

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA - UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE VAREJO DE SUPERMERCADOS NA CIDADE DE OURINHOS

Roger de Oliveira¹, Larissa Vanessa da Silva², Letícia Blasque Mira³, Higor Leite da Silva⁴, Marco Antônio Silva de Castro⁵

Área Temática: Economia e gestão

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre a análise da concorrência no setor varejista supermercadista na cidade de Ourinhos/SP. A proposta deste estudo é a de contribuir para o conhecimento e análise do setor. O estudo tem como objetivo analisar a concorrência aplicada ao setor de supermercados e investigar a sua aplicação prática. Para isto, elabora-se uma fundamentação teórica sobre a análise da concorrência no setor de supermercados e um estudo de caso sobre a análise da concorrência do setor de supermercados na cidade de Ourinhos/SP. Para a realização deste estudo de caso é realizada uma entrevista, por meio de um roteiro de questões, no supermercado Maitan. Verifica-se que o supermercado estudado realiza a análise da concorrência de forma simples. Dessa forma, para complemento do estudo, é elaborada pela autora uma análise adicional da concorrência entre os supermercados principais da cidade. Os resultados apresentados são relevantes na medida em que avaliam as empresas na forma como elas competem entre si e como se mantêm no mercado.

Palavras-chave: varejo; competitividade; investigação; rentabilidade.

ABSTRACT

The present work discusses an analysis of the competition in the retail supermarket sector in the city of Ourinhos / SP. This study is a study of knowledge and analysis of industry. The objective of this study is to analyze the competition in the supermarket sector and investigate its practical application. To this end, an analysis of competition in the supermarket sector and a case study on competition in the supermarket sector in the city of Ourinhos / SP is required. This case study is conducted by an interview, via a questionnaire, at Maitan supermarket for the production analysis. This data search performs a simple competition analysis. Thus, for the complement of the study, an additional strategy of comparison among the main ones of the city is elaborated. The results presented are relevant insofar, to show that companies compete with each other and also to show how they remain in the market.

Keywords: Retail. Competitiveness; investigation; profitability.

1 INTRODUÇÃO

As redes supermercadistas vêm crescendo ao longo dos anos, e conseqüentemente, a concorrência no setor. Os supermercados existentes são direcionados a um público-alvo e pode-se levar em consideração alguns fatores que interferem na escolha do consumidor sobre qual tipo de supermercado que irão. Estes fatores podem ser: preço, marcas oferecidas, ambiente da loja, atendimento, qualidade dos serviços oferecidos.

¹ Faculdade de Tecnologia de Ourinhos-FATEC; e-mail: roger.oliveira@fatecourinhos.edu.br.

² Faculdade de Tecnologia de Ourinhos-FATEC; e-mail: larissa_issa18@hotmail.com.

³ Faculdade de Tecnologia de Ourinhos-FATEC; e-mail: leblasque@hotmail.com.

⁴ Faculdade de Tecnologia de Ourinhos-FATEC; e-mail: higor.l1999@hotmail.com.

⁵ Faculdade de Tecnologia de Ourinhos-FATEC; e-mail: marco.castro@fatecourinhos.edu.br.

Na definição de Kotler e Keller (2006, p. 500), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”, e é “qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo”. O consumidor final é o alvo de qualquer empreendimento e o varejo tem esta função de vender para o consumidor final.

A concorrência no setor de supermercados é grande, pois os consumidores têm várias opções de empresas para realizarem suas compras. Para competir com os concorrentes, a empresa pode utilizar o marketing para chamar a atenção de seus clientes. A qualidade dos serviços que a empresa oferece, o atendimento e as promoções dos produtos são elaboradas com o intuito de atrair clientes e são alguns dos fatores utilizados para a empresa se diferenciar da concorrência.

A concorrência está presente em todos os lugares, seja ela entre empresas ou pessoas, pois todos desejam se sobressair entre os demais. Isto ocorre pois cada um tem um objetivo específico, estabelece uma meta própria de onde deseja chegar, e quais os caminhos que serão percorridos até se alcançar a meta. Para isto existem algumas estratégias competitivas que ajudam na identificação de qual direção o supermercado pode utilizar para se manter no mercado e continuar atraindo clientes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são abordadas as estratégias competitivas de marketing, definição de marketing, análise da concorrência em geral e no setor de supermercados em Ourinhos. São levantados dados sobre a participação de supermercados no Brasil e projeções futuras do setor analisado.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), “para planejar estratégias competitivas de marketing efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder sobre seus concorrentes”. Portanto, deve-se comparar continuamente seus próprios produtos, estratégias de marketing, preços, praça, canais de distribuições e promoções com o dos seus concorrentes mais próximos. É necessário que o supermercado procure lidar com a concorrência, conhecendo-a para que possa atrair clientes e deixá-los satisfeitos com aquilo que está sendo oferecido. Consequentemente, a empresa pode vir a obter mais lucro.

2.1 Marketing

Para Kotler e Armstrong (2007 p.3), “a função do marketing, mais do que qualquer outra coisa nos negócios, é lidar com clientes, administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais objetivos de marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação”. A empresa, por meio do marketing, busca atender os desejos e as necessidades de seus clientes, com isto aumentar suas vendas. Assim a empresa pode vir a se destacar no setor no qual está inserida. Segundo Kotler (2006, p. 2), “o sucesso financeiro, muitas vezes, depende da habilidade de marketing”. Para que uma empresa obtenha sucesso, ela depende do marketing para atingir seus clientes de forma mais efetiva possível, para que por meio disto possa conquistar mercados e clientes satisfeitos.

2.2 Concorrência

Para se fazer uma análise da concorrência é necessário conhecer a própria empresa primeiro antes de se olhar para outras. Segundo SEBRAE SP (2015), “é necessário conhecer, primeiramente, as próprias características: aquelas referentes aos produtos que comercializa,

seu porte, os locais e a capacidade de atendimento”. Assim que conhecer a sua própria empresa e suas características é então realizada uma comparação com outras empresas que possuem características idênticas ou semelhantes.

Para Porter (1993 apud FELIPE, 2012 p.2), “o conceito mais adequado para competitividade é a produtividade. A elevação na participação de mercado depende da capacidade das empresas em atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo”. Só vai existir competitividade se tiver produtividade, porém só existirá produtividade se tiver cooperação dentro da empresa e os colaboradores trabalham juntos. De acordo com Porter (1993 apud FELIPE, 2012) a produtividade é essencial. É comparado o termo de competitividade com a produtividade, pois quanto mais se produz, mais competitiva ela se torna no mercado. A empresa deseja crescer e produzir mais para se destacar no mercado e ficar na frente das outras do mesmo setor.

Santos (2010, p. 39) descreve que “concorrentes são as organizações que competem, por um lado, pela participação no mercado e, por outro, pela obtenção de recursos e agem para diminuir a rentabilidade das demais entidades abaixo do custo de oportunidade do capital investido”. Portanto pode-se definir que os clientes e fornecedores de uma forma indireta acabam sendo os meus concorrentes, pois podem estar oferecendo a mesma coisa que a empresa oferece. Sendo assim, é necessário buscar um diferencial para se tornar diferentes das demais.

2.3 Benchmarking

Maximiano (2008) utiliza o benchmarking para fazer comparação entre as organizações, comparando o desempenho de uma com a outra. A ideia central desta técnica de benchmarking é a busca das melhores práticas da administração como forma de ganhar e identificar vantagens competitivas. A técnica possui processos que vão desde a coleta dos dados, o estudo e a interpretação dos dados sobre a organização escolhida como referência. O objetivo desta técnica é melhorar o desempenho da organização, tentando sempre ser superior a outra empresa. Esta ferramenta é muito importante para analisar a concorrência, pois ela irá desde a coleta de dados até o resultado final do que deve ser feito para melhorar a empresa. Para fazer pesquisas de marketing, pode se utilizar o processo de benchmarking, fazendo comparação entre os produtos e processos da empresa com os dos concorrentes. Isto é utilizado também como meio de buscar aprimorar o desempenho e a sua qualidade. Esta ferramenta utilizada serve de base para aumentar a competitividade da empresa em relação às demais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.5 Análise da concorrência

Segundo Kotler (2006), para se fazer uma análise da concorrência é necessário ter claro quem são os concorrentes diretos e indiretos, os clientes e a frequência que eles vão ao supermercado. A partir disto é realizada uma coleta de dados sobre o que os clientes pensam sobre mim e os meus concorrentes, que pontos podem ser aprimorados, quais os aspectos negativos e positivos da empresa. Essas informações servem para a empresa saber como ela está aos olhos dos seus clientes. Ao analisar a concorrência é necessário realizar algumas etapas, sendo elas: identificação dos concorrentes da empresa, avaliação dos objetivos, estratégias, forças e fraquezas e modelo de reação dos concorrentes, seleção dos concorrentes a atacar ou a evitar (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para fazer a análise da concorrência a empresa necessita realizar a identificação do concorrente e, para isto, a empresa seleciona quem são os concorrentes que possuem o mesmo porte, para que assim possa fazer a avaliação dos objetivos delas. Sabendo os objetivos dos

concorrentes a empresa também deve investigar as estratégias dos concorrentes. Na análise dos concorrentes são identificadas as forças e fraquezas do mesmos e com isso observa-se a maneira de atuação deles, absorvendo-se o máximo das boas práticas e evitando os erros antevistos, para criar a possibilidade de então ocupar uma melhor posição e daí vislumbrar a possibilidade de ocupar a liderança de mercado ou o mais próximo possível disso, dentro do ramo em que atuo. Após a identificação dos concorrentes e conhecendo seus os seus objetivos, estratégias, forças e fraquezas, a empresa pode se preparar para competir com a outra com maior vigor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Segundo Aaker (2001), a análise da concorrência inicia-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. É necessária a realização de um estudo sobre quais são os possíveis concorrentes. O autor sugere duas formas: a primeira é por meio da perspectiva do consumidor, e a segunda é colocar os concorrentes em grupos estratégicos com base na sua estratégia competitiva, mas para isto deve-se saber quem é o seu público-alvo. Após a identificação de seus concorrentes, a empresa que está fazendo a análise tenta compreender o concorrente, as suas estratégias, e com base nesta análise proporcionar uma visão das possíveis estratégias futuras de seus concorrentes.

É necessário entender o concorrente, pois com isso a empresa obtém um rico feedback de informações que retornam vários benefícios. Um entendimento sobre as forças e fraquezas estratégicas do concorrente possibilita a identificação de oportunidades e ameaças para a empresa. Após essa identificação, torna-se possível a criação de estratégias competitivas com o objetivo de se destacar no mercado a fim de vencer a concorrência.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é realizado utilizando duas estratégias: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é elaborada por meio de consultas em livros, websites, artigos científicos e revistas. O estudo de caso versa sobre a análise da concorrência do setor de varejo de supermercados na cidade de Ourinhos. Neves et al (2013 p.2) definem a pesquisa bibliográfica “Como o levantamento de um determinado tema, processado em bases de dados nacionais e internacionais que contêm artigos de revistas, livros, teses e outros documentos”. A pesquisa tem o intuito de buscar fontes confiáveis do tema tratado, a fim de elaborar uma revisão bibliográfica. De acordo com Gil (2009, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Portanto, é necessário conhecer livros e artigos já elaborados e pesquisar várias fontes que abordam o mesmo assunto, examinando o que cada um diz sobre o tema pesquisado.

Neste trabalho é elaborado ainda um estudo de campo na forma de estudo de caso no setor de varejo de supermercados em Ourinhos. Para Gil (2009, p. 54), o estudo de caso é um estudo profundo sobre um tema, de forma mais ampla e detalhada do conhecimento sobre o assunto. Constitui um estudo empírico que permite maior conhecimento sobre o tema estudado. Segundo Yin (2010, p. 39), “o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Dessa forma o estudo de caso traz informações de como funciona na prática a teoria.

Com o intuito de analisar a concorrência no setor de varejo nos supermercados de Ourinhos, são utilizados dois métodos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica auxilia no entendimento do assunto em que está sendo abordado, utilizando livros, websites, artigos científicos, revistas e entre outros. Com base nas informações encontradas é possível ter noção teórica sobre o assunto. O estudo de caso tem como intuito permitir compreender como é feito na prática a teoria, através de informações retiradas de profissionais

das empresas do setor de varejo de supermercados na cidade de Ourinhos. As informações também são analisadas por meio das informações contidas em websites das principais empresas do setor de varejo de supermercado da cidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizada uma entrevista no supermercado Maitan (loja 2) na cidade de Ourinhos, no dia 10 de outubro de 2018 com Diego Arcangelo, que ocupa o cargo de gerente neste supermercado há três anos. A entrevista durou aproximadamente trinta minutos, foram feitas algumas perguntas e a partir das respostas obtidas, foram geradas outras perguntas a fim de aprofundar o nível das informações ou esclarecer melhor os dados fornecidos. Ao entrevistá-lo, verificou que o supermercado faz análise da concorrência, começando pela identificação dos principais concorrentes. O gerente considera como principais concorrentes os supermercados Avenida, La Villa e São Judas Tadeu, pois estão mais próximos geograficamente do supermercado Maitan.

O supermercado faz análise de preços de produtos dos concorrentes e, para isso, é realizada uma verificação dos preços por meio do tabloide do concorrente, já que ele contém informações de quais produtos estão em promoção e também o gerente ou o encarregado de loja vai até o outro supermercado verificar os preços dos produtos, anotando em uma prancheta. O gerente comentou que tradicionalmente um tabloide da semana contém arroz, feijão, açúcar, molho de tomate, produtos de limpeza e higiene em geral. Após terem os dados recolhidos de cada concorrente, são então selecionados alguns produtos e marcas. Assim é elaborado o tabloide da semana do próprio Maitan, com diversas promoções. Citou ainda que na época do pagamento dos clientes as ofertas giram em torno de carnes e produtos básicos. Terça-feira, quarta-feira e quinta-feira são selecionados produtos do setor de hortifruti e de final de semana (sexta-feira, sábado e domingo), as promoções são mais fortes no setor de açougue e bebidas.

As marcas que a loja possui são aquelas que os clientes procuram mais, e o preço depende de quanto o supermercado quer de lucro e qual a margem de lucro que o fornecedor quer ganhar, porém, é realizada uma pesquisa de preços para verificar se o preço está na média dos concorrentes. É realizada ainda uma pesquisa de salários de funcionários de cada setor. Ao obter esses dados é calculada uma média de salários que serão pagos a cada funcionário da Maitan. A análise de produtos e marcas é realizada semanalmente e é feita pelo gerente e/ou encarregado de loja. A análise é feita pela internet e/ou pessoalmente ao supermercado. Se as pesquisas forem feitas pessoalmente utiliza-se uma prancheta para se fazer a anotação dos dados. As estratégias utilizadas para análise da concorrência no supermercado são descritas por Aaker (2001), que sugere para se fazer a análise a necessidade de primeiro identificar os concorrentes e então levantar as suas estratégias e distinguir as oportunidades e ameaças para o mercado. Neste caso, os concorrentes são os supermercados Avenida, La Villa e São Judas Tadeu. Considera-os concorrentes por estarem mais próximos geograficamente.

As estratégias levantadas pelo Maitan para lidar com cada concorrente analisado são as de preços de produtos, de marcas e de salário dos funcionários. Segundo sugerem Kotler e Armstrong (2007), para analisar a concorrência é necessário fazer a identificação do concorrente, avaliação dos objetivos, das estratégias, das forças e fraquezas, do modelo de reação dos concorrentes e da seleção dos concorrentes a atacar ou evitar. Porém, percebe-se que o supermercado analisa a concorrência de forma simples e sucinta, sem um exame mais profundo dos competidores, consistindo, portanto, apenas na identificação do concorrente e de suas estratégias de preços, produtos, marcas e salário dos funcionários.

De acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2005), para realizar a análise do concorrente é necessário a identificação dos objetivos futuros, estratégia atual, suposições e capacidade do

concorrente. Neste estudo de caso o supermercado só utilizado a estratégia de preços de produtos, marcas e salários dos funcionários para lidar com o concorrente, não empreendendo as demais análises sugeridas pelos autores em tela. O estudo de caso realizado mostra-se limitado devido ao fato de que a empresa escolhida, apesar de relevante no cenário do varejo de supermercados local, realiza a análise da concorrência de forma bem mais simples do que preconiza a literatura da área. Assim, para complementar este estudo de caso, é elaborada pela autora deste trabalho uma análise dos principais concorrentes do setor na cidade de Ourinhos.

Quadro 1 - Elementos da análise da concorrência do setor de supermercados em Ourinhos

Identificação do concorrente	Avenida	La Villa	Maitan	Pão de Açúcar	São Judas Tadeu
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Preço intermediário; - Classe média; - Comunicação entre cliente e supermercado através de tabloides, <i>WhatsApp</i>, <i>site</i> da loja, rádio e televisão; - Marca própria: Nida; 	<ul style="list-style-type: none"> -Preço intermediário; -Classe média; Comunicação entre cliente e supermercado através de tabloides, <i>WhatsApp</i>, <i>site</i> da loja e no rádio; 	<ul style="list-style-type: none"> -Preço intermediário; -Classe média; -Deseja abrir mais lojas; Comunicação entre cliente e supermercado através de tabloides, <i>WhatsApp</i>, <i>site</i> da loja e rádio; 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço alto; - Classe média/alta; -Fortes promoções; Comunicação entre cliente e supermercado através de tabloides, <i>WhatsApp</i> e <i>site</i> da loja; -Marcas próprias:Qualitá, Casino, Taeq, Club des Sommeliers e Finlandek. 	<ul style="list-style-type: none"> -Preço baixo; -Classe baixa; -Deseja abrir mais lojas; Comunicação entre cliente e supermercado através de tabloides, <i>WhatsApp</i>, <i>site</i> da loja, rádio e televisão; -Marca própria: São Judas Tadeu.
Objetivos e Metas futuras	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar e conquistar clientes; - Expandir geograficamente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar e conquistar clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar e conquistar clientes; - Expandir geograficamente; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar clientes; - Agressivo em promoções; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar e conquistar clientes; - Expandir geograficamente;
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca 	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicativo para celular; 	<ul style="list-style-type: none"> -Ampla e contínua; 	<ul style="list-style-type: none"> -Fraca
Força analisada	<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade dos produtos; -Atendimento de qualidade; -Três lojas na cidade; 	<ul style="list-style-type: none"> -Qualidade dos produtos; -Atendimento de qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> -Atacado e varejo; -Atendimento de qualidade; -Duas lojas na cidade; 	<ul style="list-style-type: none"> -Única loja na cidade com produtos próprios; -Atendimento de qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> -Preços sempre baixos; -Duas lojas na cidade;
Fraqueza analisada	<ul style="list-style-type: none"> -Dificuldade de acesso da classe C, por conta dos preços dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> -Uma única loja; -Mudança constante de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> -Limite de produtos quando está em promoção; 	<ul style="list-style-type: none"> -Lugar afastado; -Preço alto; 	<ul style="list-style-type: none"> -Baixa qualidade nos produtos e serviços;

		em todos setores;			
--	--	----------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tem por objetivo principal analisar a concorrência no setor varejista de supermercados na cidade de Ourinhos/SP. Para realizar este estudo é elaborada uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, revistas, artigos e websites que auxiliam no conhecimento e esclarecimento do assunto. É executado também um estudo de caso em que é analisada a prática daquilo que ensina a teoria, utilizando-se de uma entrevista como forma de coleta de dados empíricos. Esses dois métodos se complementam e contribuem para se aprofundar melhor no assunto e a fim de se conhecer os conceitos teóricos e práticos do tema da análise da concorrência. Por meio desses dois métodos pode-se ter um melhor entendimento sobre a análise da concorrência no setor de varejo, permitindo identificar as principais características desse processo.

O supermercado Maitan realiza a análise da concorrência de forma mais simples do que especificado na teoria. Ele faz o uso somente da análise dos preços de mercadorias por meio da seleção de alguns produtos e marcas e realiza uma análise de salários dos funcionários. Maiores benefícios teriam a empresa se aplicasse todos os tópicos preconizados pelos autores da área. Já na análise da concorrência empreendida por esta autora, o processo não apresentou grandes dificuldades de execução, consistindo apenas do levantamento de informações relativamente fáceis de se encontrar ou de se observar por meio da atuação das empresas no mercado. O processo de análise da concorrência não apresenta dificuldades e nem mesmo toma muito tempo, podendo trazer informações úteis sobre como lidar com os competidores em busca de um desempenho superior no mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FELIPE, R. R. **Análise da concorrência segundo Porter e Kotler**. Disponível em: <<https://webartigos.com/artigos/analise-da-concorrencia-segundo-porter-ekotler/101038>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, D, R.; HOSKISSON, E. R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, L. M. B; JANKOSKI, D. A; SCHNAIDER, M. J. **Tutorial de pesquisa bibliográficas**. Disponível em: <http://www.portal.ufpr.br/pesquisa_bibliogr_bvs_sd.pdf>. Acesso em: 31 de maio de 2019.

SANTOS, R. P. **Análise de custo dos concorrentes: um estudo exploratório entre teoria e prática**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SEBRAE SP. **Análise da concorrência**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/analise-daconcorrenca,456836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.