# ANAIS

## FERRAMENTA PARA IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UMA APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROENERGÉTICO

ARIANNE SANFLORIAN
a.sanflorian@unesp.br
UNESP

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
lesley.attadia@unesp.br
UNESP

EVERTON RICARDO SEVIRIANO
evertonseviriano30@gmail.com
FCAV UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA- UNESP

MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA
mitie.maemura@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

SHEILA FARIAS ALVES GARCIA
sheila.garcia@unesp.br
UNESP FCAV

**RESUMO:** Este trabalho visa criar uma ferramenta para identificar o posicionamento competitivo estratégico de uma empresa, tendo como referência as estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (1980). Para tanto foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, abordagem qualitativa, utilizando como método o estudo de caso. A pesquisa foi executada em três etapas: (i) elaboração da ferramenta de identificação do posicionamento estratégico; (ii) validação da ferramenta proposta por especialistas da área de administração estratégica; (iii) aplicação da ferramenta em uma organização do setor sucroenergético. Como principais resultados observa-se que a utilização da ferramenta foi bem sucedida quanto à identificação do posicionamento estratégico da organização analisada, demonstrando potencial para auxiliar gestores e consultores da área de planejamento estratégico no processo de diagnóstico. De acordo com os entrevistados, participantes da pesquisa, a ferramenta foi considerada de fácil utilização e útil, não só para a coleta de dados para o diagnóstico estratégico, como também para promover a discussão entre os gestores sobre gaps no posicionamento estratégico empresarial. Finalmente, é importante destacar que os resultados não podem ser generalizados pelo fato do trabalho constituir-se em um estudo de caso, sendo necessário que a ferramenta proposta seja testada em uma amostra estatisticamente válida para a comprovação definitiva de sua capacidade diagnóstica.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia Competitiva; Ferramenta de Diagnóstico Estratégico; Agronegócio

**ABSTRACT:** This work aims to create a tool to identify the strategic competitive positioning of a company, having as reference the generic competitive strategies proposed by Porter (1980). For that, an applied research was realized, with a descriptive character, a qualitative approach, using the case study as a method. The research was executed in three stages: (i) elaboration of the strategic positioning identification tool; (ii) validation of the proposed tool by specialists in the field of strategic management; (iii) Application of the tool in an organization in the sugar-energy sector. As main results, it is observed that the use of the tool was successful in terms of identifying the strategic positioning of visiting organization, demonstrating its potential for helping managers and consultants in the strategic planning area in the diagnostic process. According to the enterviewed, survey participants, the tool was considered easy to use and useful, not only for collecting data for the strategic diagnosis, but also for promoting discussion among managers about gaps in the corporate strategic positioning. Finally, it is important to highlight that the results cannot be generalized due the fact that this work is a study case, being necessary that this proposed tool be tested in a statistically valid sample for the definitive proof of its

diagnostic capacity.

**KEY WORDS:** Competitive strategy; Strategic diagnostic tool; Agribusiness

# ANAIS

## 1. INTRODUÇÃO

Para se manterem atuantes no mercado, as empresas precisam criar e manter vantagens competitivas que sejam sustentáveis a longo prazo (PORTER, 2004; BRITO, BRITO, 2011; GALLI, GARCIA, 2016; HÖHLER, KÜHL, 2019). O conceito de vantagem competitiva pode ser definido como a capacidade de uma organização oferecer algo único e valioso que a diferencia de seus concorrentes e que a torna mais atraente para os consumidores ou clientes (PRIEM, BUTLER, 2011; KRIELOW, SANTOS, 2014; SILVEIRA et al 2022).

Embora o conceito de vantagem competitiva seja complexo, observa-se a existência de quatro abordagens que vem sendo utilizadas pelas organizações para se destacarem de seus concorrentes e obterem uma vantagem competitiva sustentável : (i) vantagem baseada em custo; (ii) vantagem baseada em um diferencial, vantagem baseada em um nicho de mercado, e (iv) vantagem baseada em recursos (VASCONCELOS, BRITO, 2004; D'AVENI, DAGNINO, SMITH GRANT, 2011; GAMBLE; THOMPSON, 2012; SILVA, LIMA, COSTA, 2015).

Independente de qual seja a abordagem escolhida, ela sempre será executa por uma estratégia, podendo ser definida como um conjunto de ações planejadas e coordenadas que uma organização emprega para alcançar seus objetivos a longo prazo de forma efetiva (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2011; ARMSTRONG, 2019).

Uma estratégia eficaz deve ser clara, concisa e realista, e deve ser adaptável às mudanças no ambiente externo (GALLI, GARCIA, 2016; MATOS et al 2018). Para ser delineada, deve-se levar em conta a missão, a visão e os valores da empresa, bem como os objetivos e metas a longo prazo, e deve ser comunicada de forma eficaz a todos os membros da organização para garantir a sua implementação bem-sucedida (BETHLEM, 2009; JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2011; ARMSTRONG, 2019). Vale também destacar que a determinação da estratégia pode ser influenciada por fatores internos, como a estrutura, a cultura organizacional, os recursos e as capacidades da empresa, bem como por fatores externos, como a concorrência, a tecnologia e as mudanças no ambiente econômico e político (BARNEY, HESTERLY, 2011; GALLI, GARCIA, 2016; NORONHA et al, 2022).

Dentro deste contexto, pode-se dizer que a força central da estratégia é empreender ações para construir e fortalecer a posição competitiva e o desempenho financeiro de uma organização a longo prazo, promovendo assim uma vantagem competitiva sobre a concorrência (NAG, HAMBRICK, CHEN 2007; GAMBLE; THOMPSON, 2012 ; NGO, 2022).

Posicionar um negócio de modo a maximizar o valor de suas características que o diferem de seus adversários é uma das funções da estratégia competitiva (LORENZETT, WEGNER, GODOY; 2020).

Para isso, entender quais as melhores particularidades que uma empresa possui e que ela pode utilizar a seu favor para obter retorno financeiro é uma das chaves para o sucesso (PORTER, 2004).

Partindo-se desse pressuposto, este trabalho tem como objetivo criar uma ferramenta para identificar o posicionamento competitivo estratégico de uma organização que pratica a estratégia provedora de custo baixo, tendo como referência as estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (1980).

Justifica-se a escolha deste objetivo pela dificuldade das empresas em estabelecer um posicionamento estratégico assertivo que possa alavancar sua capacidade de manter e criar

vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 2004; BRITO, BRITO, 2011; HÖHLER, KÜHL, 2019); e pela escassez, na literatura sobre administração estratégica, de ferramentas de análise que auxiliem as organizações a identificarem com facilidade o seu tipo de posicionamento competitivo (CAMPBELL-HUNT, 2000; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2007; PRETORIS, 2008; CARMONA, GOMES, 2021).

## 2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica é composta por duas seções. A primeira trata do conceito de estratégia. A segunda discute as estratégias genéricas propostas por Porter (1980) e posteriormente a proposta expandida de classificação das estratégias genéricas elaboradas pelo autor alguns anos mais tarde (PORTER , 1996).

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Não há uma definição única, clara e universalmente aceita de estratégia (OLIVEIRA, 2004; GALLI, GARCIA, 2016), existindo mais de 90 definições do termo (YU, 2020). Mintzberg et al (2006) apresentam cinco visões diferentes para explicar o conceito de estratégia, que podem se complementar e ajudar a compreender seu significado:

a) Estratégia é um plano, ou equivalente, para definir uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
b) Estratégia também é um padrão, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo;
c) Estratégia também é uma posição ocupada em relação ao mercado e à concorrência. É a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades;
d) Estratégia também pode ser vista como uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização de fazer as coisas. Algumas organizações se notabilizam por essa abordagem;
e) Estratégia também pode ser uma manobra, um truque, para despistar ou “enganar” um concorrente.

Porter (2004), autor que fundamenta esta pesquisa, conceitua estratégia competitiva como uma combinação dos fins (metas) que a empresa está buscando atingir e os meios (políticas) que ela está usando para chegar ao resultado, sendo a bússola de uma organização, direcionando seus caminhos rumo ao que esta deseja alcançar.

### 2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Gamble e Thompson (2012) definem estratégias competitivas como particularidades do plano gerencial de uma empresa para que esta possa competir no mercado com sucesso, assegurando vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Essas particularidades podem ser traduzidas em: atitudes para atrair e agradar clientes, estratagemas para vencer novas estratégias de concorrentes, formas para garantir vantagem competitiva no mercado e como o negócio responde às mudanças externas do setor.

O conceito surgiu formalmente em 1948 com Von Neumann e Morgenstern, sendo

posteriormente sendo contribuído por vários outros autores (FERREIRA; PEREIRA, 2006). Em 1980, Porter desenvolveu a tipologia das estratégias genéricas, a qual era considerada abrangente, contendo várias opções gerais e básicas de posicionamento no mercado, podendo ser aplicada em qualquer tipo de empresa (CARNEIRO *et al.*, 1997; GOULARTE, SILVEIRA-MARTINS, 2016). Seu modelo foi construído para ser aplicado em mercados competitivos, onde a empresa opera lucrando com a demanda por seu produto, devendo se concentrar em fortalecer suas vantagens competitivas e construir participação de mercado (PRETORIUS, 2008).

Porter (2004) defende que as estratégias genéricas são abordagens utilizadas pelas empresas com sucesso para serem competitivas, superando assim as forças do mercado. Goularte e Silveira-Martins (2016) elucidam que estratégias genéricas são tratadas como fórmulas que levarão uma empresa ao sucesso.

### 2.2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS SEGUNDO PORTER (1980)

Porter (1980) apresentou três estratégias genéricas: *liderança em custo total, diferenciação e enfoque,* como métodos viáveis para lidar com forças competitivas do mercado. Foram realizados muitos trabalhos na área com a finalidade de comprovar a viabilidade do uso dessa teoria. Powers e Hahn (2004), em seu estudo no ramo bancário, observam que empresas que utilizavam qualquer tipo de estratégia genérica obtiveram vantagem de desempenho em relação as que não utilizavam nenhuma. Lee, Hoehn-Weiss e Karim (2021) alcançaram o mesmo resultado no setor aéreo dos Estados Unidos. Para se obter sucesso no uso delas, Porter (2004) afirma que as empresas devem focar no uso de somente uma estratégia, por isso, utilizar mais de uma estratégia, "ficar no meio-termo" ou trocando de estratégia ao longo do caminho, com risco de fadar a companhia ao insucesso.

Cada uma dessas abordagens, quando aplicadas para dirigir o negócio, implica em escolher em uma principal especificidade: tipo de vantagem competitiva (custo baixo ou diferenciação) ou cobertura de mercado (mercado amplo ou restrito).

*A estratégia genérica de liderança em custo total* visa custo baixo em relação aos concorrentes, sendo assim pautada em perseguição exaustiva de reduções de custos e controle e minimização de despesas (PORTER, 2004). De acordo com Valipour, Birjandi e Honarbakhsh (2012), seguir uma estratégia de liderança em custo aumenta desempenho da empresa aumenta e sua eficiência global – indicador este que costuma ser monitorado pelos credores. No entanto, exige muitas vezes, para viabilizar-se, obter uma parcela de mercado relativa ou posições vantajosas quanto aos concorrentes, além de investimento em capital na parte produtiva (PORTER, 2004).

*A estratégia genérica de diferenciação* aspira diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo único, através da imagem da marca, da tecnologia, do projeto, do serviço sob encomenda, da rede de fornecedores, dentre outros aspectos. Em geral é incompatível com a grande parcela de mercado, tendo um lado mais exclusivo, implicando muitas vezes em um trade-off com custos (PORTER, 2004). De acordo com um estudo de Brenes, Ciravegna e Acuña (2020) nas empresas do setor agroindustrial na América Latina, empresas menos formais (familiares, sem conselho de direção formalizado) e mais recentes no mercado conseguem implementar esta estratégia com agregação de valor. O mesmo estudo

ressalta como dificuldades para a implementação dessa estratégia a obtenção de insumos de boa qualidade e colaboradores treinados.

*A estratégia genérica de enfoque* visa um determinado segmento, seja este comprador de produtos ou mercado geográfico. O objetivo é atender melhor seu alvo, que é uma parcela específica do mercado. O enfoque implica em geral em um trade-off entre rentabilidade e volume de vendas, podendo também envolver a questão de custos (PORTER, 2004). Monahan e Rahman (2011) em seu estudo nas empresas de diversos setores da Appalachia na Virginia corrobora a teoria de trade-off no uso de estratégia genérica de enfoque.

Para a escolha da escolha da estratégia correta a se usar, deve-se analisar a influência das cinco forças externas à organização: poder de negociação com os fornecedores, poder de negociação com os compradores, ameaça de novos entrantes, pressão dos produtos substitutos e rivalidade entre empresas estabelecidas (MENEZES; CUNHA, 2015).

Ao longo dos anos vários estudos surgiram no intuito de aperfeiçoar as teorias originais de Porter (1980), entretanto, muitas delas ainda estão no caminho de validação empírica para que sejam alternativas procedentes (CARNEIRO *et al.*, 1997; GOULARTE, SILVEIRA-MARTINS, 2016).

### 2.2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS SEGUNDO PORTER (1996)

Em 1996, Porter apresenta uma visão ampliada da classificação das estratégias genéricas em seu artigo “What Is Strategy” publicado na Harvard Business Review, ratificando que as organizações podem utilizar variações das estratégias competitivas a fim de alcançar vantagem competitiva, lucro acima da média e oferecimento de mais valor aos seus clientes; levando-as a posicionamentos distintos no setor.

Nessa visão mais ampliada, Porter (1996) classifica as estratégias genéricas em categorias distintas: (i) estratégia provedora de custo baixo, (ii) estratégia de diferenciação ampla, (iii) estratégia direcionada para baixo custo, (iv) estratégia direcionada para diferenciação, (v) estratégia provedora do melhor custo. Cada uma dessas abordagens, quando aplicadas para dirigir o negócio, implica em escolher duas principais especificidades (GAMBLE E THOMPSON, 2012): (i) Cobertura de mercado: Mercado amplo ou restrito ; e (ii) Tipo de vantagem competitiva: Custo baixo ou diferenciação

*A estratégia provedora de custo baixo* tem como objetivo atingir menores custos que os concorrentes, praticando assim preços mais baixos que a concorrência. Para se obter sucesso nessa estratégia, é imperativo mitigar, e quando possível, eliminar atividades “não essenciais”, como, por exemplo, o desperdício e atividades fora da cadeia de valor. Nem sempre a empresa que pratica custos menores realmente possui custos menores em termos absolutos. Além disso, é possível que apesar do produto ofertado ser mais barato que os concorrentes, este pode ser pouco valorizado pelos clientes, já que ele não possui nenhuma especificação especial. Fixar-se demais no corte de custos pode causar problemas de obsolescência tecnológica e perda de mercado (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

*A estratégia de diferenciação ampla* deseja diferenciar seus produtos ou serviços da concorrência, oferecendo características únicas em suas soluções que sejam prestigiadas por muitos clientes. Para se ter sucesso nessa estratégia, deve-se estudar bem o mercado, entendendo o que os consumidores estão dispostos a pagar e incluir esses atributos em seus

produtos. Para que seja uma vantagem competitiva sustentável e mais lucrativa, a diferenciação do produto deve ser baseada em inovação, superioridade técnica, qualidade, confiabilidade e atendimento ao cliente; atributos esses que são percebidos pelos clientes e difíceis de serem copiados. Além disso, conseguir se adaptar rapidamente as mudanças tecnológicas proporciona cada vez mais espaço para a empresa se diferenciar de novos modos. Entretanto, dispender muito investimento para se diferenciar da concorrência é uma estratégia falha que muitas vezes pode acabar com a lucratividade. O mesmo acontece quando se exagera na diferenciação do bem e este está acima das necessidades do consumidor ou se cobra a mais do que o cliente entende que o produto ou serviço vale em termos monetários (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

*A estratégia direcionada para o custo baixo* visa praticar preços mais baixos que a concorrência através da concentração em um nicho de mercado. Os modos de atingir uma vantagem de custo sobre seus concorrentes são as mesmas da estratégia provedora de custo baixo, porém com o diferencial de atender somente a um segmento de clientes (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

*A estratégia direcionada para a diferenciação* busca concentrar sua atuação em um segmento de mercado para oferecer produtos que atendam as solicitações dos clientes. Os modos de atingir uma vantagem de diferenciação sobre seus concorrentes são as mesmas da estratégia de diferenciação ampla, porém com o diferencial de atender somente a um grupo restrito e bem definido de clientes (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

Para se ter sucesso nas estratégias de *direcionada para o custo baixo e direcionada para a diferenciação* é necessário que: o nicho de mercado que se deseja atingir seja do tamanho suficiente para se ter lucro, o setor deve possuir vários nichos e segmentos diferentes, possibilitando que a empresa escolha trabalhar em qual ela tem mais expertise, existam poucos concorrentes tentando se especializar no mesmo segmento e os líderes do setor não desejam competir no nicho escolhido. No entanto, há uma série de riscos associados a concentrar-se em um único nicho, como os concorrentes encontrarem maneiras efetivas de fornecer um produto similar no segmento atendido pela empresa e a mudança de preferências e necessidades pelos usuários do produto ou serviço (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

*A estratégia provedora do melhor custo* fornece ao cliente o que chamamos de valor, ou seja, ao comprar um produto, seu usuário satisfará suas expectativas quanto a qualidade, desempenho, características e custo, pagando um preço mais baixo por essas características em relação aos produtos dos concorrentes. Esta estratégia é um híbrido das estratégias de custo baixo e diferenciação. Para se ter sucesso nessa estratégia, a empresa deve ser capaz de incorporar atributos desejados pelos clientes a um custo inferior ao da concorrência, através de minimizar e/ou eliminar atividades “não essenciais” e ter maior eficiência nas atividades essenciais. Contudo, esta estratégia é vulnerável quando a empresa não possui as competências e a eficiência necessária para gerenciar a cadeia de valor, aumentando seu custo (GAMBLE E THOMPSON, 2012).

Na figura (1) ilustra-se um comparativo entre as teorias de Porter (1980) e Porter (1996):

# ANAIS

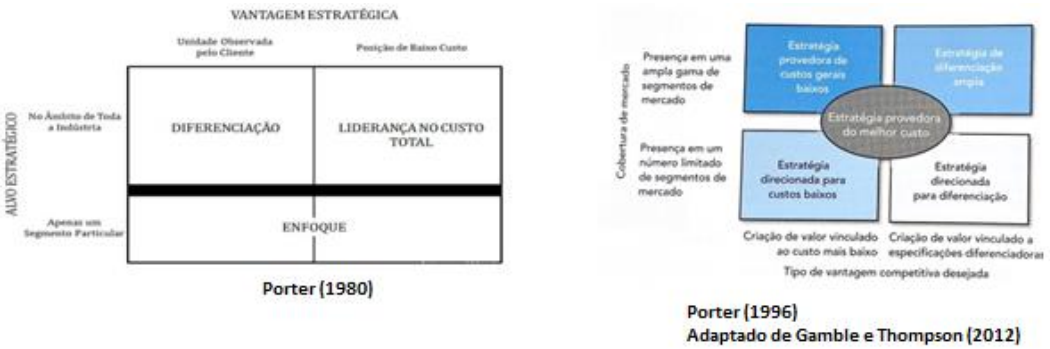


**FIGURA 1.** Comparativo entre a teoria de estratégias genéricas de Porter (1980) e Porter (1996)
Fonte: Adaptado de Porter (1980, p.41) e Gamble e Thompson (2012, p. 92).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, caráter descritivo e abordagem qualitativa (GIL, 2007), utilizando como método o estudo de caso (YIN, 2010). A pesquisa foi executada em três etapas: (i) elaboração da ferramenta de identificação do posicionamento estratégico; (ii) validação da ferramenta proposta por especialistas da área de administração estratégica; (iii) aplicação da ferramenta em uma organização do setor sucroenergético.

### 3.1 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA (FERRAMENTA)

Esta seção descreve o processo de criação da ferramenta de identificação do posicionamento estratégico, a qual foi elaborada com base nos trabalhos de Porter (1980), Porter (1996) e Porter (2004). Vale destacar que durante a revisão sistemática da literatura, embora haja diferentes tipologias de classificação para a estratégia, não foi encontrada nenhuma proposta de classificação do posicionamento estratégico concebida como uma evolução do modelo de classificação proposto por Porter em 1996, reforçando a importância da contribuição do autor não só como um modelo seminal, mas também como um modelo consagrado pelo meio acadêmico para tratar de posicionamento competitivo.

A ferramenta desenvolvida é composta por cinco categorias de análise, a fim de verificar qual é o tipo de estratégia competitiva genérica adotado pela organização. Cada categoria representa um dos cinco tipos de estratégias competitivas genéricas: estratégia provedora de custo baixo, estratégia de diferenciação ampla, estratégia direcionada para baixo custo, estratégia direcionada para diferenciação, estratégia provedora do melhor custo; sendo rotuladas, respectivamente, como tipo 1, 2, 3, 4 e 5.

Para cada categoria foram criadas sentenças afirmativas com a finalidade de descrever a operacionalização da respectiva estratégia, utilizando-se uma linguagem simples e acessível a qualquer público, visando a utilização por empresas de todos os ramos e portes. A fim de possibilitar a comparação dentro cada categoria e entre categorias, houve a parametrização das sentenças afirmativas (VIERA; DALMORO, 2008), adotando-se a escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4- concordo; 5- concordo plenamente).

Após a avaliação de cada sentença de determinada categoria, obtém-se a média da mesma. Após a avaliação de todas as categorias, espera-se que a categoria com maior média ponderada representa assertivamente a estratégia competitiva adotada pela organização.

A ferramenta proposta e suas respectivas categorias e sentenças estão apresentadas diretamente na seção 4 deste trabalho (apresentação dos resultados).

### 3.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA (FERRAMENTA)

Após o desenvolvimento conceitual, a ferramenta de identificação do posicionamento estratégico passou pela validade de conteúdo (AAKER; KUMAR; DAY; 2004), ou seja, foi avaliada por quatro especialistas da área, os quais fizeram suas sugestões de melhoria, sendo dois docentes doutores atuantes na área de estratégia e dois profissionais atuantes na área de planejamento estratégico.

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA (FERRAMENTA)

Do ponto de vista metodológico, recomenda-se que qualquer ferramenta ou modelo de análise passe por um teste piloto, antes de ser aplicada de forma generalizada (MALHOTRA, 2006). Para a realização do teste piloto foi selecionada, por conveniência, como unidade de análise, uma organização que atendesse aos seguintes critérios (YIN, 2010) : (i) ser uma organização de grande porte; (ii) ter processo de planejamento estratégico formalmente constituído, e (iii) aceitar espontaneamente participar da pesquisa, colaborando de forma efetiva para o desenvolvimento da ferramenta proposta.

Por solicitação da diretoria da organização, o nome da empresa e dos funcionários que participaram das entrevistas foram mantidos sob sigilo.

A unidade de análise selecionada constitui-se em uma companhia do setor sucroenergético, possuindo duas unidades de fabricação de açúcar, etanol e energia. A empresa possui um rigoroso padrão de qualidade na produção de açúcar e etanol, conseguindo assim produzir produtos de alto valor agregado. A venda desses produtos é realizada com auxílio de uma intermediadora, que comercializa globalmente os mesmos para vários fornecedores no mercado brasileiro e internacional. A energia elétrica gerada a partir queima do bagaço da cana é utilizada para consumo interno, além do seu excedente ser comercializado junto ao Sistema Interligado Nacional. Por produzir commodities, onde o preço dos produtos é regulado pela bolsa de valores, a empresa é caracterizada por eliminar desperdícios e realizar suas operações com processos enxutos.

O processo de coleta foi realizado através entrevistas semi-estruturadas individualizadas (YIN, 2010) com os informantes-padrão. O critério de escolha dos mesmos teve como principal objetivo garantir cobertura ampla de todas as áreas organizacionais e equilíbrio nas informações fornecidas, sendo, desta forma, selecionados entrevistados que ocupassem cargos em áreas organizacionais distintas da empresa, apresentando alto nível de experiência em sua área de atuação e conhecimentos profundos da organização. O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados:

Quadro 1. Informantes-padrão

| Informante padrão | Setor | Cargo | Contribuição na empresa |
|---|---|---|---|
| 1 | Sistema de Gestão Integrado (SGI) | Gerente de Sistema de Gestão integrado | 12 anos |
| 2 | Indústria | Supervisor de engenharia de manutenção | 30 anos |
| 3 | Administrativo | Supervisor de custos e orçamento | 21 anos |
| 4 | Projetos Estratégicos | Coordenador de projetos estratégicos | 7 anos |

Fonte: Elaboração Própria

Para garantir direcionamento adequado dos informantes-padrão, foi realizada uma conversa padrão inicial, contendo a descrição e objetivo do trabalho, motivo de aplicação da ferramenta na empresa, orientação quanto a maneira de preenchimento (visão da empresa como um todo, objetivando todos os produtos produzidos por ela, levando em consideração a porcentagem de produção como critério de priorização).

Para garantir que não houvesse pré julgamento das assertivas pelos entrevistados, as sentenças de todas as categorias foram colocadas em um único questionário, sem descriminação de tipo de identificação de posicionamento estratégico.

Com os dados coletados junto aos informantes-padrão, foi realizado o processo de compilação de dados com obtenção da média de cada categoria de estratégia competitiva genérica. Para finalizar a análise, foi extraída a maior média dentre as categorias estratégias, a qual demonstrou o posicionamento estratégico da empresa.

A partir disso, foi realizado o estudo junto aos informantes-padrão para analisar a eficácia do modelo criado e elaborar possíveis adaptações e melhorias.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os dados resultantes da aplicação da ferramenta na empresa estudada. Eles serão separados por tipo de estratégia competitiva para facilitar o entendimento e discussão. Os itens foram tabelados de 1 a 26 para auxiliar no estudo das similaridades entre as estratégias.

*Tipo 1: Estratégia provedora de baixo custo*

O quadro (2) mostra o resultado da aplicação da ferramenta na estratégia provedora de baixo custo.

Quadro 2. Resultado da Estratégia provedora de baixo custo

| ID | Afirmativa | Nota Inform. padrão 1 | Nota Inform. padrão 2 | Nota Inform. padrão 3 | Nota Inform. padrão 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Oferecemos produtos e serviços com os menores preços do segmento de mercado em que atuamos | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | Nosso custo é menor que o da concorrência no segmento de mercado em que atuamos | 3 | 1 | 1 | 2 |

# ANAIS

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Oferecemos nossos produtos e serviços a uma grande quantidade de clientes, vendendo os mesmos produtos e serviços a todos | 5 | 2 | 1 | 3 |
| 10 | Nossos produtos e serviços são padronizados, tendo poucas maneiras de diferenciação | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 12 | Economia de escala favorece o desempenho do nosso negócio | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | Atraímos clientes pelo preço dos nossos produtos e serviços | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 16 | Nossos produtos e serviços estão sempre disponíveis para compra pelo cliente (pronta entrega) | 1 | 2 | 5 | 3 |
| 20 | Temos uma mentalidade forte de corte de custos, mitigando e/ou eliminando atividades "não essenciais", que não agregam valor aos nossos produtos e serviços | 5 | 2 | 4 | 4 |
| **Média** | | **3,25** | **2,5** | **3,12** | **2,88** |

Fonte: Elaboração Própria

Com a aplicação do questionário, é possível verificar que os informantes acreditam que a empresa é favorecida por economia de escala (item 12), porém eles não acreditam que ela pratique custos baixos em comparação com a concorrência (item 3). Por ser uma empresa pautada em vendas de commodity, os produtos são padronizados (item 10) e seus preços são fornecidos pelo mercado, sendo assim, questões relacionadas a preços não são atrativas para o ramo de atuação da companhia em questão (itens 1, 14 e 16).

Um fator que chama atenção é a questão de mentalidade de corte de custos. A maioria dos respondentes entende que a empresa pratica fortemente a redução de seus gastos como filosofia, apesar de isso ser discordado por um dos respondentes (item 20).

Quanto a questão de segmentação de mercado e tipo de vantagem competitiva (item 5) observa-se que há discrepância entre os respondentes.

*Tipo 2: Estratégia de diferenciação ampla*

O quadro (3) mostra o resultado da aplicação da ferramenta na estratégia de diferenciação ampla.

Quadro 3. Resultado da Estratégia de diferenciação ampla

| ID | Afirmativa | Nota Inform. padrão 1 | Nota Inform. padrão 2 | Nota Inform. padrão 3 | Nota Inform. padrão 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Oferecemos os produtos e serviços com o melhor custo benefício do segmento de mercado em que atuamos | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | As características e os benefícios dos nossos produtos e serviços são melhores do que os ofertados pela concorrência | 2 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | Oferecemos nossos produtos e serviços a uma grande quantidade de clientes, vendendo produtos e serviços específicos de acordo com o segmento de mercado atendido pela empresa | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 11 | Nossos produtos e serviços possuem várias possibilidades de diferenciação | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 13 | Economia de escopo favorece o desempenho do nosso negócio | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 15 | Atraímos clientes pela diferenciação dos nossos produtos e serviços (quesitos: inovação, qualidade, confiabilidade) | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 17 | Nossos produtos ou serviços são produzidos de acordo com a necessidade do cliente e seu pedido | 1 | 2 | 5 | 3 |
| 21 | Temos uma mentalidade focada em qualidade e diferenciação | 1 | 4 | 5 | 3 |
| 23 | Nossa diferenciação é difícil de ser imitada pelos concorrentes | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 24 | Nossos clientes reconhecem o valor da diferenciação em nossos produtos e serviços | 1 | 4 | 2 | 4 |
| 25 | Conseguimos nos adaptar facilmente às mudanças tecnológicas e às necessidades dos clientes | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **Média** | | **1,36** | **3,0** | **2,82** | **2,54** |

Fonte: Elaboração Própria

Com a aplicação do questionário, é possível verificar que os informantes corroboram que os produtos são padronizados e assim não possuem diferenciação (itens 11 e 25), sendo estas características de produtos commodities, assim como eles acreditam que não é difícil de reproduzir as características que garantem a qualidade desses produtos (item 23).

Entretanto, foi possível verificar também que uma parte dos respondentes acredita que a parcela de produtos que possuem maior qualidade agrega mais valor a todo o portfólio de produtos em questão de diferenciação e benefícios (itens 4, 15, 21, 24), enquanto o restante dos entrevistados julga pelo contrário, o que pode demonstrar uma parcialidade de acordo com o foco de atuação do informante-padrão.

Além disso, também pôde-se notar que houve uma má interpretação do termo "economia de escopo" (item 13) dado pela discrepância entre as notas dadas pelos respondentes.

*Tipo 3: Estratégia direcionada para baixo custo*

O quadro (4) mostra o resultado da aplicação da ferramenta na estratégia direcionada para baixo custo.

Quadro 4. Resultado da Estratégia direcionada para baixo custo

| ID | Afirmativa | Nota Inform. padrão 1 | Nota Inform. padrão 2 | Nota Inform. padrão 3 | Nota Inform. padrão 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Oferecemos produtos e serviços com os menores preços do segmento de mercado em que atuamos | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 3 | Nosso custo é menor que o da concorrência no segmento de mercado em que atuamos | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 7 | Oferecemos nossos produtos e serviços a um segmento específico de clientes (nicho de mercado), vendendo os mesmos produtos e serviços a todos | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 10 | Nossos produtos e serviços são padronizados, tendo poucas maneiras de diferenciação | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 13 | Economia de escopo favorece o desempenho do nosso negócio | 1 | 5 | 3 | 1 |
| 14 | Atraímos clientes pelo preço dos nossos produtos e serviços | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 18 | Nossos produtos e serviços estão disponíveis por meio de canais específicos (sites, locais diferenciados, etc) | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 20 | Temos uma mentalidade forte de corte de custos, mitigando e/ou eliminando atividades "não essenciais", que não agregam valor aos nossos produtos e serviços | 5 | 2 | 4 | 4 |
| **Média** | | **2,25** | **2,5** | **2,38** | **2,0** |

Fonte: Elaboração Própria

Os respondentes entendem que os produtos da empresa não ficam disponíveis para venda em canais específicos, o que se comprova pela existência da intermediadora, que vende os produtos de outra forma (item 18). Além disso, eles entendem que, pela questão de alta qualidade de alguns produtos, os mesmos são vendidos para públicos diferentes de acordo com suas necessidades (item 7), o que se confirmará na estratégia tipo 5.

Os itens 1, 3, 10, 14 e 20 já foram evidenciados na estratégia tipo 1. O item 13 foi evidenciado na estratégia tipo 2.

*Tipo 4: Estratégia direcionada para diferenciação*

O quadro (5) mostra o resultado da aplicação da ferramenta na estratégia direcionada para diferenciação.

Quadro 5. Resultado da Estratégia direcionada para diferenciação

| ID | Afirmativa | Nota Inform. padrão 1 | Nota Inform. padrão 2 | Nota Inform. padrão 3 | Nota Inform. padrão 4 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Oferecemos os produtos e serviços com o melhor custo benefício do segmento de mercado em que atuamos | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | As características e os benefícios dos nossos produtos e serviços são melhores do que os ofertados pela concorrência | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 8 | Oferecemos nossos produtos e serviços a um segmento específico de clientes (nicho de mercado), vendendo produtos e serviços específicos de acordo com o segmento de mercado atendido pela empresa | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 11 | Nossos produtos e serviços possuem várias possibilidades de diferenciação | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 13 | Economia de escopo favorece o desempenho do nosso negócio | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 15 | Atraímos clientes pela diferenciação dos nossos produtos e serviços (quesitos: inovação, qualidade, confiabilidade) | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 17 | Nossos produtos ou serviços são produzidos de acordo com a necessidade do cliente e seu pedido | 1 | 2 | 5 | 3 |
| 21 | Temos uma mentalidade focada em qualidade e diferenciação | 1 | 4 | 5 | 3 |
| 23 | Nossa diferenciação é difícil de ser imitada pelos concorrentes | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 24 | Nossos clientes reconhecem o valor da diferenciação em nossos produtos e serviços | 1 | 4 | 2 | 4 |
| 25 | Conseguimos nos adaptar facilmente às mudanças tecnológicas e às necessidades dos clientes | 2 | 2 | 2 | 2 |
| **Média** | | **1,36** | **3,09** | **3,18** | **2,54** |

Fonte: Elaboração Própria

Há uma confusão gerada em torno da cobertura de mercado (item 8) e da maneira que o pedido é gerado pelo cliente (item 17). Verifica-se que uma parte dos respondentes acredita que a empresa vende seus produtos para um nicho de mercado, entregando produtos específicos para cada tipo de cliente, o que faz com que a produção seja direcionada para esses clientes. Outra parcela, entretanto, acredita que a empresa venda seus produtos a uma ampla gama de clientes, fornecendo os mesmos a pronta entrega. Na estratégia tipo 1 (item 5) observa-se o mesmo grau de discrepância.

Os itens 4, 11, 13, 15, 21, 23, 24, 25 foram evidenciados na estratégia tipo 2.

*Tipo 5: Estratégia provedora do melhor custo*

O quadro (6) mostra o resultado da aplicação da ferramenta na estratégia provedora do melhor custo.

# ANAIS

Quadro 6. Resultado da Estratégia provedora do melhor custo

| ID | Afirmativa | Nota Inform. padrão 1 | Nota Inform. padrão 2 | Nota Inform. padrão 3 | Nota Inform. padrão 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Oferecemos produtos e serviços com os menores preços do segmento de mercado em que atuamos | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | As características e os benefícios dos nossos produtos e serviços são melhores do que os ofertados pela concorrência | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 9 | Oferecemos nossos produtos e serviços a uma grande quantidade de clientes, dentro de vários segmentos de mercado, vendendo produtos e serviços específicos de acordo com o segmento de mercado atendido pela empresa | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 11 | Nossos produtos e serviços possuem várias possibilidades de diferenciação | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 12 | Economia de escala favorece o desempenho do nosso negócio | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | Atraímos clientes pela diferenciação dos nossos produtos e serviços (quesitos: inovação, qualidade, confiabilidade) | 1 | 4 | 5 | 4 |
| 19 | Oferecemos diferentes categorias e linhas de produtos, possibilitando a adequação dos produtos e serviços ofertados às necessidades dos clientes | 1 | 3 | 4 | 3 |
| 22 | Temos uma mentalidade focada em eficiência nas operações e alto nível de diferenciação dos produtos e serviços ofertados | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 23 | Nossa diferenciação é difícil de ser imitada pelos concorrentes | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 24 | Nossos clientes reconhecem o valor da diferenciação em nossos produtos e serviços | 1 | 4 | 2 | 4 |
| 25 | Conseguimos nos adaptar facilmente às mudanças tecnológicas e às necessidades dos clientes | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 26 | Nosso nível de eficiência operacional é superior à concorrência no segmento de mercado em que atuamos | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | Temos uma mentalidade forte de corte de custos, mitigando e/ou eliminando atividades "não essenciais", que não agregam valor aos nossos produtos e serviços | 5 | 2 | 4 | 4 |
| **Média** | | **2,38** | **3,15** | **3,15** | **3,0** |

Fonte: Elaboração Própria

Foi possível verificar que uma parcela dos respondentes acredita que possui mentalidade forte em eficiência operacional, oferecendo também produtos adequados de acordo com às necessidades dos clientes, enquanto outra acredita no contrário (itens 19 e 22).

Conforme já comentado nas outras estratégias, há uma confusão em torno da questão de cobertura de mercado e tipo de vantagem competitiva (mostrado nos itens 5, 6, 7, 8 e 9, das respectivas estratégias tipo 1, 2, 3, 4 e 5). Analisando cada item, observa-se que eles deveriam ser excludentes, porém muitas vezes isso não acontece nas respostas dos entrevistados, gerando dados que podem comprometer o resultado.

Os itens 1, 12 e 20 já foram evidenciados na estratégia tipo 1 e 3. Os itens 4, 11, 15, 23, 24 e 25 foram evidenciados na estratégia tipo 2 e 4.

*Alvo estratégico da organização, do ponto de vista de seus colaboradores*

O quadro (7) mostra, resumidamente, uma comparação entre os valores resultantes das médias obtidas com as entrevistas.

Quadro 7. Média das Estratégias por informante-padrão

| **Tipo de estratégia** | **Nota Inform. padrão 1** | **Nota Inform. padrão 2** | **Nota Inform. padrão 3** | **Nota Inform. padrão 4** |
|---|---|---|---|---|
| Estratégia provedora de custo baixo | 3,25 | 2,5 | 3,12 | 2,88 |
| Estratégia de diferenciação ampla | 1,36 | 3,0 | 2,82 | 2,54 |
| Estratégia direcionada para baixo custo | 2,25 | 2,5 | 2,38 | 2,0 |
| Estratégia direcionada para diferenciação | 1,36 | 3,09 | 3,18 | 2,54 |
| Estratégia provedora do melhor custo | 2,38 | 3,15 | 3,15 | 3,0 |
| **Estratégia prevalescente segundo respondente** | **Estratégia provedora de custo baixo** | **Estratégia provedora do melhor custo** | **Estratégia provedora do melhor custo** | **Estratégia provedora do melhor custo** |

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a metodologia criada, a estratégia prevalescente que a companhia utiliza será a que obtiver a maior média. Sendo assim, conforme quadro (7), pode-se concluir que 75% dos entrevistados acreditam que a empresa atua segundo uma *estratégia provedora do melhor custo*. Porém, ao analisar a empresa e sua atuação no mercado, entende-se que o modelo não refletiu a realidade.

Entende-se que houve um erro conceitual dos respondentes, onde os mesmos entenderam que produzir produtos com características diferentes correspondia a uma estratégia de diferenciação, onde estes são adquiridos pelos seus atributos em detrimento de seu custo. Entretanto, por se tratar de commodities, produtos produzidos em larga escala para o mercado interno e externo, sendo seus valores de venda definidos pela bolsa de valores, a diferenciação não é o motivo principal pelo qual seus produtos são adquiridos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se mostrou válido no sentido de contribuir com uma ferramenta simples e assertiva para análise do alvo de atuação estratégico de uma companhia. O modelo proposto busca alcançar todos os níveis organizacionais, além de todas as categorias de empresas. Sendo fácil e rápido de aplicar, possibilita a execução sempre que necessário.

Entretanto, o modelo não refletiu a realidade. Sendo assim, é possível mencionar algumas limitações do estudo. Primeiramente, o modelo proposto para análise do alvo de atuação estratégico foi aplicado somente em uma empresa, o que inviabiliza a validação teórica da ferramenta. Da mesma maneira, os dados foram coletados com quatro informantes-padrão, sendo uma amostragem muito baixa da população de colaboradores da empresa. Apesar do grau de conhecimento e entendimento nas atividades da empresa e os anos de contribuição dos mesmos mitigarem possíveis desvios quanto a realidade dos fatos, foram verificadas discrepâncias, as quais podem ser atribuídas a visão holística e parcial do colaborador, influenciada pelo seu departamento de trabalho. Além disso, as assertivas impostas mostraram um vocabulário teórico de difícil compreensão para alguns colaboradores da empresa. É possível verificar a necessidade de possuir conhecimentos específicos sobre a empresa e sua estratégia. Deste modo, entende-se que o modelo não é passível de ser aplicado a colaboradores de cargos não estratégicos de uma empresa, sob pena de obtermos respostas não condizentes com a realidade.

Sob o mesmo prisma, o estudo na empresa mostrou que o modelo é apto a melhorias. Apesar da coleta de dados ser realizada através de uma entrevista semi-estruturada e os termos serem explicados aos respondentes quando solicitados, alguns entrevistados entenderam o conceito de forma equivocada, o que se corrobora pela discrepância entre as notas dos quatro informantes-padrão. Assim, aprimoramentos na qualidade da escrita de algumas assertivas e melhorias na introdução da apresentação do questionário referente a inserção de teorias é uma alternativa viável para evitar duplicidade de interpretações.

Sendo assim, como sugestão de estudos futuros, sugere-se realizar três novos estudos para validação da ferramenta: (i) uma análise e refinamento das assertivas com intuito de garantir clareza no entendimento, (ii) aplicar o modelo com entrevistados de nível estratégico e (iii) aplicar o modelo em mais empresas que pratiquem posicionamentos estratégicos diferentes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D; KUMAR, V; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARMSTRONG, R. Revisiting strategy mapping for performance management: a realist synthesis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 4, p. 721-752, 2019.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRENES, Esteban R.; CIRAVEGNA, Luciano; ACUÑA, Joseph. Differentiation strategies in agribusiness – A configurational approach. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 119, p. 522-539, out. 2020. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.048. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632030504X?via%3Dihub. Acesso em: 24 mar. 2023.

# ANAIS


BRITO, R. P.; BRITO, L.A. **Vantagem competitiva**: uma proposta de definição constitutiva e sua relação com o desempenho. In: Anais do XXXV ENANPAD. Rio de Janeiro: 4 a 7 de setembro de 2011.

CAMPBELL-HUNT, Colin. WHAT HAVE WE LEARNED ABOUT GENERIC COMPETITIVE STRATEGY? A META-ANALYSIS. **Strategic Management Journal**, S.I., v. 21, n. 2, p. 127-154, fev. 2000. Disponível em: What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis on JSTOR. Acesso em: 24 mar. 2023.

CARMONA, Linda Jessica de Montreuil; GOMES, Giancarlo. Measuring competitiveness through the global competitiveness project framework: the brazilian experience. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, [S.L.], v. 31, n. 3, p. 439-461, 20 jan. 2021. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/cr-12-2019-0164. Disponível em: https://www-emerald.ez87.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/CR-12-2019-0164/full/pdf?title=measuring-competitiveness-through-the-global-competitiveness-project-framework-the-brazilian-experience. Acesso em: 24 mar. 2023.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, S.I., v. 1, n. 3, p. 7-30, set. 1997.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, [s. l], v. 6, n. 3, p. 161-174, jul. 2014. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386. Acesso em: 10 dez. 2022.

D'AVENI, R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G., The Age of Temporary Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.

FERREIRA, João; PEREIRA, Carla. Aplicação das estratégias competitivas de Porter no sector de restauração: o caso português da NUT III do Cávado. **Turismo - Visão e Ação**, [s. l], v. 8, n. 3, p. 347-359, dez. 2006.

GALLI, L.C.L.A.; GARCIA, S.. F. A. (org.) **Estratégia empresarial e competitividade no agronegócio**. Matão: Editora Unigraf, 2016

GAMBLE, John. THOMPSON, Arthur. **Administração estratégica**: A busca pela vantagem competitiva. 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. [S.l.]: Editora Atlas, 2007.

GOULARTE, Gustavo Neves; SILVEIRA-MARTINS, Elvis. A DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PORTERIANA: UMA ANÁLISE SOBRE O TRANSPORTE DE SOJA EM CONTÊINER. **Revista Eletrônica Científica do Cra-Pr**, [s. l], v. 3, n. 2, p. 14-25, nov. 2016. Disponível em: http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/49/59. Acesso em: 27 nov. 2022.

GRANT, Robert M.. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, [S.L.], v. 33, n. 3, p. 114-135, abr. 1991. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.2307/41166664.

HÖHLER, Julia; KÜHL, Rainer. What strategies do dairy companies realize? Using content analysis to examine strategies in the German dairy market. **International Food And Agribusiness Management Review**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 635-650, 11 set. 2019. Wageningen Academic Publishers. http://dx.doi.org/10.22434/ifamr2019.0008.

# ANAIS


JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KRIELOW, A; SANTOS, M. R. **A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva**. In: Anais do XXXVIII ENANPAD. Rio de Janeiro: 13 a 17 de setembro de 2014.

LEE, Chi-Hyon; HOEHN-WEISS, Manuela N.; KARIM, Samina. Competing both ways: how combining porter'slow **:**costand focus strategies hurts firm performance. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 42, n. 12, p. 2218-2244, 15 abr. 2021. Wiley. http://dx.doi.org/10.1002/smj.3279. Disponível em: https://onlinelibrary-wiley.ez87.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1002/smj.3279. Acesso em: 25 mar. 2023.

LORENZETT, D. B.; WEGNER, R. da S.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K. Strategic planning: perceptions about the importance of this management tool. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 13, p. 1353–1372, 2020. DOI: 10.5902/1983465932979. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/32979. Acesso em: 24 mar. 2023.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman 2006.

MATOS, C. A.; MARTINS, F. E.; ROSA, M. B.; BERNARDON, R. Os Efeitos do Alinhamento entre Práticas de Marketing e Estratégia de Negócios no Desempenho das Empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 6, p. 849-865, 2018.

MENDES, M. V. I.The Winding Road of Corporate Strategy . **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 33-46, 2018.

MENEZES, Vanessa de Oliveira; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Lodging Companies and Innovation as Competitive Strategy: a theoretical discussion based on porter´s approach. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 526-540, 26 dez. 2015. Universidade Caixias do Sul. http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v7iss4p526. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547038005.pdf. Acesso em: 24 mar. 2023.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O **processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MONAHAN, Michael; RAHMAN, Shakil. Porter's generic competitive strategies: how Appalachian businesses use them to compete. **Competition Forum**, S.I., v. 9, n. 1, p. 26-37, jan. 2011. Disponível em: https://go-gale.ez87.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A286115403&v=2.1&it=r. Acesso em: 25 mar. 2023.

NAG, Rajiv; HAMBRICK, Donald C.; CHEN, Ming-Jer. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 28, n. 9, p. 935-955, 2007. Wiley. http://dx.doi.org/10.1002/smj.615.

NGO, Q. Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: foco em pequenas empresas em um país emergente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. 1-14, 2022.

NORONHA, Matheus Eurico Soares; HAYASHI, Victor Takashi; SILVA, Luiz Otávio Estevam da; LIMA, Matheus Nunes. A VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS CLEANTECHS E O DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES DINÂMICAS UTILIZANDO INTERNET DAS COISAS. Read. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), [S.L.], v. 28, n. 2, p. 455-486, ago. 2022. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.353.123816.

# ANAIS


OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico***:* conceitos, metodologias e prática. 21 edição. São Paulo: Atlas, 2004

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Porter, Michael E. "What Is Strategy", **Harvard Business Review**,v. 74, n. 6 (Nov.-Dec. 1996), p. 65-6

PORTER, Michel E.. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POWERS, Thomas L.; HAHN, William. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. **International Journal Of Bank Marketing**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 43-64, 1 jan. 2004. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/02652320410514924. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02652320410514924/full/html. Acesso em: 25 mar. 2023.

PRETORIUS, Marius. When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations. **Journal Of Business Strategy**, [S.L.], v. 29, n. 6, p. 19-28, 31 out. 2008. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/02756660810917200. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756660810917200/full/html. Acesso em: 24 mar. 2023.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? **The Academy of Management Review**, Chicago, v. 26, n. 1, p. 22, 2001. DOI: https://doi.org/10.2307/259392.

SILVA, E. H. D.R.; LIMA; E. P.; COSTA, S. E. G. Qual o significado de valor? Uma abordagem baseada em diferentes perspectivas. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.15, n. 4, p. 1326-1350, out./dez. 2015.

SILVEIRA, L. L.; BENEDICTO, S. C.; SILVA, L. H. V.; BITTENCOURT, J. J. Strategic business sustainability: study of critical success factors. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. XXIII ENGEMA e 10º Fórum Inter, p. 760-780, 2022.

VALIPOUR, H. .; BIRJANDI, H. .; HONARBAKHSH, S. . The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms. **Journal of Asian Business Strategy**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 14–23, 2012. Disponível em: https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/view/4016. Acesso em: 25 mar. 2023.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L., Vantagem Competitiva: O Construto E a Métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

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

YU, Xiu-Bao. **The Fundamental Elements of Strategy**: concepts, theories and cases. Shangai: Springer, 2020. Disponível em: https://www.springer.com/series/10101. Acesso em: 26 nov. 2022