas no atendimento comercial.

**Ameaça:** Pode levar a ineficiências operacionais, insatisfação do cliente e falta de competitividade devido à falta de atualização nas tendências do setor.

**Liderança e Autonomia:** Desafios relacionados à liderança, incluindo a falta de alinhamento entre discurso e ação, e a presença de lideranças com excesso de autonomia em vários setores, podendo manipular as pessoas.

**Ameaça:** Falta de confiança na liderança, fofocas e desmotivação dos funcionários, impactando negativamente na cultura organizacional.

**Falta de Detalhes Técnicos no Site:** Site da empresa precisa de mais detalhes técnicos e vídeos para não afetar a credibilidade e a tomada de decisões por parte dos clientes.

**Ameaça:** Pode resultar em menor confiança do cliente, menos vendas diretas no canal e insatisfação devido à falta de informações detalhadas.

**Falta de Avaliações Internas Reais:** Falta de avaliações internas para melhorias nos processos e estratégias.

**Ameaça:** Pode levar a estagnação nos processos internos, dificultando a inovação e o crescimento contínuo da empresa.

**Atendimento Comercial:** Demora do atendimento comercial e comunicação ineficientes.

Ameaça: Dificuldade na aquisição e retenção de clientes, podendo resultar na perda de oportunidades de negócios e insatisfação do cliente.

Assistência Técnica: Manutenção com falhas e falta de atendimento ou morosidade para os clientes de máquinas pequenas e baratas.

Ameaça: Pode afetar diretamente a reputação da empresa, resultando em clientes insatisfeitos, perda de confiança e, eventualmente, a diminuição da fidelidade do cliente.

Produtos de E-commerce: Mix de produtos do e-commerce é inferior aos da concorrência.

Ameaça: Experiência do cliente online é prejudicada, podendo resultar em perda de vendas/cliente, feedback negativo e falta de referência em buscas de orçamentos.

“Fazer todos trabalharem na mesma página, com resultados compartilhados e transparência. É necessário entender que manter um cliente é mais importante do que atrair novos. São eles que vão indicar a Tecfag se estiverem satisfeitos com o atendimento. É necessário entender que todos os clientes são importantes, da PCS à Linhas de Goma”, Colaborador 5

#### c) Ameaças Justificadas

Assistência Técnica: Máquinas que voltam com defeito, revisão às vezes falhas, pouca devoção a equipamentos pequenos são riscos de danos à reputação e satisfação do cliente.

Estoque e Expedição: Atrasos e itens errados na entrega de produtos causando insatisfação e cancelamento de compras. Prejuízo financeiro com fretes e cancelamentos. Falta de acompanhamento na gestão de estoque pode fazer faltar insumos, peças e equipamentos

Ausência de Treinamentos para Setores: Falta de capacitação adequada pode resultar em desempenho inferior dos funcionários. Riscos de ineficiência operacional devido à falta de treinamento. Possibilidade de obsolescência de habilidades devido à falta de investimento em capacitação

Organização Interna, Plano de Carreira, Benefícios e Salários: Potencial insatisfação e falta de engajamento dos funcionários devido à falta de perspectivas claras de progressão. Riscos de rotatividade de pessoal devido à ausência de um

plano de cargos e salários competitivo. Dificuldades em atrair talentos qualificados. Desmotivação interna e competitividade prejudicial entre departamentos.

Interferência em Decisões Setoriais e Diretoriais: Possíveis conflitos internos devido a interferências indevidas nas decisões dos setores. Riscos de tomada de decisão ineficiente devido à falta de autonomia nos setores.

Falta de Comunicação entre os Departamentos: Possibilidade de erros operacionais e financeiras devido a informações imprecisas ou nulas. Risco de fofocas e desgaste do clima organizacional

Planejamento Empresarial: Riscos de falta de direção estratégica devido à ausência de um planejamento plurianual. Possibilidade de tomada de decisões inconsistentes devido à falta de um plano estratégico.

Atendimento de Vendas/Clientes: Demora no atendimento ao cliente e falta de processos de venda. Riscos de perda e insatisfação de clientes devido a experiências negativas no atendimento, além de imagem negativa da empresa perante redes sociais e buscas digitais.

Mix de Produtos de Ticket Baixo e Médio: Potencial para perda de receita devido à falta de diversificação no mix de produtos. Possibilidade de não atender às necessidades variadas dos clientes devido a uma gama limitada de produtos.

#### d) Oportunidades

Crescimento do Mercado de Automação: O mercado de automação está em crescente, o que representa uma oportunidade para a Tecfag expandir sua atuação e conquistar novos clientes.

Especialização em Setores em Crescimento: A Tecfag já identificou oportunidades de mercado em setores em crescimento, como nutracêuticos e fármacos. Essa especialização pode ajudar a empresa a se diferenciar da concorrência e conquistar uma fatia significativa desses mercados.

Diversificação de Produtos: Com um mix forte em equipamentos industriais, com importantes empresas do Brasil como cliente e já oferecendo produtos com preços competitivos. A empresa pode ter a vantagem de explorar o mix de produtos para pequenas e médias empresas para conquistar novos clientes, especialmente em mercados emergentes. Como a exemplo da Cetrot Máquinas, sua principal concorrente.

Marketing Pessoal: A figura humana por trás da empresa pode reverenciar e dar vida a marca. Principalmente no contexto máquina e automação, trabalhar com o marketing pessoal do SEO é uma forma de humanizar a marca e mostrar credibilidade para a empresa.

Mercado de Nutracêuticos e outros: O mercado de Nutracêuticos ainda pode ser explorado segundo pesquisa de tendência do setor. No entanto, é preciso buscar outros segmentos que possam trazer mais uma fonte de crescimento e faturamento para a empresa.

Projeto Personalizados: É preciso investimento neste setor da empresa que está em ascensão para continuar sendo uma oportunidade. Investir em tecnologias de ponta para apresentação de projetos, buscar profissionais qualificados deve trazer credibilidade e mais oportunidades para a empresa.

## **2.10 Vantagens competitivas**

As vantagens competitivas baseadas em teorias reconhecidas destacam a posição da Tecfag no mercado de automação industrial, reforçando sua capacidade de inovar, adaptar-se e oferecer soluções diferenciadas aos clientes.

### **Diferenciação de Produtos (Modelo de Porter)**

Teoria: Porter (1985) destaca a diferenciação como uma das estratégias competitivas fundamentais.

Aplicação: A Tecfag se destaca pela oferta de produtos exclusivos e inovadores, especialmente no segmento de nutracêuticos e suplementação alimentar, criando valor único para seus clientes.

### **Foco em Projetos Personalizados (Eisenhardt & Martin)**

Teoria: Eisenhardt & Martin (2000) enfatizam a importância de focar nas competências essenciais e desenvolver a capacidade de realizar tarefas complexas.

Aplicação: A expertise da Tecfag em projetos personalizados a posiciona como uma escolha estratégica para empresas que buscam soluções adaptadas às suas necessidades específicas.

### Inovação e Exclusividade (Teece, Pisano e Shuen)

Teoria: Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que as capacidades dinâmicas estão relacionadas à inovação e à capacidade de criar e reconfigurar competências organizacionais.

Aplicação: A Tecfag destaca-se por oferecer produtos exclusivos e inovadores, evidenciando sua capacidade de inovar e reconfigurar suas competências para se manter à frente no mercado.

### Aprendizado Organizacional (Levitt & March)

Teoria: Levitt & March (1988) enfatizam que as organizações aprendem através da experimentação e adaptação.

Aplicação: A capacidade da Tecfag de aprender com as mudanças no ambiente, como demonstrado durante a pandemia, reflete sua habilidade de experimentar e adaptar-se rapidamente às novas condições do mercado.

### Gestão Estratégica (Modelo de Porter)

Teoria: Porter (1985) destaca a liderança de custos e a diferenciação como fundamentais para a vantagem competitiva.

Aplicação: O foco estratégico da Tecfag em projetos personalizados, inovação e exclusividade posiciona a empresa como líder em diferenciação, criando valor superior para seus clientes.

### Marketing Pessoal e Comunicação (Kapferer)

Teoria: Kapferer (2012) destaca a construção de uma marca pessoal e uma comunicação eficaz como essenciais.

Aplicação: Investir em estratégias de marketing pessoal para fortalecer a imagem do proprietário da Tecfag pode criar uma vantagem competitiva, diferenciando a empresa no mercado e construindo uma conexão mais forte com os clientes.

## 2.11 Teorias de Capacidades Dinâmicas aplicadas à Tecfag

A Tecfag demonstra algumas capacidades dinâmicas importantes, o estudo mostra que o aperfeiçoamento e a agilidade devem ser balizadores para que a

empresa melhore e ainda desenvolva outras capacidades para aumentar sua competitividade e sucesso no mercado.

#### Adaptação Contínua

Teoria: Helfat & Peteraf (2009) defendem a capacidade de atuar de forma recorrente para modificar o que já existe, selecionando as mudanças que devem ser realizadas.

Aplicação à Tecfag: A empresa, diante da pandemia, demonstrou capacidade de adaptação ao trazer novos produtos e oportunidades, enviando representantes à China. Essa ação inconsciente impulsionou o crescimento durante um período desafiador.

#### Inovação e Exclusividade

Teoria: Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que as capacidades dinâmicas estão relacionadas à inovação e à capacidade de criar e reconfigurar competências organizacionais.

Aplicação à Tecfag: a empresa destaca-se por oferecer produtos exclusivos e inovadores, especialmente no segmento de nutracêuticos e suplementação alimentar, evidenciando sua capacidade de reconfigurar competências para atender às demandas do mercado.

#### Foco em Projetos Personalizados

Teoria: Eisenhardt & Martin (2000) enfatizam a importância de focar nas competências essenciais, desenvolvendo a capacidade de realizar tarefas complexas.

Aplicação à Tecfag: A expertise da Tecfag em projetos personalizados, atendendo diversos setores industriais, mostra uma capacidade de realizar tarefas complexas e desenvolver soluções adaptadas às necessidades específicas dos clientes.

#### Aprendizado Organizacional

Teoria: Levitt & March (1988) argumentam que as organizações aprendem através da experimentação e adaptação.

Aplicação à Tecfag: A ação 'inconsciente' durante a pandemia evidencia a capacidade de aprendizado organizacional da Tecfag, onde o dinamismo diante do



caos foi um precursor do crescimento, indicando a habilidade de experimentar e adaptar-se rapidamente.

### Gestão Estratégica

Teoria: Porter (1985) destaca a importância da liderança de custos e diferenciação como fundamentais para a vantagem competitiva.

Aplicação à Tecfag: O destaque em projetos personalizados, inovação e exclusividade posiciona a Tecfag estrategicamente, aproveitando a diferenciação para criar valor superior para seus clientes.

### Marketing Pessoal e Comunicação

Teoria: A construção de uma marca pessoal e uma comunicação eficaz são essenciais (Kapferer, 2012).

Aplicação à Tecfag: O fortalecimento da imagem do proprietário da Tecfag através de estratégias de marketing pessoal pode criar uma vantagem competitiva, diferenciando a empresa no mercado, humanizando a marca e fortalecendo a relação com os clientes.

### 3 CONCLUSÃO FINAL

Este estudo teve como objetivo identificar as capacidades dinâmicas e vantagens competitivas necessárias para o crescimento sustentável e consolidação da Tecfag no mercado, nos próximos três anos. A visão de capacidade dinâmica enfatiza a importância das organizações se adaptarem às mudanças no ambiente para conquistar vantagens competitivas.

Através do estudo proposto, podemos ressaltar que, de acordo com a teoria de Capacidade Dinâmica, a Tecfag conseguiu defender sua vantagem competitiva nos últimos anos, integrando, construindo e reconfigurando competências internas e externas em resposta às mudanças no ambiente (Teece, Pisano e Shuen, 1997), o que é muito importante para empresas que operam em um mercado em constante mudança.

A empresa se destaca pela expertise em projetos personalizados, atendendo diversos setores industriais, especialmente no segmento de nutracêuticos e suplementação alimentar. O que demonstra a habilidade da empresa de realizar tarefas complexas e desenvolver soluções adaptadas às necessidades específicas dos clientes. A Tecfag também demonstrou capacidade de aprendizado organizacional, adaptando-se rapidamente às mudanças no ambiente, como fez durante a pandemia.

Oferecer projetos personalizados adaptando-se às mudanças externas, com a exclusividade de alguns produtos, preços competitivos e serviços especializados, resultou na diferenciação da empresa no cenário de automação, trazendo vantagem competitiva em relação a concorrência.

No entanto, será necessário avançar em suas capacidades dinâmicas internas para aumentar sua competitividade e sucesso no mercado. São sugeridas ações internas como forma de aperfeiçoamento contínuo de colaboradores e serviços. Investir em seus diferenciais de serviços e produtos, com a agilidade para lidar com novos mercados e realidades transitórias, dá à Tecfag a vantagem competitiva necessária para desenvolver novas capacidades dinâmicas. Seu potencial em relação ao momento deve ser fortalecido para que gerem ganhos de produtividade, redução de custos e qualificação de colaboradores ao longo dos próximos 3 anos.

Investir em treinamentos e desenvolvimento para os funcionários vai desenvolver novas habilidades e conhecimentos para a empresa. O que é essencial para a inovação e a adaptação, criando uma cultura de aprendizagem e experimentação que pode ajudar a empresa a identificar novas oportunidades e desenvolver novas soluções.

Desenvolver uma estrutura de governança imparcial, com deveres e responsabilidades distribuídos entre as diferentes partes interessadas e trazer profissionais especializados em setores específicos, vai contribuir e impulsionar as áreas que a Tecfag tem como diferencial.

Trabalhar uma nova estrutura de marketing, trazendo uma marca mais humanizada com a participação do proprietário da marca, provando sua experiência e know-how através de provas sociais e investindo mais em informação dos produtos trará uma nova imagem a marca. Visibilidade e reconhecimento da marca são os pilares para esse setor.

Alguns temas que surgiram na pesquisa e que precisam de ação devem ser levados em conta e serão descritos no item Restrições do Trabalho por não permear a temática principal, mas que devem ser colaboradores ativos para o sucesso da empresa.

Ao aprimorar e desenvolver novas capacidades dinâmicas, a Tecfag pode se tornar uma empresa mais competitiva e bem-sucedida no mercado.

## 4 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados do estudo, são feitas as seguintes recomendações para a Tecfag:

a) A Cetrol, principal concorrente, destaca-se no marketing pessoal, apresentação dos produtos e foco em e-commerce. Recomenda-se trabalhar o marketing pessoal, avaliar expansão no e-commerce mantendo o foco em projetos personalizados. Reforçar a comunicação sobre exclusividade e inovação, fortalecendo a abordagem consultiva e melhorando a apresentação de projetos é importante para manter essa vantagem em relação a concorrência.

b) Análise do Mercado de Nutracêuticos e de Suplementação afirma que o mercado cresceu 48% no Brasil durante a pandemia. A Tecfag se destacou nesse segmento, alinhando-se às tendências com equipamentos para suplementos alimentares. Tendências futuras incluem nutrição personalizada, clean label e suplementos plant-based.

c) Contratar pesquisas de tendências para expandir a atuação da Tecfag em novos mercados. Aproveitando sua expertise em projetos personalizados, a empresa vai abrir novas oportunidades de crescimento e manter sua competitividade no longo prazo.

d) Executar um planejamento de treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores é primordial para que eles desenvolvam novas habilidades e conhecimentos para a empresa.

## 5 RESTRIÇÕES DO TRABALHO

Como qualquer estudo, este trabalho também apresenta algumas restrições e podem ser trabalhadas para dar continuidade ao estudo e fortalecer ainda mais a marca no mercado.

As restrições apresentadas abaixo devem ser consideradas como complemento a esse estudo. Como forma de trazer interpretações e respostas ao longo da jornada dos próximos três anos. Mesmo com os resultados valiosos do referente estudo, ainda é necessário fazer um acompanhamento de fora, que traga ainda mais realidade e informações para a Tecfag.

a) Tamanho da amostra de clientes: O estudo foi realizado com um número limitado de empresas, o que pode limitar os resultados. Realizar um estudo com um número maior de empresas vai ampliar a base de dados e permitir uma análise mais aprofundada dos resultados.

b) Tempo de coleta de dados: O estudo foi realizado em um determinado momento, o que pode dificultar sua aplicabilidade no futuro.

c) Pesquisa elaborada por colaborador interno: Os resultados podem não ter sido tão efetivos, trazendo controvérsias entre nota e resposta qualitativa. O ideal é que seja feita uma pesquisa terceirizada, em anonimato, para trazer dados mais qualificados.

d) Realizar um estudo longitudinal prospectivo: Acompanhar a evolução das vantagens competitivas e capacidades dinâmicas da Tecfag pode ser um investimento importante como acompanhamento e ações estratégicas relacionadas à mudanças de mercado.

e) Impactos dos serviços de comunicação e marketing: Analisar as estratégias do departamento com métricas e análises vai ajudar o desempenho dessas ações para que se tornem mais assertivas e eficazes.

f) Pesquisa de clima organizacional: Os colaboradores relataram dificuldade na comunicação entre os departamentos. Investigar o que está proporcionando esse ruído é fundamental para o sucesso da empresa e melhora do clima interno.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Marly M.; LAURINDO, Fernando J.B. *Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implementação*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5063381/mod\\_resource/content/2/Estrategia\\_Competitiva\\_dos\\_conceitos\\_a\\_i.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5063381/mod_resource/content/2/Estrategia_Competitiva_dos_conceitos_a_i.pdf). Acesso em: 20 nov. 2023.
- DAVID, Fred. R.; *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13. ed. Pearson Prentice Hall, 2011. Disponível em: [https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3\\_David.pdf](https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf). Acesso em 12 set. 2023.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A.: Dynamic capabilities: what are they? In: *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105–1121, 18 out. 2000. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>. Acesso em 20 nov. 2023.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. In: *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009. DOI: 10.1177/1476127008100133. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476127008100133>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 91–102, 1 fev. 2009. DOI:10.1177/1476127008100133. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247733227\\_Understanding\\_Dynamic\\_Capabilities\\_Progress\\_Along\\_a\\_Developmental\\_Path](https://www.researchgate.net/publication/247733227_Understanding_Dynamic_Capabilities_Progress_Along_a_Developmental_Path). Acesso em: 02 dez. 2023.
- HENDERSON, Bruce. D.: The origin of strategy. In: *Harvard Business Review*, v. 67, n. 6, p. 139-143, Nov./Dec. 1989. Disponível em: <https://hbr.org/1989/11/the-origin-of-strategy>. Acesso em: 12 set. 2023.
- INFORMA MARKETS. Panorama do mercado de suplementos. Pesquisa para o portal da Food Connection e Food Ingredients South America, 2023. Disponível em: <https://www.foodconnection.com.br/novos-negocios/e-book-panorama-do-mercado-de-suplementos>. Acesso em 10 set. 2023
- KAPFERER, Jean-Noël. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Londres: Kogan Page Ltd., 2012. DOI:10.1177/1476127008100133. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476127008100133>. Acesso em 02 dez. 2023.

KAUR, Vaneet. Knowledge-Based Dynamic Capabilities: The Road Ahead in Gaining Organizational Competitiveness. In: Innovation, Technology, and Knowledge Management. DOI: 10.1007/978-3-030-21649-8. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-21649-8>.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod\\_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o%20comprimido.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A3o%20comprimido.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

LEVITT, Barbara; MARCH, James G.: Organizational Learning. Annual Review of Sociology. Annual Reviews Vol. 14, p. 319-340, 1988. DOI: 14.080188.001535. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>. Acesso em 30 nov. 2023.

MEIRELLES, Dimária Silva e CAMARGO Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? In: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, pp. 41-64, Dezembro 2014. DOI: 10.1590/1982-7849rac20141289. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/L9ZB6rBCFZ5jgqxd3hVWY6L/?lang=pt>. Acesso em 22 nov. 2023

PORTER, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985. Disponível em: <https://imarcai.com/wp-content/uploads/2019/04/Porter-1985-chapter-1.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

TEECE, David J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. In: Oxford University Press, 2007. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=88EUDAAQBAJ&pg=PR3&hl=pt-BR&source=gbs\\_selected\\_pages&pli=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=88EUDAAQBAJ&pg=PR3&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&pli=1#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 20 nov. 2023.

TEECE, David. J.; PISANO, Gary.; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, v. 18, n.7, p. 509–533, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3088148>. Acesso em: 30 nov. 2023.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa com Colaboradores

#### Pesquisa Colaboradores Tecfag (ADM)

A pesquisa a seguir tem o objetivo de coletar informações e opiniões sobre a Tecfag e sua atuação no mercado de automação industrial. Suas respostas são essenciais para avaliar a percepção e identificar áreas de melhoria. Por favor, responda com honestidade.

Nome

Texto de resposta curta

E-mail \*

Texto de resposta curta

1. O que você considera como os pontos fortes da Tecfag? (Resposta livre) \*

Texto de resposta longa

2. O que você acredita que a Tecfag poderia melhorar? (Resposta livre) \*

Texto de resposta longa

3. Avalie de 0 a 5 as perguntas abaixo sendo 0 a pior pontuação e 5 a melhor.

Descrição (opcional)

a) Variedade do mix de produtos comercializados pela Tecfag \*

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐



## b) Qualidade dos Produtos Comercializados \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## c) Serviços de Assistência Técnica \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## d) Serviços de Expedição e Logística \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## e) Serviços de Marketing e Divulgação (redes sociais, banners, site e estratégias)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## f) Comunicação Interna Oficial (informações divulgadas oficialmente pela empresa) \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## g) Atendimento Comercial \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

h) Cultura da Empresa (Missão, Visão e Valores) \***Missão**

Oferecer a tecnologia da automação de forma a contribuir para o crescimento e destaque de mercado para os nossos clientes.

**Visão**

Ser reconhecida nacionalmente pela sua credibilidade em automação industrial, estabelecida através da confiança conquistada pela qualidade de seus equipamentos e serviços prestados aos clientes.

**Valores**

Interesse pela necessidade de nossos clientes;  
Rentabilidade e lucratividade em nossas práticas;  
Ética e transparência em nossas relações internas e externas;  
Comprometimento em cada ação;  
Integração e trabalho em equipe.

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

4. De acordo com as notas dadas por você acima, fale em poucas palavras o que acredita ser o mais importante para o sucesso da empresa?

Texto de resposta longa

---

## APÊNDICE 2 – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa com Clientes

### Pesquisa Clientes Tecfag

A pesquisa a seguir tem o objetivo de coletar informações e opiniões sobre a Tecfag e sua atuação no mercado de automação industrial para o Projeto de Conclusão do Curso de Gestão em Comunicação & Marketing da USP/ECA - Universidade de São Paulo - Escola de Comunicação e Artes. Suas respostas são essenciais para avaliar a percepção e identificar áreas de melhoria. Por favor, responda com honestidade.

Nome

Texto de resposta curta

E-mail \*

Texto de resposta curta

1. Como conheceu a Tecfag? (Resposta livre) \*

Texto de resposta longa

2. Considera a Tecfag uma empresa séria e especializada em automação industrial? Por quê? (Resposta livre) \*

Texto de resposta longa

3. Quando precisa de equipamentos, você procura a Tecfag primeiro ou faz várias pesquisas? (Resposta livre) \*

Texto de resposta longa

4. Compraria novamente da Tecfag? Por quê? (Resposta livre) \*

Texto de resposta longa

5. Você tem outros fornecedores de equipamentos industriais? Se sim, qual? \*

Texto de resposta longa

6. Avalie de 0 a 5 as perguntas abaixo sendo 0 a pior pontuação e 5 a melhor.

Descrição (opcional)

a) Variedade do Mix de Produtos \*

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

b) Qualidade dos Produtos Comercializados \*

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

c) Serviços de Assistência Técnica \*

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

## d) Serviços de Expedição e Logística

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## e) Serviços de Marketing e Divulgação (redes sociais, banners, site e estratégias) \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## f) Atendimento Comercial \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

:::

7. De acordo com as notas acima, fale em poucas palavras o que você acredita ser o mais importante para ser um cliente fiel da empresa? \*

Texto de resposta longa

---