UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VALÉRIA MOREIRA DE SOUSA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: um estudo de caso da microempresa S MÓVEIS E GRANITOS em São Luís/MA

São Luís
2025

VALÉRIA MOREIRA DE SOUSA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: um estudo de caso da microempresa S MÓVEIS E GRANITOS em São Luís/MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Prof. Orientador: Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Sousa, Valéria Moreira.

Estratégias competitivas: um estudo de caso da microempresa S Móveis e Granitos em São Luís-MA./ Valéria Moreira de Sousa. – 2025.
50 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Monografia) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Estratégias competitivas. 2. Mármores e granitos. 3. S móveis e granitos. I. Rosa Martins, Ademir. II. Título.

VALÉRIA MOREIRA DE SOUSA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: um estudo de caso da microempresa S MÓVEIS E GRANITOS em São Luís/MA

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de monografia, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 14/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof.a Amanda F. Aboud de Andrade
Dr.a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, ao meu amado pai Nonato, que já se foi, mas continua sendo minha maior força e inspiração na vida, a minha amada e amorosa mãe Edileusa, meus irmãos Edvan e Paulo e meus dois preciosos sobrinhos Filipe e Luísa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por sua luz e sabedoria, que me guiaram em cada etapa deste percurso. Sem a sua força, esta realização não teria sido possível.

Aos meus familiares, minha gratidão eterna. À minha mãe Edileusa, por seu amor incondicional, paciência e apoio constante, sempre acreditando em mim, mesmo nos momentos mais desafiadores. Aos meus irmãos, Paulo e Edvan, pela amizade, companheirismo e por sempre estarem ao meu lado. Aos meus sobrinhos, Filipe e Luísa, que trouxeram alegria e leveza nos dias mais difíceis, me ensinando a importância de seguir com alegria e perseverança.

Ao meu pai Nonato, que, embora já tenha partido, segue vivo em minha memória e em tudo que me ensinou. Seu amor e dedicação são um legado que carrego comigo a cada dia, e por tudo o que representou em minha vida, sou eternamente grata.

Ao meu orientador, Professor Ademir Martins, expresso minha sincera gratidão pela orientação, paciência e dedicação ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho. Sua experiência, compromisso e generosidade com o compartilhamento de conhecimentos foram fundamentais para o sucesso deste trabalho.

À Universidade Federal do Maranhão (UFMA), agradeço pela excelência do ensino proporcionado, pelas oportunidades de crescimento acadêmico e pessoal e pelo apoio recebido durante toda a minha jornada universitária. A UFMA foi o ambiente propício para a realização dos meus sonhos e, sem dúvida, fez toda a diferença na minha formação.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, deixo meu muito obrigado. Cada palavra de apoio, incentivo e amizade foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

“Suba o primeiro degrau com fé.
Não é necessário que você veja toda a
escada, apenas dê o primeiro passo.”
Martin Luther King

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias competitivas adotadas pela microempresa S Móveis e Granitos para diferenciar-se da concorrência e manter sua sustentabilidade empresarial. A pesquisa discorre sobre o conceito de estratégia competitiva e inovação como aspectos que podem representar um diferencial estratégico no setor de mármores e granitos. A metodologia utilizada envolve um estudo de caso único com abordagem qualitativa e de natureza explicativa e exploratória a partir da coleta de dados por meio de uma pesquisa de levantamento com aplicação de questionário e análise documental. Os achados indicam que a empresa tem potencial para otimizar os seus recursos produtivos, reduzir custos e se alinhar com as tendências de consumo sustentável e isso contribui tanto para a sua sustentabilidade ambiental, como também agrega valor aos produtos ofertados, gerando novas oportunidades de mercado e diferenciação frente à concorrência. No entanto desafios como a necessidade de investimentos em tecnologia nos processos operacionais e estratégias de marketing digital foram identificados como aspectos essenciais para consolidação dessa vantagem competitiva. Conclui-se que a inovação tecnológica aliada a eficiência dos processos produtivos pode ser um diferencial estratégico para empresas do setor de mármores e granitos, reforçando a competitividade e sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Palavras-chave: Estratégias competitivas. Mármores e granitos. S móveis e granitos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the competitive advantage strategies adopted by the company S Móveis e Granitos to differentiate itself from the competition and maintain its corporate sustainability. The research discusses the concept of competitive advantage and innovation as aspects that can represent a strategic differentiator in the marble and granite sector. The methodology used involves a single case study with a qualitative approach and of an explanatory and exploratory nature based on data collection through a survey research with application of a questionnaire and document analysis. The findings indicate that the company has the potential to optimize its production resources, reduce costs and align itself with sustainable consumption trends, and this contributes both to its environmental sustainability and also adds value to the products offered, generating new market opportunities and differentiation from the competition. However, challenges such as the need for investment in technology in operational processes and digital marketing strategies were identified as essential aspects for consolidating this competitive advantage. It is concluded that technological innovation combined with the efficiency of production processes can be a strategic differentiator for companies in the marble and granite sector, reinforcing the competitiveness and sustainability of businesses in the long term.

Keywords: Competitive strategies. Marbles and granites. S móveis e granitos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Cadeia produtiva das rochas ornamentais 16
Figura 2 – Granitos: a) Preto São Gabriel; b) Branco Ceará; c) Azul Bahia..... 19
Figura 3 – Mármores: a) Branco Paraná; b) Branco Michelangelo Calacatta 20
Figura 4 – Exportações brasileiras de rochas ornamentais (2024) 27
Figura 5 – Etapas da pesquisa..... 27
Figura 6 - Fachada da empresa 32
Figura 7 – Máquina de corte do granito..... 34
Figura 8 – Makita 35
Figura 9 – Lixadeira 35
Figura 10 – Calçadas com sobras de mármore..... 37
Figura 11 – Projeto: Escritório..... 40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição do estoque de mão de obra do setor de transformação mineral 18
Gráfico 2 – Produção brasileira por tipo de rocha (2023) 21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	AS ROCHAS ORNAMENTAIS	14
2.1	O setor de beneficiamento	17
2.2	Dimensão mercadológica das rochas ornamentais: mármores e granitos	19
2.3	O cenário do setor de rochas ornamentais	21
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	27
3.1	Etapas de construção da pesquisa	27
3.2	Caracterização da metodologia aplicada	28
3.3	Estratégia de análise de dados	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	A empresa objeto do estudo de caso	31
4.2	Estratégias competitivas da empresa	33
4.2.1	*Eficiência operacional*	*33*
4.2.2	*Logística e plano de corte*	*37*
4.2.3	*Gestão do estoque*	*38*
4.2.4	*Relacionamento com clientes e stakeholders*	*39*
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	411
	REFERÊNCIAS	422
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	477
	ANEXO A – CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA	500

1 INTRODUÇÃO

O setor de rochas ornamentais desempenha um papel significativo na economia brasileira. O Brasil possui grande representatividade a nível mundial, devido a sua grande geodiversidade que confere ao país posição de destaque e o coloca como um dos maiores produtores e exportadores de rochas ornamentais no mundo. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais, no ano de 2020, as exportações de rochas ornamentais no Brasil alcançaram o montante de US$ 1bilhão e no primeiro semestre de 2022, o faturamento desse setor atingiu a margem de US$ 634,7 milhões (ABIROCHAS 2022). Observam-se que o setor de rochas ornamentais brasileiro possui grande relevância no mercado internacional que implica significativamente na competitividade deste setor.

No entanto esse contexto que denota crescente concorrência, tanto no mercado interno quanto externo, exige que as empresas desse setor busquem constantemente estratégias para aumentar a sua competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Diante disso, este estudo justifica-se pela necessidade de compreender quais são os aspectos que influenciam e que conferem vantagem competitiva para as empresas que atuam no setor de mármores e granitos no Brasil, tendo em vista que esse segmento sofre constantes transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, decorrentes do avanço da globalização e do aumento das exigências do consumidor.

A partir do exposto, o problema desta pesquisa consiste em compreender quais são as estratégias competitivas desenvolvidas por uma empresa do ramo de mármores e granitos para se diferenciar das demais empresas que operam no mesmo segmento, e que devido a isso alcance vantagem competitiva?

Para alcançar respostas condizentes com o referido questionamento, o objetivo geral deste estudo consistiu em analisar as estratégias de vantagem competitiva adotadas pela empresa S Móveis e Granitos para diferenciar-se da concorrência e manter sua sustentabilidade empresarial. Para detalhar e operacionalizar o objetivo geral, esta pesquisa possui os seguintes objetivos específicos: a) Compreender como se dá a dinâmica de competitividade da empresa S MÓVEIS E GRANITOS localizada no município de São Luís/MA; b) Investigar as estratégias adotadas pela referida empresa, a fim de se destacar no mercado de

rochas ornamentais local e alcançar vantagem competitiva e, c) Compreender os principais desafios enfrentados pela referida empresa para se manter competitiva em face da concorrência local.

Para alcançar os objetivos supracitados, a mesma foi subdividida em três capítulos, além desta seção introdutória. No capítulo 2 realizou-se uma revisão de literatura a partir da contribuição de diversos referenciais teóricos, onde destacaram-se o conceito, tipos de rochas ornamentais, subsegmentos da sua cadeia produtiva, dentre outros aspectos. No capítulo 3, apresentou-se os procedimentos metodológicos adotados para a construção deste estudo, evidenciando a caracterização da pesquisa e a estratégia adotada na coleta de dados.

No capítulo 4, apresentou-se os resultados obtidos a partir da entrevista com aplicação do questionário junto ao sócio/proprietário da empresa investigada, com as respectivas análise e discussão dos achados da pesquisa. Por fim, no capítulo 5, realizou-se considerações finais e acessórias acerca dos resultados que foram alcançados.

2 AS ROCHAS ORNAMENTAIS

As rochas ornamentais são utilizadas desde o século XIX, devido a sua durabilidade e beleza natural, muitas vezes exótica; possuem ampla variedade de cores, formas e texturas que contribuem para o aumento da sua comercialização para aplicação em diversos tipos de estruturas e ambientes, tais como: pisos, paredes, balcões, mesas, banheiros, restaurantes, escritórios, dentre outros espaços (Chiodi; Rodrigues, 2009; Maior, 2013). Mas dentre as características que mais chamam atenção para o seu consumo, sem dúvida, a cor é a que mais se destaca e influencia o mercado, tendo em vista que é a primeira característica observada pelo consumidor (Vidal et al., 2013).

Chiodi e Rodrigues (2009) definem as rochas ornamentais como:

> [...] corpos sólidos naturais, formados por agregados de um ou mais minerais cristalinos. As rochas ornamentais e de revestimento, também designadas pedras naturais, rochas lapídeas, rochas dimensionais e materiais de cantaria, compreendem os materiais geológicos naturais que podem ser extraídos em blocos ou placas, cortados em formas variadas e beneficiados por meio de esquadrejamento, polimento, lustro, etc. [...] (p. 11).

De acordo com a Norma Brasileira NBR 15012/2013, a definição de rochas ornamentais está relacionada a qualquer tipo de material pétreo natural, utilizado em revestimentos internos e externos, podendo ser usados na área arquitetônica ou como artefatos decorativos no setor mobiliário e funerário. Existe também rochas que são utilizadas em revestimento, após serem submetidas a processos de beneficiamentos específicos para aplicação em pisos, paredes e fachadas (ABNT, 2013).

No aspecto geológico, as rochas ornamentais são divididas em ígneas/magmáticas, sedimentares e metamórficas; as ígneas resultam do resfriamento e da solidificação da magma e as sedimentares originam-se do processo de erosão, a partir do carregamento de detritos por agentes de transporte como o vento ou a água, após isso inicia-se o processo de deposição química/detrítica, formando um depósito; as rochas metamórficas, tem origem nos processos de alterações de outras rochas já existentes (Chiodi Filho; Rodrigues, 2009).

A grande variedade de ambientes geológicos geradores e as peculiaridades do espaço e da evolução da crosta terrestre, concedem características estéticas únicas e exclusivas a cada tipo de rocha. Devido a isso, cada rocha ornamental possui nome próprio, características físicas e mecânicas singulares e preços diversificados, que atribuem aspectos mercadológicos diferentes das commodities minerais (Chiodi Filho; Rodrigues, 2009).

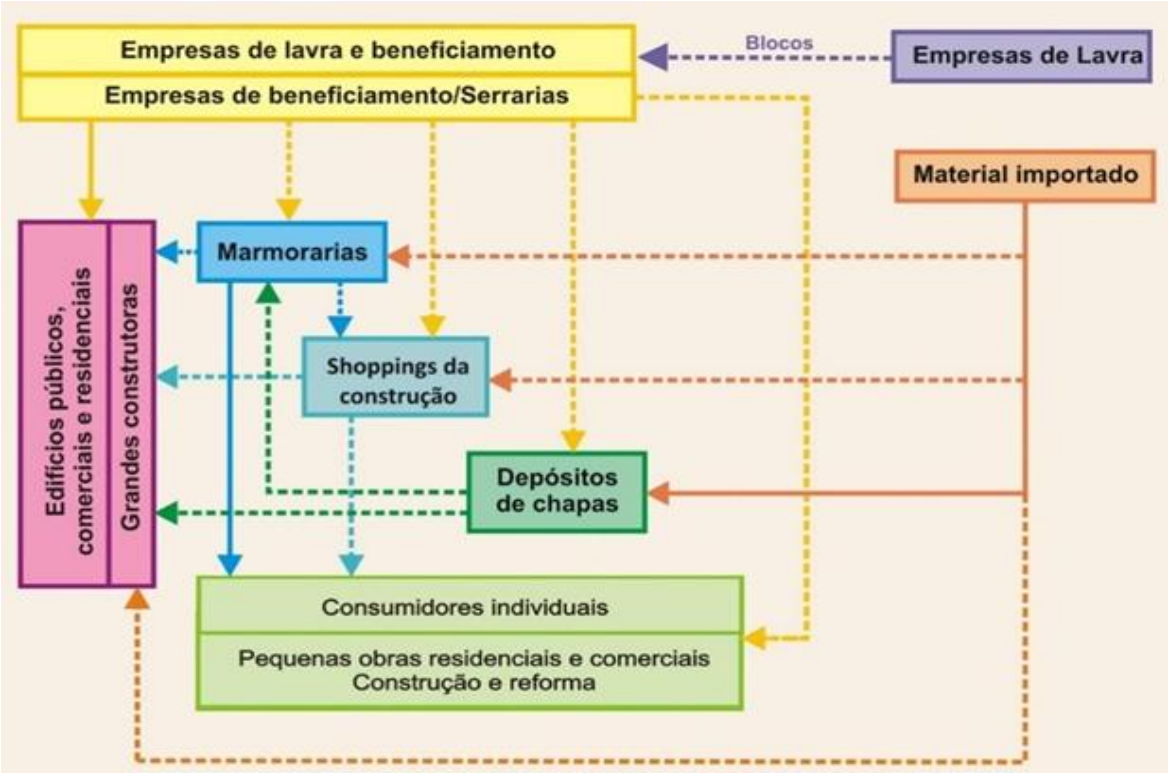
A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) divide as rochas em grupos a partir de uma numeração específica, relacionando-a a um código com oito dígitos para gerar um sistema organizacional no mercado. A NCM pode ser aplicada em plataformas como a Comex Stat, que possibilita acessar dados de exportações e importações do Brasil e suas relações com o comércio exterior (Chiodi Filho; Chiodi, 2019).

No que tange à comercialização de rochas ornamentais, é importante frisar que os processos minerários são essenciais, por garantirem o aproveitamento industrial adequado das jazidas, respeitando as conformações legais intrínsecas a cada regime. No caso do setor de rochas ornamentais, existe regimes de licenciamento e/ou autorização de pesquisa e concessão de lavra. O montante de requerimentos desses regimes exprime o potencial produtivo dos seus estados produtores (Silva, 2014).

O setor de rochas ornamentais abrange uma variedade de subsegmentos produtivos que compõem cadeias relativamente estanques conforme a rocha transformada, envolvendo os processos de mineração, beneficiamento, transformação mineral e a indústria da construção civil (ABIROCHAS, 2018). A mineração consiste na exploração da rocha, sendo realizada por empresas de lavra. No ano de 2017, a mineração de rochas no Brasil, alcançou o montante de 8,25 milhões de toneladas e parte desse processo se concentrou predominantemente na Região Sudeste, de onde calcula-se que tenham sido extraídas cerca de 65% da produção nacional (Bezerra, 2018; Montani, 2018).

Demonstram-se na Figura 1, a cadeia produtiva do setor de rochas ornamentais e a estrutura de comercialização dessas rochas no Brasil.

Figura 1– Cadeia produtiva das rochas ornamentais



Fonte: Adaptado de ABIROCHAS (2020).

Como visto na Figura 1, a estrutura produtiva e comercial do setor de rochas ornamentais no Brasil é composta por fornecedores de bens de capital, tais como: empresas de lavra e beneficiamento, serrarias e marmorarias. As empresas e lavra, beneficiamento e as serrarias atendem as marmorarias, shoppings da construção, depósitos de chapas e consumidores individuais. As marmorarias também atendem consumidores individuais e shoppings da construção.

No âmbito da estrutura comercial do setor de rochas ornamentais, existe os especificadores (arquitetos, designers, projetistas e decoradores). Esses profissionais influenciam a formação de preferências de época semelhante aos ciclos de moda. Logo, a sua inserção na dinâmica comercial de rochas ornamentais é um vetor de diferenciação, porque os preços são definidos de acordo com os padrões dos materiais. Os especificadores possuem forte representatividade no mercado para fornecedores de produtos acabados (ABIROCHAS, 2018).

A marmoraria é caracterizada como um segmento que impulsiona a economia por meio da construção civil. Nesta, realizam-se os processos de polimento, corte de chapas e fabricação de produtos acabados. Tanto o polimento

quanto a fabricação de produtos especiais, geralmente ocorrem nas serrarias como extensão da etapa de desdobramento dos blocos (Paula, Carolino; Vallim, 2023).

Para Silveira, Vidal e Souza (2014), embora as marmorarias apresentem um relativo grau de diversificação em sua cadeia produtiva, mas este segmento tende a se especializar no atendimento da demanda por rocha ornamental em produtos específicos, e geralmente, para o consumo residencial individual ou trabalhos que exijam acabamentos mais elaborados.

Estimam-se que exista no Brasil, cerca de 6000 mil marmorarias, com a grande maioria atendendo o mercado interno e no geral, produzindo peças sob medida para obras de pequeno e médio porte, que exigem serviços de menor complexidade e volume, porém, os serviços de marmoraria são os que possuem os maiores valores agregados. Os principais artefatos produzidos nas marmorarias, são: ladrilhos para revestimento, pavimentação e escadas; peitoril, soleira, rodapé, rodameio, filetes, contramarco, tampos de pia e mesa, balcões, lápides, divisórias, móveis, dentre outros artefatos de consumo doméstico (Silveira; Vidal; Souza, 2014).

A comercialização das rochas ornamentais que é realizada nas marmorarias, abrange mais de 60% das empresas desse setor, e esse segmento é majoritariamente composto por micro e pequenas empresas, sendo, portanto, responsáveis pela maior parte dos empregos associados ao setor de rochas no Brasil. O estado de São Paulo, possui a maior concentração de marmorarias, chegando a 70% do total, além de possuir a maior capacidade instalada para trabalhos de acabamento (ABIROCHAS, 2021).

2.1 O setor de beneficiamento

As empresas de beneficiamento transformam as rochas extraídas na mineração em matéria-prima para o ramo industrial, visando aumentar o nível dos minerais importantes, o valor e a qualidade da rocha. No setor de beneficiamento, desenvolvem-se os processos de serragem dos blocos em chapas, acabamento superficial, desbaste, polimento, etc, cujos principais produtos obtidos, são os painéis, ladrilhos, degraus, parapeitos, molduras, rodapés, mesas, bancadas, colunas e produtos especiais. Contudo, as etapas do beneficiamento originam

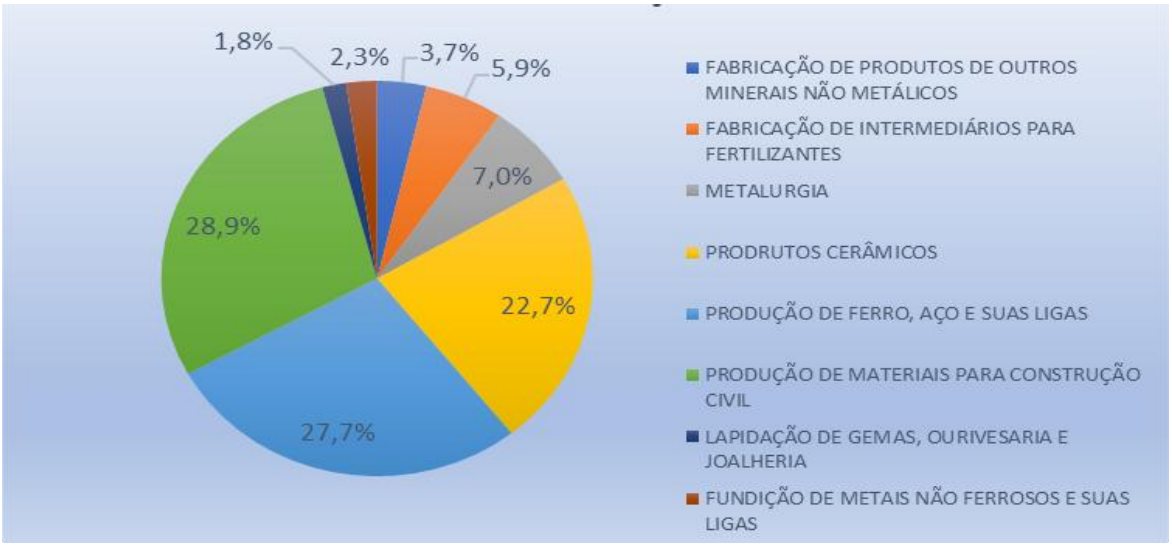
refugos para aplicação industrial, a citar como exemplo a lama abrasiva (Luz; Lins, 2010; Silveira; Vidal; Souza, 2014).

Neste setor, as marmorarias representam um importante elo de ligação com os consumidores finais e por esse motivo, uma parte do beneficiamento é realizada de forma pulverizada no País, para atender as necessidades específicas dos consumidores. Nessa conjuntura, as cidades de maior porte e de poder aquisitivo mais elevado, geralmente concentram uma quantidade expressiva de marmorarias. Tendo como índice o saldo de emprego, cerca de 65% da atividade do setor de beneficiamento de rochas ornamentais no Brasil é realizada no Sudeste, Sul e Nordeste (Bezerra, 2018).

O ramo da Construção Civil constitui-se como o principal destino das rochas ornamentais, empregando cerca de 75% do total da produção líquida da indústria de pedra. Dentre as principais aplicações nessa área, se destacam os pisos (30,0%) e os revestimentos internos e externos (20%), e fora do campo da construção civil, sobressaem-se a arte funerária, participando de 17,5% do total (Bezerra, 2018).

De acordo com a Agência Nacional de Mineração, em se tratando do setor de beneficiamento mineral no Brasil, até o mês de dezembro de 2019, a distribuição do estoque de mão de obra alcançou o índice de 28,9% e em sua grande maioria voltada para o segmento de rochas e revestimentos ornamentais para a área da construção civil (Gráfico 1) (ANM, 2020).

Gráfico 1 – Distribuição do estoque de mão de obra do setor de transformação mineral



Fonte: ANM (2020).

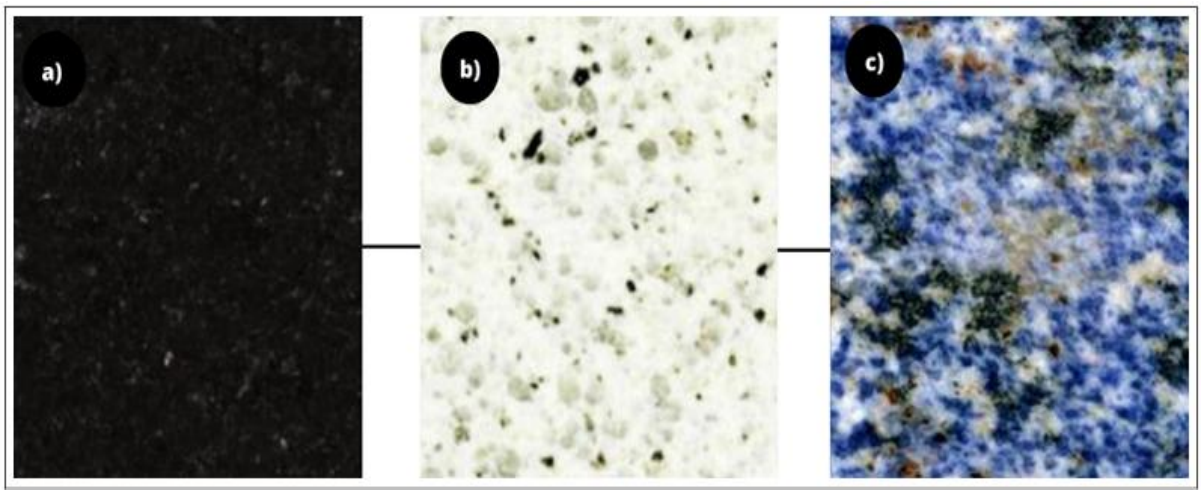
O perfil do parque brasileiro de beneficiamento primário mostra uma nítida preferência por corte/serragem de chapas grandes, abrangendo teares multilâmina convencionais, teares multilâmina diamantados e uma participação prevalecente de teares multifio diamantados. É muito pequena a capacidade de serragem apoiada na tecnologia de talha-blocos multidisco, que deverá ser desenvolvida com a ampliação das exportações brasileiras de produtos acabados. Estimam-se que até 2025, com o intuito de atender os mercados interno e externo, a capacidade brasileira de serragem consiga superar 100 Mm²/ano, sendo 80% dessa capacidade representada por teares multifio diamantados (ABIROCHAS, 2021).

2.2 Dimensão mercadológica das rochas ornamentais: mármores e granitos

No aspecto comercial, as rochas ornamentais são popularmente conhecidas como mármores e granitos e juntas, perfazem a maior parte da produção mundial desse segmento. O mármore corresponde a um conjunto de rochas calcárias ou carbonáticas, e o granito pertence ao grupo de rochas silicáticas e apresenta em sua composição no quartzo, a mica, o feldspato e outros componentes (Chiodi Filho; Rodrigues, 2009; Bezerra, 2018).

Dentre os principais tipos de granito que são comercializados, se destacam o Preto São Gabriel, o Branco Ceará e o Azul Bahia, assim como apresentado na Figura 2, respectivamente (Chiodi Filho; Rodrigues, 2009; Chiodi Filho; Chiodi, 2019).

Figura 2 – Granitos: a) Preto São Gabriel; b) Branco Ceará; c) Azul Bahia

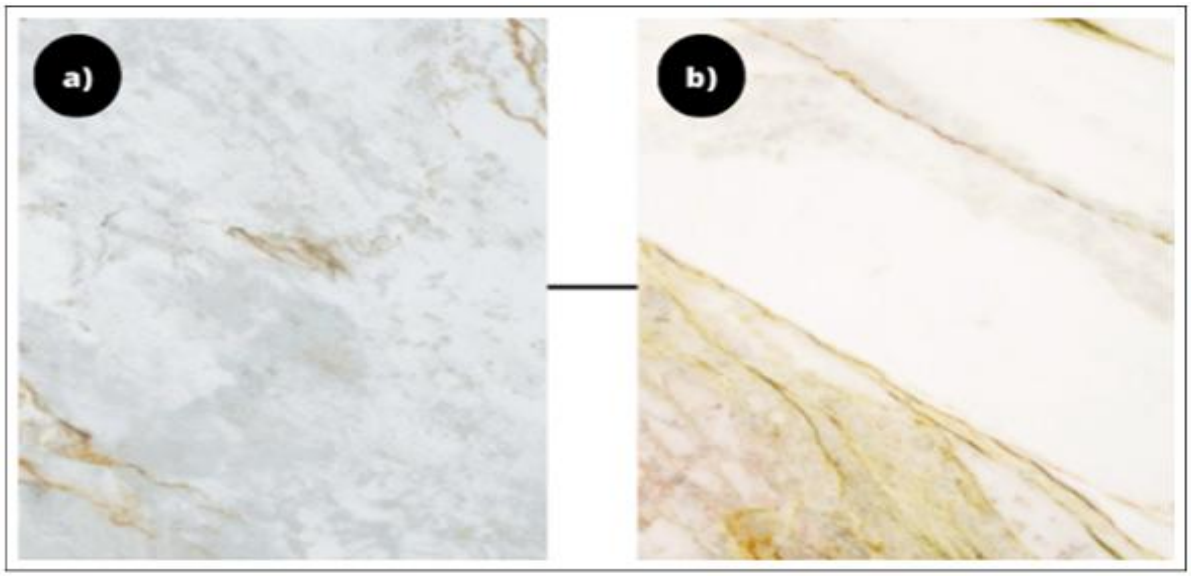


Fonte: Adaptado de Chiodi Filho e Chiodi (2019).

O granito exprime condições de desdobramento e de beneficiamento para remates ornamentais e de revestimento, englobando os monzonitos, granodioritos, charnockitos, sienitos, dioritos, diabásios/basaltos, além dos granitos que são oriundos da fusão parcial ou total de materiais crustais preexistentes. (Chiodi Filho; Rodrigues, 2009; Bezerra, 2018).

Demonstram-se na Figura 3, os principais tipos de mármores comercializados.

Figura 3 – Mármores: a) Branco Paraná; b) Branco Michelangelo Calacatta

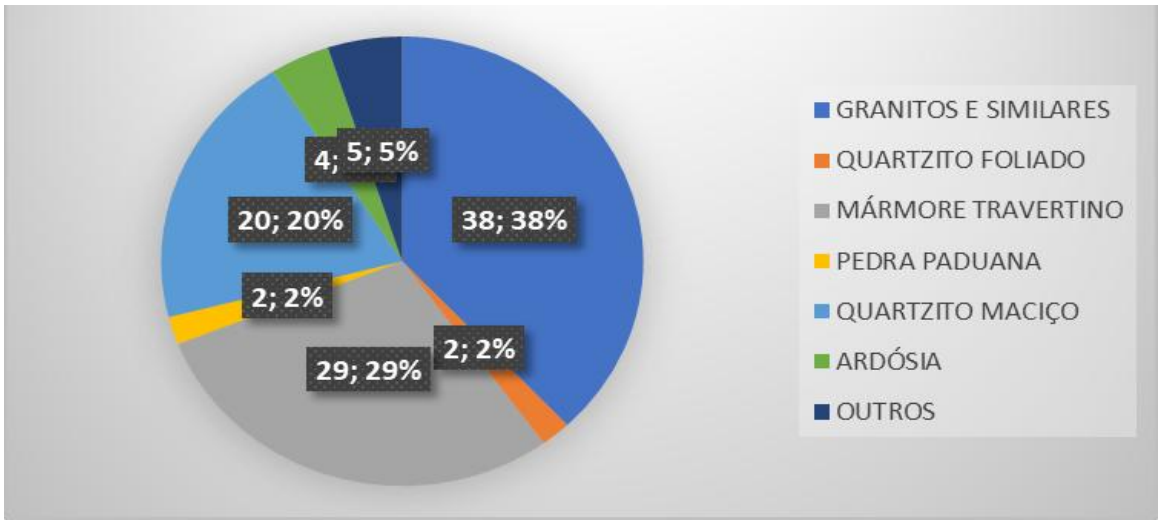


Fonte: Adaptado de Chiodi Filho e Chiodi (2019).

Até o ano de 2015, o consumo interno de mármores e granitos, alcançou a margem de 1,8 milhão m² de chapas com 2 cm de espessura e deste, 0,90 milhão m² foi utilizado em pisos, 0,50 milhão m² em paredes e fachadas e 0,36 milhão m², em tampos, pias e balcões. O estado de São Paulo foi responsável por 45% do consumo interno (ABIRROCHAS, 2018).

Destacam-se no Gráfico 2, o perfil da produção brasileira por tipo de rocha e o percentual da sua participação.

Gráfico 2 – Produção brasileira por tipo de rocha (2023)



Fonte: Anpo (2024).

O setor de mármore e granito no Brasil, tem grande relevância para a economia do país. No período de 1999 a 2020, as exportações de rochas ornamentais passaram de US$ 200 milhões para US$ 1bilhão, apresentando indicadores de desempenho positivos. No primeiro semestre de 2022, o faturamento desse setor atingiu US$ 634,7 milhões (ABIROCHAS, 2021, 2022).

2.3 O cenário do setor de rochas ornamentais

De acordo com Pagem e Carolino (2022), o Brasil figura como o quarto maior produtor e exportador de rochas ornamentais do mundo, devido a sua grande geodiversidade, com destaque para o granito, o gnaisse, o quartzito e o mármore (Pagel; Carolino, 2022).

Para Chiodi Filho e Rodrigues (2009, p. 7):

> Mais do que pelas excelentes propriedades funcionais para ornamentação e revestimento, os materiais rochosos naturais notabilizam-se pela diversidade e beleza de seus padrões estéticos. Tais padrões são resultantes da interação de diferentes estruturas (desenhos/movimentos), texturas (dimensão e arranjo dos cristais constituintes) e feições cromáticas (dependentes da mineralogia e quimismo da rocha). A multiplicidade dos ambientes geológicos geradores, somada às singularidades espaço temporais de evolução da crosta terrestre, confere particularidades estéticas únicas e exclusivas a cada tipo de rocha e até a cada afloramento de um mesmo maciço rochoso. Do ponto de vista geológico, os processos genéticos combinam dezenas de elementos químicos, centenas de minerais e infinitos padrões texturais e cromáticos associados.

Contudo, a multiplicidade geológica deve ser compreendida como um produto fabricado pela própria natureza, ainda que as rochas ornamentais utilizadas na ornamentação e no revestimento, se apresentem em sua forma bruta (Chiodi Filho; Rodrigues, 2009).

A grande variabilidade de rochas ornamentais, decorre dos diversos tipos litológicos e da sua ampla aplicabilidade, associada ao aperfeiçoamento de técnicas de lavra e de beneficiamento que juntos contribuíram para o aumento significativamente do consumo de rochas ornamentais no país. Além do quesito estético, as rochas ornamentais são muito valorizadas pela sua durabilidade, o que contribui para a economia dos estados produtores (Silveira et al., 2014; Lauriano, 2021).

Segundo dados publicados pelo Centro Brasileiro dos Exportadores de Rochas Ornamentais, o setor de rochas ornamentais é significativo para a economia mundial e para os ciclos de acabamento das construções e ocupa lugar de destaque no cenário da indústria brasileira. No período de janeiro a outubro de 2024, o volume de exportações de rochas ornamentais no Brasil somou US$ 1.028,10 milhões e 1.727,4 mil toneladas, e esse contexto foi devido à inflação dos EUA está controlada. Além disso, as vendas de rochas brasileiras para a China somaram US$ 180 milhões e 770,10 mil toneladas (ANPO, 2024).

Demonstram-se na Figura 4 o volume de exportações, importações e a balança comercial de rochas ornamentais e de revestimentos no período de janeiro a outubro de 2024.

Figura 4 – Exportações brasileiras de rochas ornamentais (2024)

OUTUBRO 2024		
	VALOR (US$)	VOLUME (KG)
Exportações	107.778.344	166.006.461
Variação 2024/2023	12,57%	5,35%
Importações	2.913.270	5.953.818
Variação 2024/2023	15,70%	21,35%
Balança Comercial	104.865.074	160.052.643

Fonte: Anpo (2024).

Em um estudo realizado pela ANM, informaram-se que a nível nacional, o estado do Espírito Santo se destacou como o estado que mais produziu rochas ornamentais, abrigando todas as atividades da cadeia produtiva, atividades da cadeia de apoio, prestadores de serviços técnicos, fabricantes de máquinas e equipamentos e fornecedores de outras matérias primas industriais (ANM, 2020).

O estado do Espírito Santo abriga todas as atividades da cadeia produtiva, assim como as atividades da cadeia de apoio, abrangendo prestadores de serviços técnicos, fabricantes de máquinas e de equipamentos e fornecedores de outras matérias primas industriais (ANM, 2020). A cadeia produtiva de rochas ornamentais deste estado abrange processos de extração, beneficiamento, comércio interno e externo, produção de máquinas, equipamentos, insumos e serviços, impactando diretamente o Produto Interno Bruto (PIB) (SINDIROCHAS, 2020).

Chiodi Filho (2018) explica que o Espírito Santo é o estado que mais produz rochas ornamentais, porque as empresas localizadas neste estado estão relativamente mais próximas dos grandes centros produtores do país, além disso, a tradição na atividade e a grande disponibilidade de matéria-prima, contribuem significativamente para justificar o atual desempenho deste estado em relação ao segmento de rochas ornamentais.

No ano de 2017, o estado de São Paulo foi responsável por 45% do total do consumo de rochas ornamentais e ocupando as últimas posições aparecem as regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste, juntas somando 19% do total de consumo de rochas ornamentais (CHIODI FILHO (2018).

Destacam-se que a maior parte das atividades de lavra e de beneficiamento primário concentram-se em arranjos produtivos locais, a citar como exemplos, os arranjos produtivos da comercialização de mármores e granitos realizados no estado do Espírito Santo; em Minas Gerais, as ardósias e quartzitos foliados; no Rio de Janeiro, gnaisses foliados; no Rio Grande do Sul, os basaltos plaqueados e na Bahia, os arranjos produtivos de travertinos (ABIROCHAS, 2021).

No setor de rochas ornamentais existe práticas artesanais com processos industriais relativamente sofisticados e o elemento chave é o tipo de rocha que é extraída e transformada. A estrutura empresarial e a dinâmica competitiva podem variar de acordo com a industrialização do granito, mármore, travertino, das ardósias, dos quartzitos maciço e foliado, abrangendo ainda a transformação de

aglomerados importados. Assim sendo, a maior penetração tecnológica ou no mercado externo dependem do tipo de rocha considerada (ABIROCHAS, 2018).

Todavia, Silveira, Vidal e Souza (2014), chamam atenção para uma lacuna quanto a estudos que denotem a importância do setor de mármores e granitos, ainda que o país tenha melhorado no quesito qualidade operacional nas indústrias, principalmente, no que diz respeito às técnicas de beneficiamento de rochas ornamentais, mas ainda existe déficits que acarretam custos e diminuem a competitividade industrial brasileira em relação ao mercado internacional.

A maioria das pesquisas sobre o segmento de rochas ornamentais no Brasil, geralmente destacam apenas os tipos de rochas e a sua utilidade comercial, mas é preciso ir além para alavancar a competividade desse setor, identificando as soluções e/ou processos de inovação que alcancem duas dimensões, a saber: as necessidades dos consumidores e as lacunas na cadeia produtiva (PAGEL; CAROLINO, 2022).

Nesse sentido, Buainain et al. (2013) salientam que a compreensão dos processos de inovação só é possível se houver discussão acerca dos instrumentos de Propriedade Intelectual para estimular e viabilizar investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento. A Indicação Geográfica (IG) é um dos principais registros de reconhecimento de identidade geográfica, sua principal finalidade reside em reafirmar as características das rochas ornamentais a ponto de torná-las únicas e reconhecidas internacionalmente. Até junho de 2021, o Brasil possuía 4 IGs atribuídas a produtos do setor de rochas ornamentais, e destas, três foram para o estado do Rio de Janeiro e uma para o estado do Espírito Santo (Carolino *et al*., 2019; INPI, 2020).

Contudo, essa realidade está mudando. O Serviço Geológico do Brasil (SGB) informou a partir de um estudo, que foram identificadas vinte e cinco áreas potenciais e cinquenta e três novas ocorrências de rochas ornamentais na Paraíba, e dentre os minerais mapeados destacam-se o Azul Sucuru, a Amazonita e quartzitos exóticos, que são materiais amplamente utilizados em projetos arquitetônicos de alto padrão (Portal Investindo Por Aí, 2024).

Esse cenário permite inferir que o potencial geológico desse estado, vai ampliar o setor de rochas ornamentais tanto a nível de consumo regional por meio da comercialização dessas matérias primas, assim como a sua exportação para outros países. Em relação ao comércio interno do setor de rochas ornamentais, é

importante frisar que o grande potencial de produção desse setor, possibilita a geração de empregos diretos e indiretos, o desenvolvimento regional e a arrecadação de impostos (Silveira et al., 2014; Lauriano, 2021).

No ano de 2022, a comercialização de rochas ornamentais movimentou cifras bilionárias, período em que o Brasil exportou o montante de US$1.223,1 milhões para países como Estados Unidos, China, Itália, México, Reino Unido, Canadá, dentre outros e o total dessa exportação correspondeu a 6% da produção global (Chiodi Filho, 2021).

Embora isso, a concepção de competitividade precisa superar a ideologia de que a mesma está relacionada apenas à concorrência direta entre segmentos que concorrem com o mesmo produto, ou ainda, que um setor é competitivo quando figura como o que mais produz ou vende determinado bem ou produto, ocupando assim posição de destaque no mercado em que atua (Magreta, 2018).

Assim sendo, a definição de vantagem competitiva está relacionada ao valor criado por uma empresa, desde que seja percebido pelos clientes que a diferencia de outros empresas do mesmo ramo e que isso se reflita em uma melhor rentabilidade e força de diferenciação para a negociação (Michaux, 2023).

Para Chiavenato e Sapiro (2016), a estratégia não é algo que é feito em apenas uma ocasião durante determinado período, ela é contínua, e quanto maior forem as mudanças ambientais, por mais vezes ela deverá ser feita e refeita sem descontinuação.

É importante salientar que para que as organizações obtenham vantagem competitiva é necessário que as mesmas se desenvolvam e se diferenciem no que tange à tecnologia empregada em seus processos, e com base nesta afirmativa é relevante que outros aspectos sejam levados em consideração, como por exemplo, a rivalidade entre concorrentes, o poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e de novos entrantes. Tais elementos são assim definidos como as 5 forças de Michael Porter (Magreta, 2018).

A essência do modelo proposto por Michael Porter consiste em compreender as forças competitivas, para manter-se à frente da concorrência e isso abrange a análise do ambiente competitivo de uma organização, para a partir disso compreender a organização e a natureza das relações entre os vários *stakeholders* no mercado em que a empresa atua; identificar os fatores de desempenho e a

influência do setor, além de avaliar como as mudanças que acontecem dentro de uma empresa podem comprometer a sua rentabilidade (Michaux, 2023).

Considerando que a partir do modelo das 5 forças de Porter é possível compreender a estrutura competitiva de um determinado segmento e fazendo um paralelo com o setor rochas ornamentais no Brasil, compreende-se que a vantagem competitiva desse setor perpassa por questões econômicas, políticas e culturais. Nesse sentido, se destacam dados sobre atualizações do setor de rochas ornamentais a partir do Balanço, referente ao mês de janeiro de 2024, elaborado pela Abirochas.

Esse balanço apontou uma queda no faturamento das exportações de chapas, devido à perda de economicidade após a pandemia de Covid 19, que ocasionaram o fechamento de dezenas de pedreiras em todo o Brasil (ANPO, 2024).

A referida queda possui estreita ligação com o crescimento da produção e venda de materiais artificiais e porcelanatos, que reduziu a fatia do mercado de chapas dos materiais naturais, e compromete significativamente a vantagem competitiva da geodiversidade das rochas ornamentais do Brasil (ANPO, 2024).

Percebe-se que a referida informação está associada ao modelo das Forças de Porter, no que tange à ameaça de produtos substitutos e de novos entrantes, que seriam os materiais artificiais e os porcelanatos.

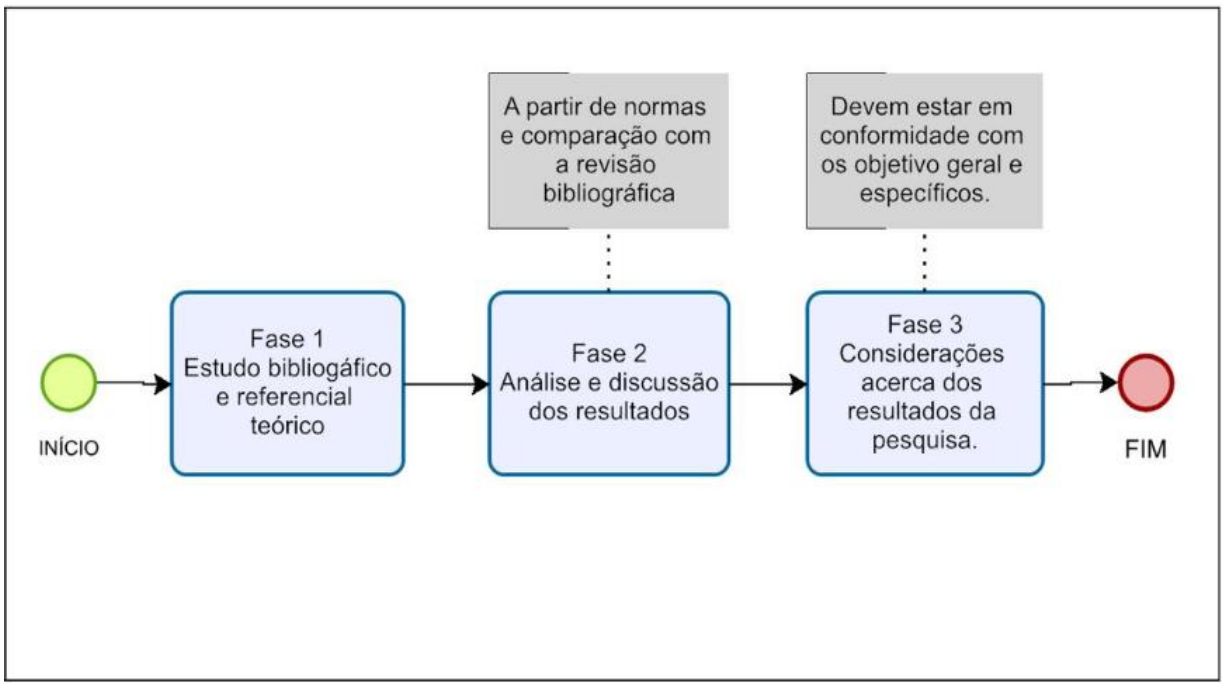
3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresentam-se nessa seção, os procedimentos metodológicos que foram adotados para o desenvolvimento da pesquisa, neles constam o tipo de estudo, métodos de abordagens, técnicas utilizadas na coleta, análise e discussão dos resultados. Inicialmente, demonstram-se de maneira ilustrativa (Figura 5), o fluxo das tarefas que foram desenvolvidas até alcançar a última etapa da pesquisa. Em seguida, descrevem-se o tipo de pesquisa, considerando a sua natureza, abordagem, objetivos e os procedimentos adotados para a coleta de dados. Por fim, mostram-se a estratégia de análise dos dados, evidenciando as ferramentas e técnicas empregadas para interpretar os resultados.

3.1 Etapas de construção da pesquisa

A fim de alcançar os objetivos propostos nesse estudo, desenvolveram-se algumas etapas relevantes, abrangendo desde um estudo bibliográfico a partir de referenciais teóricos que abordavam o setor de rochas ornamentais no contexto brasileiro e no mundo. Na Figura 5, apresentam-se as fases de construção da pesquisa.

Figura 5 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como demonstrado na Figura 4, a construção teórica desta pesquisa perpassou por etapas a partir de métodos que denotam o seu caráter científico. Nesse sentido, Minayo (2016) destaca que o processo de escolha do método a ser utilizado em um estudo permite que o pesquisador confira a sua marca pessoal no âmbito da sua pesquisa, assim, a metodologia adotada precisa estar relacionada à temática, ao problema e aos objetivos da pesquisa (Minayo, 2016).

3.2 Caracterização da metodologia aplicada

Para Cleber e Ernani (2013, p. 14), “a Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

Desta forma, quanto aos fins, essa pesquisa possui abordagem qualitativa e caracteriza-se como descritiva e exploratória, visto que se buscou analisar a dinâmica da competitividade da empresa S Móveis e Granitos. De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a abordagem qualitativa se baseia em dados descritivos e planejados, visando representar e contextualizar os acontecimentos reais. Esse tipo de abordagem possibilita estabelecer conexões da temática abordada com aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais.

Em relação a sua natureza descritiva, Bastos e Ferreira (2016) destacam que esse tipo de pesquisa serve como meio para descobrir similaridades entre as variáveis da temática investigada em face das especificidades de determinada população ou acontecimento. Por ser exploratória, buscou-se atualizar o conhecimento do pesquisador sobre determinado fenômeno, sem a pretensão, em um primeiro momento, de interferir na realidade dos fatos (Barros; Lehfeld, 2014).

Quanto aos procedimentos da pesquisa, evidenciam-se a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com estudo de caso único, pesquisa documental e de levantamento. Segundo a definição de Fonseca (2022), a pesquisa bibliográfica é realizada por meio de estudos que já foram analisados e publicados em meios escritos e/ou virtuais. Na construção do referencial teórico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados da Literatura Latino-Americana e do Caribe (LILACS), na Biblioteca Científica Eletrônica *Online* (Scielo), considerando-se artigos

científicos, livros virtuais, periódicos, monografias, dissertações, teses, dentre outros aportes teóricos.

Nesta pesquisa, a pesquisa bibliográfica foi construída, sobretudo, a partir de dados e informações contidos em relatórios da Abirrochas, Centrorochas, assim como autores referenciados no que tange ao estudo do setor de rochas ornamentais no Brasil, como: Chiodi Filho, Bezerra, dentre outros. Em relação à pesquisa de campo com estudo de caso, Fonseca (2022) destaca que esse tipo de pesquisa se fundamenta em investigações para coletar dados junto a pessoas que estejam diretamente relacionadas ao objeto de investigação. É um método vantajoso, pois permite o conhecimento direto da realidade da população pesquisada. Logo se vê que uma pesquisa de campo está diretamente relacionada a um levantamento.

Para o autor supracitado:

> O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 54).

Nesse aspecto, a essência do estudo de caso reside em uma abordagem acentuada e detalhada, que abrange uma unidade reduzida a ser investigada de maneira trabalhosa, impossibilitando assim, que os resultados pretendidos sejam generalizados (Farias Filho; Arruda Filho, 2013).

Na pesquisa de levantamento, aplicou-se um questionário junto ao sócio/proprietário da empresa S Móveis e Granitos, a fim de compreender como se dá o modelo de gestão da sua empresa e em quais aspectos o modelo adotado contribui para que a empresa alcance vantagem competitiva no ramo em que atua. O questionário aplicado abrangeu 23 (vinte e três) perguntas a partir de uma escala de importância pré-estabelecida e de acordo com a temática da pesquisa, sendo 1 (uma) pergunta aberta.

A partir da pesquisa de campo, foi possível ainda realizar uma pesquisa documental. Bastos e Ferreira (2016) explicam que esse tipo de pesquisa permite compreender, por exemplo, a posição de uma empresa no mercado na qual está inserida, por meio de fontes como: demonstrações contábeis, análises de relatórios anuais de desempenho. No momento da visita à empresa investigada para aplicar o questionário junto ao entrevistado, coletaram-se registros fotográficos da fachada da

empresa e das máquinas utilizadas nos processos de corte e polimento do mármore e do granito, além de poder acessar registros de projetos elaborados para os clientes da empresa.

3.3 Estratégia de análise de dados

Para a interpretação dos dados da pesquisa de levantamento, adotou-se uma abordagem qualitativa, que possibilitou uma compreensão mais aprofundada sobre aspectos relacionados às estratégias competitivas da empresa S Móveis e Granitos. Os resultados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo, onde buscou-se compreender o significado das informações obtidas a partir da entrevista junto ao Sr Paulo Vitor, sócio/proprietário da empresa investigada, onde aplicou-se um questionário, relacionando as perguntas à questão problematizadora da pesquisa. Os aspectos que foram considerados como inerentes à vantagem competitiva de uma empresa, foram organizados e distribuídos em subtópicos e a análise seguiu uma lógica comparativa em relação à literatura pertinente, que possibilitou verificar se os achados obtidos confirmam ou contradizem os estudos previamente realizados sobre a temática em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, interpretam-se os dados obtidos a partir da aplicação do questionário com entrevista junto ao diretor/sócio da empresa investigada, confrontando os resultados com estudos anteriores a partir da literatura visitada. Salientam-se que os dados e informações coletadas junto ao entrevistado, foram elementos chaves para o alcance dos objetivos propostos. A divulgação do nome da empresa, assim como do entrevistado, foi autorizada pelo mesmo.

Em relação à estrutura deste capítulo, optou-se por incluir no subtópico 4.1, a descrição da empresa S Móveis e Granitos, apresentando o seu histórico, ramo de atividade, composição do seu quadro de funcionários e identidade visual. No subtópico 4.2, apresentam-se os dados levantados junto ao respondente durante a aplicação do questionário com entrevista, tratou-se nesse subtópico, de uma combinação de fatores que determinam o nível de vantagem competitiva da empresa Móveis e Granitos.

Esse entendimento foi possível a partir de dados e informações coletadas durante a entrevista. Para isso, a lógica das perguntas do questionário aplicado na entrevista, visou conhecer como as atividades fins e os processos da empresa são estruturados e desenvolvidos.

4.1 A empresa objeto do estudo de caso

A pesquisa de campo foi realizada na empresa S Móveis e Granitos, uma fábrica de mármores e granitos, que também fabrica móveis projetados/projetos autorais. Os móveis em MDF são fabricados para residências e escritórios e são definidos de acordo com os projetos elaborados pela empresa ou de acordo com o que é planejado pelo cliente, e no geral trata-se de móveis para cozinha, sala, quarto, área gourmet, banheiro e escritório. O processo de produção da empresa é por ordem e os produtos diferenciam-se pelo material utilizado, tamanho e necessidade do cliente.

A empresa supracitada, está localizada na Avenida Santos Dumont nº 942, no bairro Anil na cidade de São Luís/MA. Trata-se de uma Microempresa, optante pelo regime tributário Simples Nacional, com natureza jurídica de Sociedade

Empresária Limitada. Caracteriza-se como uma empresa que adota o modelo de gestão familiar, por possuir dois membros da mesma família como sócios.

A empresa atua no mercado de mármores e granitos há 30 anos e passou por uma mudança no seu número de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), após o falecimento do seu proprietário no mês de outubro de 2022. Após isso, os seus filhos, atualmente, proprietários/sócios, constituíram um novo CNPJ (48.429.451/0001-75), adotaram uma nova identidade visual e consequentemente, um novo design da marca. Embora isso, a localização física da empresa não mudou, assim como as suas atividades econômicas, sendo tais: aparelhamento de placas e execução de trabalhos em mármore, granito, ardósia e outras pedras; fabricação de móveis com predominância de madeira.

Demonstram-se na Figura 6, a fachada da empresa estudada, com a nova identidade visual.

Figura 6 - Fachada da empresa

Fonte: Empresa (2025).

Atualmente, o quadro de colaboradores da empresa é composto por 5 pessoas, sendo duas destas responsáveis pela produção na seção de granito/mármore; dois funcionários atuando na parte dos móveis e uma secretária/gerente que desenvolve atividades de gestão, como: atendimento ao cliente, gestão de documentos, suporte ao setor financeiro, acompanhamento do

processo de venda, cadastro de pedidos, dentre outras atividades administrativas de apoio.

4.2 Estratégias competitivas da empresa

Considera-se que para uma empresa se destacar no mercado, é fundamental medir a sua vantagem competitiva a partir de indicadores para avaliar o seu desempenho em face de outras empresas do mesmo ramo. Tais indicadores possibilitam avaliar o desempenho da empresa, sobretudo, a sua gestão; permite ainda identificar os seus diferenciais competitivos que impulsionam a sua competitividade. Para isso, os principais indicadores de estratégias competitivas que foram consideradas na análise da empresa investigada, abrangeram os aspectos, a saber: eficiência produtiva, diferenciação, tecnologia, inovação, sustentabilidade, presença digital, logística e atendimento ao cliente, dentre outros aspectos.

4.2.1 Eficiência operacional

A análise e discussão da eficiência operacional da empresa em estudo, levou em consideração automação e tecnologia utilizadas nos processos de fabricação dos seus produtos, otimização do uso da matéria-prima, reaproveitamento das sobras, dentre outros aspectos correlacionados à competitividade no mercado de mármores e granitos.

Para Silva (2024), a falta de máquinas e equipamentos adequados na consecução de determinadas tarefas, pode representar uma grande barreira para uma empresa alcançar eficiência suas operações e esse aspecto abrange equipamentos tecnologicamente ultrapassados, danificados ou inadequados, que podem concorrer para a sua baixa produtividade e custos adicionais.

Dito isso, inicia-se esta seção apresentando as máquinas utilizadas pela empresa S Móveis e Granitos na confecção dos seus produtos. Evidenciam-se na Figura 7, a máquina de corte do granito.

Figura 7 – Máquina de corte do granito

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O entrevistado destacou que:

> Utiliza uma máquina artesanal (não sofisticada). A máquina utilizada só faz corte reto para separar as peças, não faz o corte 45º, nem outro tipo de ângulo; não faz acabamento e/ou polimento. A maioria das máquinas modernas, compradas em lojas especializadas, possuem outras funções de corte.

A makita utilizada pela empresa para o corte e o acabamento das chapas de mármores e granitos é a base de água e, segundo o entrevistado, para pequenos cortes ela é ideal, sobretudo, quando é preciso fazer pontas arredondadas, mas, quando se trata de peças maiores, como, por exemplo, pias de cozinha, ela apresenta desvantagens, pois a produção se torna mais demorada. Destacou ainda que ao usar a makita nos cortes de 45º, o processo demora bastante por ser um trabalho manual e nem sempre sai perfeito; às vezes tem que dar uma “lixazinha” para ajustar o grau do corte; se tivéssemos uma máquina mais moderna, o corte sairia perfeito” (Dados da pesquisa, 2025).

Demonstra-se na Figuras 8 a makita utilizada no processo de corte e acabamento das chapas de granito e na Figura 8 a lixadeira utilizada no polimento das peças.

..

Figura 8 – Makita

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Figura 9 – Lixadeira

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A lixadeira (Figura 9), também possui desvantagens, pois a mesma pode deixar a superfície da pedra com texturas desiguais; se a lixadeira for usada com muita força pode desgastar o mármore/granito a ponto de causar trincos. “Compreendo que minha empresa poderia ser mais competitiva se utilizasse uma tecnologia mais avançada, no que tange à máquina de corte, polimento e acabamento de granito, que aumentaria a sua produtividade e também melhoraria a precisão dos cortes das chapas” (Dados da entrevista, 2025).

Nesse contexto, destacam-se um fragmentado de um artigo publicado no Portal Sankhya no dia 22 de fevereiro de 2023, que aborda sobre os principais desafios para o segmento de mármores e granitos.

De acordo com o referido *site*:

> Com a tecnologia cada vez mais presente na rotina das indústrias de mármore e granito, é importante manter uma gestão de qualidade e otimizada, para que os processos sejam executados de forma prática e eficiente (SANKHYA, 2023, p. 1).

Dado isso, pode-se inferir que a produtividade de uma empresa está relacionada aos insumos que são utilizados durante o processo produtivo, reaproveitamento dos recursos, maquinário, pessoas, técnicas empregadas, dentre outros aspectos. Além disso, não se pode falar de competitividade se os processos produtivos e as máquinas utilizadas durante estes processos não possuírem o mínimo de tecnologia. Embora a empresa possua a politriz que faz diversos tipos de acabamentos, ainda assim utiliza ferramentas artesanais (makita/lixadeira), que exige mais esforço físico quando comparadas a equipamentos mais modernos e especializados.

De acordo com o *post* da Rompex (2023, p. 3):

> A inovação tecnológica tem possibilitado o aumento da produtividade, redução de custos e melhor qualidade dos produtos. Empresas que investem em tecnologia têm mais chances de se destacar no mercado, oferecendo produtos de maior valor agregado. Além disso, é essencial que os empreendedores do setor estejam atentos às tendências do mercado, que são influenciadas pelas mídias e pelo mundo da arquitetura e construção civil, para se adaptarem e se manterem competitivos.

Retomando ao entendimento de Magreta (2018), este autor ratifica que as empresas precisam fazer uso de tecnologias modernas nos seus processos produtivos, para se diferenciarem no segmento em que atuam e alcançarem vantagem competitiva. Nesse aspecto, a empresa S Móveis e Granitos trabalha com a reutilização das sobras do mármore. Geralmente, os clientes compram essas sobras para usá-las na decoração de calçadas, paredes, quintais, dentre outros espaços e segundo o entrevistado, esse valor monetário que entra no caixa da empresa tem contribuído para o aumento do faturamento da sua empresa.

Na Figura 10, evidenciam-se algumas reutilizações de sobras do mármore que comercializadas para os clientes e transformadas em artefatos de decoração.

Figura 10 – Calçadas com sobras de mármore

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entende-se que a diferenciação é uma das estratégias competitivas e também está relacionada à capacidade de uma empresa inovar os seus produtos, sem precisar fazer altos investimentos em novos recursos, assim como acontece nos processos de reciclagem e de reuso que são práticas sustentáveis que podem implicar alto valor agregado devido ao fator exclusividade. Outro fator a ser abordado, seria caso não houvesse a reutilização dessas sobras, o seu descarte seria um custo a mais para a empresa, visto que esse refugo de forma inadequada pode acarretar em crime ambiental conforme Lei nº 9.605/1998.

4.2.2 Logística e plano de corte

A empresa S Móveis e Granitos compra chapas de mármores e granitos de fornecedores do estado do Espírito Santo, cujo contato é feito via ligação telefônica. “Já trabalhamos com esses fornecedores a mais de 7 anos; eles facilitam o pagamento parcelando no boleto; a entrega costuma ser pontual, difícil haver atrasos” (Comunicação Verbal, 2025). A logística de entrega das chapas é feita por caminhões.

Após a encomenda, o material chega em chapas de 1,80 x 2,80 podendo sofrer variações, no período máximo de 10 dias. O plano de corte das chapas é realizado de acordo com as medidas do que será produzido. Esse plano é feito para evitar o desperdício da chapa. A ordem de serviço é manual e feita pela gerente/secretaria, que traça um desenho com as medidas e acabamentos e após isso repassa para os responsáveis pela produção. Após o corte da chapa se inicia a

confecção, que envolve os cortes para encaixar uma peça na outra, colagem das peças e por fim o polimento. Os orçamentos são calculados por metro quadrado.

Quanto à logística de entrega do produto acabado até o destinatário final, ou seja, a empresa utiliza o veículo pessoal de um dos sócios para fazer o deslocamento do produto até a residência do cliente. Conforme explicou o entrevistado, “ele consegue controlar os prazos de entrega dos pedidos de acordo com a ordem em que foram pedidos e a disponibilidade do material. Se não tiver o material em estoque, damos um prazo maior”.

4.2.3 Gestão do estoque

A gestão do estoque da empresa é feita pela gerente administrativa, que controla visualmente e faz a conferência dos produtos que precisam ser comprados novamente, para repor o estoque. Conforme as palavras do entrevistado:

> Dá para ela fazer esse controle e observar quando o estoque está próximo do fim porque nós não compramos grandes quantidades”. Ela não utiliza nenhuma ferramenta informatizada para controlar o estoque, mas ela tem muita experiência no ramo (Dados da entrevista, 2025).

Nessa lógica, em uma pesquisa realizada por Pinto et al. (2017), com o intuito de analisar a importância da gestão de estoque para micro e pequenas empresas no da construção civil, os autores informaram que 37% das empresas investigadas faziam a gestão de estoque de forma visual; somente 12% dos gestores dessas empresas, tinham noção da importância da gestão de estoque para a dinâmica de sua empresa e competitividade no mercado, mas a grande maioria ainda acreditava que uma micro e pequena empresa não precisava investir em mecanismos de gestão de estoque, devido à movimentação de materiais ser pequena e a implantação de ferramentas de gestão de estoque implicaria em custo.

Pode-se inferir que independentemente do porte da empresa ela precisa ter algum tipo de controle em relação aos seus insumos, tendo em vista que a empresa precisa equilibrar a disponibilidade dos seus materiais com a limitação do seu espaço físico e recursos disponíveis. A ineficiência ou falta total de um controle, pode ocasionar diversos problemas operacionais, a citar como exemplos, o desperdício de matéria-prima, atrasos na entrega, dificuldades em atender o cliente, custos desnecessários, redução na margem de lucro. Um sistema de controle para

ser eficiente e eficaz não precisa caro e nem complexo; as empresas podem adotar instrumentos simples, como planilhas de controle, softwares de gestão de estoque gratuitos, dentre outros recursos.

4.2.4 Relacionamento com clientes e stakeholders

A empresa possui uma carteira diversificada de clientes, constituída por pessoas físicas e jurídicas. Os clientes são antigos e recorrentes. Os produtos mais comercializados para pessoas físicas, são: peitoris para janela, soleiras para o piso, pias para cozinha e lavanderia, bancadas para fogão, balcões para cozinha, revestimento para churrasqueira, mesa de jantar e de centro, prateleiras, pias para banheiro, divisórias, pisos e revestimentos, bordas de piscina, urnas e floreiras funerárias. Para pessoas jurídicas, as principais demandas são: mesas, divisórias, pisos e revestimentos. A pia de cozinha é o produto com maior demanda.

O entrevistado ressaltou que é responsável pela elaboração dos projetos e que após isso, vai até a residência do cliente para apresentar o projeto e tirar as medidas necessárias. O projeto é elaborado a partir do software *sketchup,* um programa que cria o projeto em 3D.

Expõe-se na Figura 11, um projeto de escritório que foi elaborado pelo entrevistado, por meio do referido programa.

A empresa também estabelece parcerias com arquitetos e projetistas. Para ele “o arquiteto age como um intermediador entre a empresa e o cliente. Fazemos os orçamentos e os arquitetos e projetistas recebem uma porcentagem daquilo que é vendido, que varia de 10% a 15%. A indicação da nossa empresa por um arquiteto tem muito peso e transmite confiança. É mais fechar o serviço dessa forma” (Dados da entrevista, 2025).

A intermediação de um negócio por um arquiteto ou projetista, pode trazer diversas vantagens para as empresas no que diz respeito à transação empresarial, pois geralmente, esses profissionais têm uma base de dados com potenciais compradores, ampliando a rede de contatos da empresa e facilitando o acesso a novos fornecedores, clientes e parceiros de negócios. Outro ponto relevante é que eles cuidam de todo o processo de negociação junto ao cliente, permitindo que a empresa foque em outras atividades (Portal Valuation, 2023).

Figura 11 – Projeto: Escritório

Fonte: Elaborado pelo entrevistado por meio do S*ketchup* (2024).

Perguntou-se ao entrevistado quais meios de pagamento a sua empresa oferecia a seus clientes e se utilizava algum tipo de plataforma digital para vender. O questionado respondeu que as formas de pagamento oferecidas aos clientes, eram: pix, transferência bancária, dinheiro em espécie ou cartão de crédito/débito e que não emitia boleto de pagamento. Quanto ao uso de plataformas digitais como canal de venda, ele destacou que precisa melhorar nesse ponto e que no geral utiliza o seu stories/status para fazer uma divulgação orgânica, mas reconheceu que a sua empresa tinha um déficit em relação à presença digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo fazer uma análise das estratégias de vantagem competitiva adotadas pela empresa S Móveis e Granitos para diferenciar-se da concorrência e manter sua sustentabilidade empresarial. A pesquisa permitiu identificar os principais aspectos que contribuem ou comprometem a competitividade da empresa investigada, assim como os desafios enfrentados pela mesma em face de um setor altamente competitivo.

Os resultados apontam que a empresa se destaca pelo uso de matérias-primas de qualidade, personalização dos produtos, forte relacionamento físico com os clientes, bom relacionamento com os fornecedores e parceiros. Além disto, o fato de a empresa reutilizar as sobras de mármores e de granitos denota diferenciação e vantagem competitiva para os seus negócios. Esses resultados indicam que a empresa tem potencial para otimizar os seus recursos produtivos, reduzir custos e se alinhar com as tendências de consumo sustentável e isso contribui tanto para a sua sustentabilidade ambiental, como também agrega valor aos produtos ofertados, gerando novas oportunidades de mercado e diferenciação frente à concorrência.

Entretanto, a pesquisa também evidenciou desafios que podem comprometer o desempenho da empresa a longo prazo, como a necessidade de investimento em máquinas com tecnologia mais avançada, aprimoramento da gestão financeira e de estoque e o fortalecimento da sua presença digital para ampliar o alcance de mercado e a sua visibilidade no meio digital. Diante desse contexto, recomenda-se que a empresa invista em estratégias de diferenciação e inovação dos seus produtos levando em consideração o perfil e o hábito de consumo dos seus clientes, assim como implementar técnicas de melhoria contínua para se manter competitiva no setor de mármores e granitos.

Por fim, este trabalho contribui para a compreensão das estratégias de vantagem competitiva em microempresas do setor de mármores e granitos, servindo de base para futuras pesquisas cuja temática verse sobre aspectos organizacionais inerentes à vantagem competitiva de uma empresa. Sugere-se que estudos futuros aprofundem a temática abordada em outras empresas do ramo de rochas ornamentais localizadas em São Luís/MA, a fim de identificar se essas organizações também vivenciam a mesma realidade e os mesmos desafios.

REFERÊNCIAS

ABIROCHAS - Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **Estudo da competitividade brasileira no setor de rochas ornamentais e de revestimento** (ebook). Brasília/DF, 2018. Disponível em: https://www.abirochas.com.br/ebooks/livro/mobile/index.html. Acesso em: 20 nov. 2024.

ABIROCHAS - Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **PERFIL DAS ATIVIDADES DO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS NO BRASIL**. 2021. Disponível em: https://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2022/01/Perfil-das-Atividades-Setoriais-Brasil-2021.pdf. Acesso em: 02 dez. 2024.

ABIROCHAS - Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais (2018). **Estudo da competitividade brasileira no setor de rochas ornamentais e de revestimento** (Ebook). Brasília/DF, 2018. Disponível em: https://www.abirochas.com.br/ebooks/livro/mobile/index.html. Acesso em: 20 nov. 2024.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 15012**: Rochas para revestimentos de edificações — Terminologia. Rio de Janeiro, 2013.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998. _____. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa** (online), v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.

ANM – AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO. **Informe mineral**. Brasília/DF: ANM, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/anm/pt-br/centrais-de-conteudo/dnpm/informes/informe-mineral-2019-2o-semestre. Acesso em: 28 nov. 2024.

ARAÚJO, Wánderson Cássio Oliveira; SILVA, Edna Lúcia; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Inovação, Competitividade e Informação: Breves Reflexões. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 98-121, 2017.

BEZERRA, Francisco Diniz. Rochas ornamentais. **Caderno Setorial ETENE**, ano 3, n. 60, dez-2018.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BUAINAIN, Antônio Márcio et al. Sete teses sobre o mundo rural brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, [s.l.], ano 22, n. 2, p. 105-121, 2013.

BUTTNER, A.; MORANO, R. S. Vantagem competitiva através do Planejamento Estratégico: avaliação de firmas brasileiras de autopeças. GEPROS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, nº 3, jul-set/2013, p. 25-37.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estrategia competitiva: dos conceitos a implementacao**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CENTROROCHAS (2022). **Mercado**: Perfil do setor brasileiro. Disponível em: https://centrorochas.org.br/mercado/. Acesso em: 21 dez, 2024.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica - Planejamento e Implantação de Estratégias.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações – da intenção aos resultados. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

CHIODI FILHO, Cid.; RODRIGUES, Eleno de Paula. **Guia de aplicação de rochas em revestimentos**. São Paulo: Abirochas, 2009. Disponível em: https://abirochas.com.br/biblioteca/ guia-de-aplicacao-de-rochas-em-revestimentos/. Acesso em: 10 dez. 2023.

CHIODI FILHO, Cidi. **Produção Brasileira de Lavra**. Fortaleza: ABIROCHAS, 2021.

CHIODI FILHO, Cidi.; CHIODI, Denize Kistemann. **As Rochas Ornamentais e de Revestimento**. [S. l.]: Abirochas, 2019. ISBN 978 85 45530 03 9

CHIODI FILHO, Cidi.; KISTEMANN, Denize. **O Setor de rochas ornamentais no Brasil**. IN: VIDAL, F. W. H. et al. Tecnologia de rochas ornamentais: pesquisa, lavra e beneficiamento. Rio de Janeiro: CETEM, 2014. p. 493 527, cap. 10

CONTO, Samuel Martim; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção, São Carlos**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. Edição revista. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 19-43.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. [tradução All Tasks]. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOSKISSON, Robert E. et al. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IDEIES (Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Esprito Santo). **Análise de Competitividade da Indústria de Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo**. Vitória: IDEIES, 2015.

LAURIANO, Raul Abílio. **Estudo dos aspectos da lavra de mármores em cava (fossa) de rocha ornamentais**. 2021. 56 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Minas) - Instituto Federal do Espírito Santo, Cachoeiro de Itapemirim, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifes.edu.br/ handle/123456789/958. Acesso em: 11 dez. 2024.

LUZ, Adão Benvindo da.; LINS, Fernando Antônio Freitas. **Introdução ao Tratamento de Minérios**. Rio de Janeiro: CETEM, 2010.

MAIOR, G. R. d. S. Panorama da Mineração de Rochas Ornamentais no Estado do Espírito Santo com ênfase na Lavra por bancadas ultra-altas. Dissertação (Mestrado) — UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10187. Acesso em: 29 mar. 2023.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. *E-book*.

MONTANI, Carlo. **Dossiê Brasil 2018**. Carrara – Itália: Aldus Casa di Edizioni in Carrara, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São paulo: Atlas, 2014.

PAGEL, Uonis Raasch.; CAROLINO, Jaqueline. Instrumentos de Propriedade Industrial no Setor de Beneficiamento Mineral Brasileiro: aplicações práticas no segmento de rochas ornamentais. 2022. **Cadernos de Prospecção**. Salvador, v. 15, n. 4, out/dez, 2022, p. 1291-1307. Disponível em: https://doi.org/10.9771/cp.v15i4.48509. Acesso em: 18 nov. 2024.

PAULA, Bianca Maciel de; CAROLINO, Marcela Fiorotti; VALLIM, Carlos Roberto. **Gestão de custos e precificação no processo decisório empresarial**: um estudo na produção de mármores e granitos. In: XVIII Congresso Internacional de Custos – XXX Congresso Brasileiro de Custos Natal/RN, Brasil, 15-17 nov. 2023. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5046/5058. Acesso em 05 dez. 2024.

PORTAL INVESTINDO POR AÍ. 2024. **Paraíba se destaca como destino de investimentos no setor de rochas ornamentais**. Disponível em: https://investindoporai.com.br/paraiba-se-destaca-como-destino-de-investimentos-no-setor-de-rochas-ornamentais-com-potencial-para-impulsionar-a-economia/. Acesso em: 28 dez. 2024.

PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. p. 11-28.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: campus, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, C. C. et al.Criação de vantagem competitiva por meio na inovação: O uso do marketing digital inserido na estratégia empresarial. Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 10, n. 1. p. 1-49, 2016.

SCHNEIDER, Aline Botelho et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Rev. Adm**. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 298-326, maio/ago. 2009.

SCHUMPTER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169. (OS ECONOMISTAS).

SERRA, Fernando Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso ED, 2004.

SILVA, Rosângela Elisa Copedê da. **Aspectos legais das rochas ornamentais**. In: CETEM/MCTI, 2014. Disponível em: http://mineralis.cetem.gov.br/handle/cetem/1734. Acesso em: 25 dez. 2023.

SILVEIRA, Leonardo Lyrio et al. **Importância da velocidade de corte na otimização da etapa de polimento de rochas ornamentais.** 2014. HOLOS, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, v. 3, p. 220–226, 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.15628/holos.2014.1753. Acesso em: 11 nov. 2024.

SILVEIRA, Leonardo Lyrio.; VIDAL, Francisco Wilson Hollanda.; SOUZA, Júlio César. **Beneficiamento de rochas ornamentais**. In: VIDAL, Francisco Wilson Hollanda.; AZEVEDO, Hélio C. A.; CASTRO, Nuria F. (Eds.). TECNOLOGIA DE ROCHAS ORNAMENTAIS: Pesquisa, Lavra e Beneficiamento. Rio de Janeiro: CETEM/MCTI, 2014. p. 327- 398.

TORRES, Laura Battezini; PAGNUSSATT, Tamires Bressiani; SEVERO, Eliana Andréa. A Inovação como Fonte Para Vantagem Competitiva nas Organizações: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 7, n. 4, p. 4028-4043, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C. Vantagem e Desvantagem Competitiva: Os construtos e a métrica. **EAESP-FGV, Relatório de Pesquisa,** n. 42, p. 1-43, 2004. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3031/P00309_1.pdf. Acesso em: 20 de jan. de 2019.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.

VIDAL, F. W. H.; AZEVEDO, H. C. A. d.; CASTRO, N. F. et al. Tecnologia de rochas ornamentais: pesquisa, lavra e beneficiamento. CETEM/MCTI, 2013. Disponível em: http://mineralis.cetem.gov.br/handle/cetem/1960. Acesso em: 31 mar. 2023

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista aplicado aos proprietários da empresa **S Mármores e Granitos** em São Luis.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

VANTAGEM COMPETITIVA:	**Um estudo da competitividade na empresa S Mármores e Granitos / São Luís-MA**

Localização/ Bairro: _____

Idade da empresa:

( ) 01 à 05 anos
( ) 06 à 10 anos
( ) 11 à 20 anos
( ) mais de 21 anos

Porte da empresa

( ) Micro Empresa
( ) Empresa de Pequeno Porte
( ) Empresa de Médio Porte

A seguir questões sobre a importância de um conjunto de atributos que influenciam o desenvolvimento da vantagem competitiva em empresas de rochas ornamentais em São Luís – MA.

Para cada questão marque a coluna correspondente a escala de importância indicada abaixo. Pode ser marcado qualquer valor da escala.

1-Extremamente sem importância;
2-Pouco importante;
3-Indiferente
4-Muito Importante
5-Extremamente importante.

Referente ao grau de importância da vantagem competitiva na empresa S Móveis e Granitos empresas em São Luis – MA		**Você considera:**				
1	Diante da concorrência de mercado qual o grau de importância dada para desenvolver novos produtos para substituir os produtos obsoletos	5	4	3	2	1
2	Quanto a diversidade de clientes procuro aumentar a variedade de produtos ofertados para atendê-los	5	4	3	2	1
3	Procuro sempre fortalecer os serviços prestados de maneira que agrade aos atuais clientes e buscando conquistar novos	5	4	3	2	1
4	Busco desenvolver e diversificar os serviços ofertados, a fim de conquistar novos mercados	5	4	3	2	1
5	Invisto na exposição dos serviços com intuído de obter uma maior visibilidade no mercado. (ex. uso de mídias sociais, panfletagem)	5	4	3	2	1
6	Com a qualidade e flexibilidade de serviços fornecidos no mercado, procuro atender as necessidades do cliente o mais rápido possível	5	4	3	2	1
7	Tendo ciência da qualidade dos produtos e serviços disponíveis no mercado, busco sempre aprimorar os produtos e serviços na empresa	5	4	3	2	1
8	Invisto na estrutura da produção para obter o aumento da capacidade de produção	5	4	3	2	1
9	Sempre busco investir em mecanismos para reduzir o tempo de prestação de serviços	5	4	3	2	1
10	Procuro implantar métodos para o desenvolvimento de padrões técnicos diferenciados	5	4	3	2	1
11	Estou sempre tentando reduzir os custos dos produtos e serviços ofertados, almejando obter benefícios para a organização e reduzir o preço ofertado ao cliente	5	4	3	2	1
12	Busco desenvolver métodos para acelerar o processo de atendimento ao cliente	5	4	3	2	1
13	Procuro investir em tecnologia da informação, diante dos benefícios promovidos por esta, como agilidade nos processos e melhorias na qualidade do produto	5	4	3	2	1
14	Interajo sempre com outros empresários, afim de buscar novos métodos e técnicas a serem aplicadas na empresa	5	4	3	2	1
15	Compreendo que o compartilhamento de conhecimento é fundamental, por isso, busco sempre participar de eventos e cursos para aprimorar o conhecimento	5	4	3	2	1

16	Busco estreitar laços com os clientes por meio de melhores canais logísticos ou desenvolvimento de serviços personalizados (ex. brindes personalizados, mensagens em datas especiais)	5	4	3	2	1
17	Invisto em meios de melhorar o ambiente de trabalho para uma maior satisfação do funcionário no desenvolvimento de suas atividades	5	4	3	2	1
18	Sempre invisto em segurança no desenvolvimento das atividades, na utilização de meios que não degradem a saúde dos colaboradores (Ex uso de EPIs)	5	4	3	2	1
19	Busco interagir com outras organizações, visando promover melhorias na organização	5	4	3	2	1
20	Estou sempre atento para o posicionamento dos concorrentes no mercado, buscando agir antecipadamente	5	4	3	2	1
21	Busco parcerias com outras empresas, visando obter informações do mercado	5	4	3	2	1
22	Invisto na satisfação de clientes, colaboradores e investidores na realização das atividades	5	4	3	2	1
23	Atento-me para as necessidades futuras do mercado, tentando agir antecipadamente ou influenciando o cliente	5	4	3	2	1

24 Quais dificuldades têm sido encontradas nesse processo de busca de vantagem competitiva?

_____

_____

_____

ANEXO A – CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

NÚMERO DE INSCRIÇÃO	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA
48.429.451/0001-75 MATRIZ		27/10/2022

NOME EMPRESARIAL
MOREIRA DE SOUSA E SOUSA LTDA

TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)	PORTE
S MOVEIS E GRANITOS	ME

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL
31.01-2-00 - Fabricação de móveis com predominância de madeira

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS
23.91-5-03 - Aparelhamento de placas e execução de trabalhos em mármore, granito, ardósia e outras pedras
31.03-9-00 - Fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA
206-2 - Sociedade Empresária Limitada

LOGRADOURO	NÚMERO	COMPLEMENTO
AV SANTOS DUMONT	942	********

CEP	BAIRRO/DISTRITO	MUNICÍPIO	UF
65.046-660	ANIL	SAO LUIS	MA

ENDEREÇO ELETRÔNICO	TELEFONE
SMOVEISEGRANITOS@HOTMAIL.COM	(98) 8241-9529/ (0000) 0000-0000

ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR)
*****

SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL
ATIVA	27/10/2022

MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL

SITUAÇÃO ESPECIAL	DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL
********	********