Análise Quantitativa das Estratégias Organizacionais

Resumo

Uma estratégia com maior possibilidade de sucesso é dependente de uma boa estrutura e de pensamento sistêmico apurado. Neste trabalho, propõe-se um método para quantificar os fatores estratégicos predominantes que interferem diretamente na determinação do nível de atratividade e competitividade do negócio. Usou-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória. Os resultados possibilitam a proposição de um método preliminar para quantificar cada fator estratégico relevante na visão dos autores e também para quantificar para definir o nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro em um setor de produção, além da obtenção de informações sobre como ocorre o processo de análise dos competidores em setor com forte concorrência.

**Palavras chave**: Estratégia, Fatores estratégicos, Competitividade, Atratividade, Concorrência.

1. INTRODUÇÃO

A literatura, como em Wu (2011), indica vários fatores estratégicos competitivos que têm efeito positivo e direto sobre as atuações, desempenhos e resultados corporativos.

Mesmo que a estratégia competitiva não seja tema inovador, os gestores, em geral, definem a competição de forma muito estreita, como se ocorresse apenas entre os concorrentes diretos, faltando uma visão holística mais apurada (SINGH e DESHMUKH, 2008). No entanto, como acentua Porter (2009), a competição pelo lucro extrapola muito os adversários tradicionais que atuam no mesmo setor, pois há cinco fatores estratégicos competitivos que moldam a natureza das interações competitivas, que são: ameaças de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaças de produtos substitutos; rivalidade entre concorrentes atuais. Esses fatores estratégicos externos determinam a intensidade competitiva, a influência direta na atratividade de mercado e na capacidade de gerar lucro para o negócio (LILLIS e MIKE, 2013).

Para Rajasekar e Raee (2013) as cinco forças de Porter tornam-se, no conjunto, uma ferramenta poderosa para entendimento da competitividade e determinante para compreender como cada força competitiva se comporta no dia-a-dia das organizações. D’Aveni (2010) acentua que os fatores estratégicos mais relevantes são as cinco forças competitivas de Porter, mas também é necessário dar atenção aos recursos da empresa como uma estratégia no jogo competitivo.

Já Kluyver e Pearce (2010) enfatizam que a análise de mercado requer o uso das cinco forças competitivas de Porter e acrescentam mais seis fatores estratégicos adicionais como: i) concorrência internacional; ii) clientes atuais e potenciais, ligados à participação de mercado; iii) posicionamento de mercado; iv) concentração em atividades; v) adoção de estratégias corporativas na gestão da cadeia de suprimentos e inovações tecnológicas; e vi) fatores não dependentes do mercado, como arranjos sociais, políticos e legais, para que se tenha maior confiabilidade dos resultados.

Wang (2009) e Lee (2012), em suas pesquisas de literatura e de campo, com empresários e executivos, mostraram que as "cinco forças de Porter" têm um foco muito qualitativo, estreito e sugerem novos fatores estratégicos que estejam envolvidos com ambiente de negócios, organização empresarial e gestores, mostrando ser mais aplicável para determinar o sucesso do negócio. Ainda, Wang (2009) destacou que a força estratégica central está na liderança dos gestores empresariais, que tem que abraçar o empreendedorismo e a inovação tecnológica para navegar “quaisquer águas econômicas desafiadoras.

Camison e Villar-Lopes (2014) confirmaram em pesquisas que o desenvolvimento da capacidade de inovação tecnológica de produtos e processos como um fator estratégico pode levar a organização a um desempenho superior aos seus rivais.

Por sua vez, Hooley, Piercy e Nicouland (2011) enfatizam o posicionamento competitivo como fator estratégico que deve ser analisado pelos gestores nas decisões que envolvem estratégias fortes de mercado. Segundo eles, a ótica aprimorada da gestão estratégica mostra-se primordialmente importante em organizações comprometidas com resultados constantes.

Samuel (2011) afirma que o fator da gestão da cadeia de suprimentos tem cada vez mais assumido uma posição de destaque entre os fatores estratégicos e que, ao longo dos últimos dez anos, as empresas têm cada vez mais implementado a gestão da cadeia de suprimentos como um diferencial competitivo em suas organizações na busca de maiores lucros.

Ressalta Singh e Deshmukh (2008) ressaltam que um método estruturado de análise através de fatores estratégicos mais amplos é imprescindível. A importância de se compreender melhor os fatores estratégicos é tão relevante que Zaccarelli (2012) afirma que qualquer mudança em qualquer uma das forças estratégicas competitivas, detectadas em uma análise mercadológica, requer que o negócio seja reavaliado na sua totalidade.

A administração das forças estratégicas tem relação direta com o desempenho dos negócios; desta maneira, é fundamental pensar nos fatores estratégicos tais como poder dos entrantes, poder de saída, poder de negociação, rivalidade de iguais, rivalidade de produtos substitutos, posicionamento, gestão da cadeia de suprimentos, inovação tecnológica (KLUYVER e PEARCE, 2010). Nesta mesma linha, [Singh e](http://www.scopus.com.scopeesprx.elsevier.com/authid/detail.url?authorId=35323403800&amp;eid=2-s2.0-51749099809) [Deshmukh](http://www.scopus.com.scopeesprx.elsevier.com/authid/detail.url?authorId=7102221659&amp;eid=2-s2.0-51749099809) (2008) e Lee (2012) são contundentes em afirmar a necessidade de se criar um quadro organizado e estruturado para quantificar os fatores estratégicos de competitividade através de pesquisa e análise, que permita uma visão dos diferentes resultados dos estudos através de uma abordagem holística, onde sejam integrados e apresentados de forma coerente. Revela Morgan (2012) que, além de permitir maior integração dos conhecimentos gerados, um quadro quantitativo também deve ser útil na identificação de fatores estratégicos prioritários para atenção dos gestores.

Para Singh e Deshmukh (2008), em suas pesquisas sobre a literatura desse assunto, se demonstra a insuficiência das principais estratégias dos autores na direção de uma abordagem concentrada de forma holística, quantificada, organizada e estruturada em uma ferramenta de gestão estratégica para análise de um setor de negócios e, assim, permitindo uma aferição estratégica para melhoria contínua.

Portanto, o problema está na falta de um método quantitativo para medir os principais fatores estratégicos competitivos e, por consequência, ajudar nas ações dos gestores nos níveis positivos ou críticos. Percebe-se, assim, a necessidade do aprimoramento de uma forma de análise quantitativa do nível de competitividade e atratividade de um setor.

O objetivo deste trabalho é propor um método de análise quantitativo dos fatores estratégicos predominantes nas empresas para determinar o nível de competitividade e atratividade do setor.

Quando se aborda a síntese de conhecimentos estratégicos e se busca o aprofundamento no assunto, observa-se, com base em autores consagrados, como Porter (2009), Rajasekar e Raee (2013), a ênfase nas cinco forças estratégicas como necessárias para análise da competitividade; já outros autores consagrados, como Barnes (2012), Kenny (2005), Bowersox, Closs e Cooper (2007), D’Aveni (2010), Hooley, Piercy e Nicouland (2011), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2010) e Morgan (2012) enfatizaram tipos diferentes de fatores estratégicos. Assim, Morgan (2012) e Lee (2012) percebem a necessidade de se criar uma tipologia dos fatores estratégicos baseada nos clássicos e alguma forma de quantificar esses fatores estratégicos por predominância; além disso, aponta a necessidade de quantificação da competitividade do negócio em determinado setor.

Diversos autores, como Barnes e Kenny (2005), Bowersox, Closs e Cooper (2007), D’Aveni (2010), Hooley, Piercy e Nicouland (2011), Barnes e Liao (2012), Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2010), Prahalad e Hamel (2005) e Morgan (2012), preconizam que há existência de fatores estratégicos importantes para serem estudados e há escassez de estudos sobre algo que possa sinalizar ou demonstrar as estratégias predominantes de forma estruturada e quantificada.

Portanto, a proposta se justifica pela insuficiência de literatura que concentre as principais estratégias dos autores e as quantifique, de forma organizada e estruturada, em uma ferramenta de gestão estratégica para análise de um setor de negócios. Como foi constatada a insuficiência de literatura sobre análise quantitativa dos fatores estratégicos, optou-se por usar, como guia referencial na criação e desenvolvimento da nova proposta, a “metodologia da qualidade de um negócio”, de Zaccarelli (2012), que se baseou nas forças competitivas de Porter (2009) por sua adequação, acrescidas de mais quatro fatores estratégicos defendidos por Kluyver e Pearce (2010): i) concorrência internacional; ii) posicionamento de mercado; iii) adoção de estratégias corporativas da cadeia de suprimentos; iv) inovações tecnológicas como elementos essenciais para o desenvolvimento eficaz da análise do setor, que são descritas na proposta**.**

2. OS FATORES ESTRATÉGICOS DE ANÁLISE DE SETOR

Apresentam-se, nesta seção, os conceitos de estratégia e a importância da análise dos fatores estratégicos para criação da estratégia principal pelos gestores organizacionais. Traz, também, revisão bibliográfica das principais estratégias de análise mencionadas pelos autores considerados clássicos a respeito do assunto.

2.1. Conceitos de Estratégia Competitiva

A estratégia também se tornou uma disciplina acadêmica independente, com suas próprias publicações acadêmicas, suas conferências. Sua literatura é vasta e, desde 1980, vem crescendo exponencialmente. Tem havido uma tendência geral de considerar que o início dessa literatura se deu em meados dos anos 1960, pois há um artigo de William Newman sobre o tema, de 1951, mas os escritos sobre estratégia militar vão muito mais longe: de fato, Sun Tzu escreveu sua *The Art of War* no século IV a.C. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Observa-se que estratégia não é tema novo, pois, desde os primórdios, o homem se organizou em grupos para defender o território e seus bens de grupos inimigos. Essa situação de ataque, defesa e contra-ataque é própria dos campos de guerra e dos campos empresariais, e pela similaridade os conceitos admitem fáceis analogias. Os conceitos de estratégia voltados à administração de empresas são teoricamente recentes. As primeiras obras surgiram na década de 1960; entretanto, é possível constatar o quanto eles evoluíram nas últimas cinco décadas (ZACCARELLI, 2012).

A capacidade de pensar estrategicamente é, cada vez mais, fundamental requisito para os gerentes das organizações. Nutrir boas práticas de gestão em pensamento estratégico é racionalmente necessário para o líder de empresas para evitar retração e sustentar o crescimento. A estratégia competitiva implica concorrer de forma diferente e, contudo, conseguir vencer. A resolução de problemas estratégicos combina com processo criativo para encontrar maneiras melhores de competir (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

A estratégia tornou-se tão rotineira na linguagem dos negócios que é, comumente, aceita como fator determinante de sucesso ou fracasso. Se a organização obteve êxito, a estratégia foi boa; se ocorreram problemas no caminho para atingir as metas ou os objetivos, a estratégia foi ruim, ou não existiu (GRECKHAMER, 2010).

Para Papadopoulos e Martins (2011), as orientações estratégicas não existem isoladamente; as empresas podem e têm muitas opções estratégicas, onde o desenvolvimento e a aprovação de uma opção estratégica, muitas vezes, necessitam de uma análise sistêmica apurada.

Ser competitivo é ter condições de concorrer em determinado setor ou mercado. Essa condição de competição existe porque não há uma empresa que domine. Essa capacidade de competir, normalmente, varia ao longo do tempo. Para ser competitiva, a empresa precisa estabelecer estratégia de ação para atuar em mercados locais, regionais ou globais. Quanto maior o raio de ação, maior deverá ser a capacidade de competição (MARTINS; LAUGENI, 2011).

A competição resulta da dinâmica de manobras estratégicas entre concorrentes. É concorrência em ritmo acelerado, baseada em posição de preço e qualidade, na capacidade de criar novo *know how* e de estabelecer vantagens de pioneirismo, na luta para proteger ou invadir mercados geográficos. Pode ser competição baseada em reservas financeiras elevadas e até mesmo na criação de alianças para criar reservas ainda maiores e, consequentemente, aumentar o poder de intervenção, de manipulação, de decisão e ação (KLUYVER; PEARCE, 2010).

Na competição, a frequência, a audácia e a agressividade dos movimentos estratégicos por parte dos envolvidos aceleram a criação de condições para desequilíbrio e para mudanças constantes (D’AVENI, 2010).

Para entender os conceitos de estratégia competitiva, é fundamental descrever gestão estratégica como “o processo de transformação organizacional voltado ao futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta cúpula da organização, com envolvimento da gerência e dos funcionários em geral” (COSTA, 2009).

2.2. A Importância da Análise de um Setor para o Desenvolvimento das Estratégias

Parte das pessoas tende a pensar que a concorrência de um setor é constituída por um grupo de empresas ou organizações que competem diretamente entre sim. Apesar de ser um pensamento intuitivo, a simplicidade desse pensamento mascara uma questão mais complexa e sistêmica. E o uso de pensamentos limitados pode levar à miopia estratégica e fazer com que executivos negligenciem oportunidades importantes ou ameaças (KLUYVER e PEARCE, 2010).

A análise de um setor para desenvolvimento das estratégias é relevante e sistêmica, principalmente quando se trata de análise de um setor com forte concorrência nacional e internacional (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

A análise estratégica de um setor é tão relevante que nenhuma organização deve agir como se fosse única no negócio, ou como se os clientes fossem exclusivos. Se for pioneira, é possível que tenha um período de tranquilidade em relação aos concorrentes, mas, certamente, será só por um tempo. Certamente, os imitadores virão, principalmente, se o negócio prosperar. Portanto, concorrentes existem e, embora possam não tirar os gestores da posição segura, criam movimento em todo o sistema, provocando a manutenção e o desenvolvimento de estratégias (COSTA, 2009).

Um aspecto importante para entender melhor a análise de um setor competitivo é definir, com precisão, as fronteiras de cada competidor. Os limites ou as fronteiras de cada indústria constituem-se de duas dimensões: a primeira é o alcance dos produtos ou dos serviços; a segunda é o raio geográfico de atuação. A definição dos limites de cada competidor no setor tem impacto direto na análise estratégica e serve de base para as estratégias de negócios (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

Segundo Ferrell (2009), a estratégia é o plano competitivo da organização para o sucesso desejado. Para Kluyver e Pearce (2010), estratégia diz respeito ao posicionamento da organização para buscar vantagem competitiva.

A definição de estratégia de posicionamento tem tudo a ver com plano competitivo, pois, para desenvolver estratégia de posicionamento, é fundamental que se tenha plano estratégico muito bem definido. O sucesso organizacional está totalmente ligado à vantagem competitiva (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

A vantagem competitiva é o que a empresa tem de melhor em relação aos competidores e, por consequência, oferece vantagem aos clientes e satisfação aos acionistas (FERRELL, 2009). Para Porter (2009), o sucesso organizacional está na vantagem competitiva. A busca da vantagem competitiva deve, obrigatoriamente, passar pela análise do setor no desenvolvimento da estratégia principal e, por consequência, das secundárias. Entretanto, o trabalho de análise não para por aí, pois, se a empresa conquistar a vantagem competitiva, deverá continuar analisando os competidores e o setor, para sustentar a posição obtida.

Já Sirmon *et al*. (2010) definem que os pontos fortes e fracos, em conjunto, mudam significativamente ao longo do tempo, em especial em setores de concorrência mais intensa, o que compromete a longevidade da vantagem competitiva.

À luz da teoria de Kotler e Armstrong (2011), deve-se descobrir tudo sobre os concorrentes; comparar, continuamente, os produtos, estratégias mercadológicas e, desse modo, analisar as potenciais vantagens e/ou desvantagens competitivas.

A linha lógica de análise estratégica deve se originar do paradigma entre estrutura-conduta-desempenho e a postura segundo a qual as empresas devem ajustar as estratégias para o ambiente, a fim de obter desempenho superior (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012).

**2.3. O Modelo das Cinco Forças de Porter**

A estratégia nos negócios tem sido discutida em muitos estudos, nas últimas décadas (SUMER, 2012). O interessante é o aumento do interesse pelo tema, principalmente após as premissas de Porter (2005), que discute as forças estratégicas competitivas.

A Figura 1 apresenta as cinco forças estratégicas competitivas citadas por Porter (2009). Para o autor, por mais diferentes que sejam os setores, os vetores subjacentes da lucratividade são os mesmos. Nesse contexto, para compreender a competitividade e os lucros de um setor, há necessidade de analisar a estrutura básica, em termos de cinco forças, que são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; rivalidade entre os atuais concorrentes.



Figura 1– As cinco forças de porter

Fonte: Adaptado de Porter (2009).

Essas forças constituem o ambiente competitivo que age, continuamente, para diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O modelo das cinco forças fornece a percepção dos fatores competitivos que criam pressões sobre os preços praticados, custos, taxa de investimentos e em outras estratégias imperativas para competir no setor (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

2.3.1. Primeira Força de Porter: Ameaça de Novos Entrantes no Mercado

A Primeira Força de Porterrepresenta o risco da entrada de novos concorrentes no negócio.

Para Degen (2009), todo negócio aparentemente bem sucedido atrai novos competidores; se não existirem barreiras que dificultem a entrada dos novos concorrentes, os negócios tenderão a perder rentabilidade, devido ao número excessivo de concorrentes. Adverte Porter (2009) que, quanto mais baixo o valor financeiro para entrar em um negócio, mais fácil será a entrada de novos competidores devido à facilidade de pouco investimento.

As organizações devem considerar a realidade de novos entrantes no negócio e devem também manter-se atentas. A entrada de novo concorrente pode ser muito perigosa às empresas já existentes no setor. Existem muitos exemplos de organizações de grande porte que entraram em determinado setor e promoveram revolução no jogo competitivo, o que deixou os concorrentes em posição delicada. Michael (2011) descreve exemplo da Apple, onde os resultados da empresa e sua guinada para o sucesso na década de 90, com a volta de Steve Jobs, bem como a aplicação de um novo modelo de gestão estratégica , focado no desenvolvimento de pesquisas e tecnologia provaram que a estratégia de inovação e a criatividade são fatores condicionais para o sucesso organizacional. Já Kluyver e Pearce (2010) as ações de lançamentos estratégicos das organizações de grande porte fizeram verdadeiros estragos, ocasionando muitas perdas e até mesmo o encerramento das atividades de determinadas empresas; tudo isso, porque não estavam preparadas para suportar a competição desse novo entrante no negócio. A única forma de se preparar é, em primeiro lugar, estar atento às ameaças.

Se existem mercados que não atendem de forma adequada, abrem-se oportunidades para novos entrantes, que se aproveitarão dessa deficiência deixada pelos comerciantes atuais. O crescimento da complexidade organizacional resultante do aumento do número de novos entrantes tem, por consequência, impacto negativo no desempenho organizacional (CALDART; OLIVEIRA, 2010).

2.3.2. Segunda Força de Porter: Poder de Negociação com os Clientes

Conforme a Segunda Força de Porter, os clientes podem: ser mais concentrados na negociação; ter várias disponibilidades de compra; ver custos baixos para troca de fornecedor.

As habilidades estratégicas de negociação são cada vez mais indispensáveis no mundo dos negócios. O poder de negociação é a habilidade do negociador que se refere à capacidade relativa de um indivíduo para alterar resultados de outras pessoas (THOMPSON, 2009).

Clientes que têm poder de negociação interferem no nível de competitividade do negócio. Os clientes, normalmente, tendem a ter mais poderes na negociação em mercados em que exista pouca ou nenhuma diferenciação entre os vendedores; os clientes são poderosos em termos financeiros; são mais fortes na negociação do que os próprios vendedores; existem muitos concorrentes disponíveis para atender aos clientes, oferecendo muita facilidade de escolha a eles; os custos são baixos e existem muitos vendedor para troca (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

2.3.3. Terceira Força de Porter: Poder de Negociação dos Fornecedores

De acordo com a Terceira Força de Porter, o poder de negociação dos fornecedores pode interferir, diretamente, na competitividade de um setor, e o fornecedor poderoso poderá cobrar mais ou menos dos clientes, em virtude da intenção estratégica momentânea (WARREN; SHORE, 2007).

O nível de competição entre os fornecedores para abastecimento de um setor interfere na relação de negócios entre comprador e fornecedor. Os clientes estratégicos dos fornecedores poderosos terão melhores condições de compra, enquanto os clientes mais fracos e menos estratégicos dos fornecedores terão a margem de lucro espremida. Os fornecedores poderosos puxam para si maiores valores, cobrando preços maiores dos clientes mais fracos no setor, por meio da transferência dos custos (PORTER, 2009).

Para Han, Portinfiel e Li (2012), quando a indústria fornecedora é caracterizada por baixos níveis de concorrência, os fornecedores tendem ao maior poder de barganha sobre os compradores das indústrias em questão.

2.3.4. Quarta Força de Porter: Ameaças de Produtos e/ou Serviços Substitutos

A Quarta Força de Porterrepresenta os produtos provenientes da concorrência que podem substituir o produto principal, pois apresentam o mesmo valor ao cliente, mas com melhores condições ao comprador (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 95).

O nível competitivo entre empresas do setor pode aumentar se os novos entrantes no negócio se utilizarem de tecnologia já praticada ou se trouxerem avanços aos produtos existentes no mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

Quando a ameaça de produtos substitutos é alta, a lucratividade do setor sofre consequências e a limitação do potencial de lucro do setor ocorre rapidamente, pois quanto maior a concorrência, maior a pressão nos preços de vendas (PORTER, 2009).

2.3.5. Quinta Força de Porter: Rivalidade dos Atuais Concorrentes

A Quinta Força de Porter envolve os esforços que os concorrentes do setor fazem a fim de sustentar e melhorar a participação no mercado, a lucratividade e a imagem. A alta rivalidade limita a rentabilidade de uma indústria (RAJASEKAR; RAEE, 2013).

Devido a essa intensa concorrência que as organizações enfrentam, elas não serão capazes de competir ou sobreviver com bons resultados, a menos que desenvolvam estratégias de redução de custos diferenciadas, melhoria da qualidade e aumento de produtividade. O verdadeiro desafio é gerenciar as compensações, pois, geralmente, a implementação de estratégia de custo baixo tem reflexos negativos na qualidade e/ou na produção (ELGAZZAR et al., 2012).

Para Hooley, Piercy e Nicouland (2011), quando a rivalidade entre os atuais concorrentes é aproximadamente equilibrada, em termos de tamanho e/ ou participação no mercado, o nível competitivo é mais intenso. Os fatores econômicos também fazem parte desse contexto. As condições econômicas podem causar profundos impactos sobre a gestão estratégica, por exemplo, períodos de baixo crescimento econômico podem forçar o crescimento à custa do concorrente (FERRELL, 2009).

2.4. Modelo de Análises Estratégicas Competitivas

Apresentam-se, nesta seção, apresenta-se um modelo de análises estratégicas da competitividade de setor de negócios de Zaccarelli (2012).

O modelo de análise de Zaccarelli (2012) é uma exceção na literatura de gestão estratégica, pois foi o primeiro trabalho, criado em 2010, para quantificar as cinco forças competitivas de Porter. O Primeiro Modelo de análise de Zaccarelli com Base em Porter foi usado como referência para criação e desenvolvimento de uma nova proposta neste trabalho, onde a finalidade foi de aprimorar e avançar nos conhecimentos de quantificação de análise dos fatores estratégicos competitivos de um setor de produção.

Essa metodologia, apresentada nos Quadros 1 a 5, é uma ordenação das forças competitivas de Porter (2009), cujo objetivo é preencher os formulários. É uma análise quantitativa e representa particularidades de um determinado momento, com uso de nota 1, para muito fácil, a 5, para muito difícil (ZACCARELLI, 2012).

Quadro 1- Avaliação das barreiras de entrada

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos** | **Avaliação****(1 a 5)** |
| Tamanho mínimo para a empresa ser viável. Quanto maior, mais difícil surgir novo concorrente. |  |
| Sofisticação tecnológica mínima para viabilizar a empresa. Quanto mais tecnologia, menor a chance de surgir novo concorrente. |  |
| Necessidade de identidade de marca nos produtos. O prestígio da marca é sempre difícil de conseguir. |  |
| Reputação a ser construída perante o público em geral. Isso inibe novos empreendedores pela demora inevitável na construção da reputação. |  |
| Complexidade na formação da rede de distribuição dos produtos/serviços. Deixa menos atrativo o negócio, porque o crescimento das vendas fica dependente do lento crescimento da rede de distribuição. |  |
| Disponibilidade de fontes de insumos para novas empresas. |  |
| Normas governamentais restringindo a entrada no negócio. Mesmo que seja viável entrar, existirá o temor de que as normas fiquem mais rigorosas. |  |
| Retaliação esperada. Ações concorrenciais das empresas já instaladas para dificultar a entrada de nova empresa no mercado. |  |
| Dificuldades para os clientes mudarem de fornecedor. |  |
| Outros aspectos não administrativos, peculiares ao negócio. |  |

Fonte: Zaccarelli (2012).

Quadro 2- Avaliação das barreiras de saída

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos** | **Avaliação****(1 a 5)** |
| Número de concorrentes no mercado. Quanto mais concorrentes, maior será a probabilidade de um ou mais saírem do mercado na primeira dificuldade. |  |
| Recuperação dos investimentos. Quanto maior for a porcentagem dos investimentos feitos para formar a empresa que não forem recuperáveis no encerramento das atividades, mais difícil será alguém se dispor a fechá-la. |  |
| Despesas com fechamento por indenizações, obrigações legais, multas. Quanto mais altas, mais difícil haver uma saída do mercado. |  |
| Restrições legais e sociais que impedem ou dificultam o fechamento de empresas desse negócio. |  |
| Outros aspectos específicos do negócio em avaliação. Considere que sempre existirão aspectos pessoais elevando as barreiras de saída, como barreiras emocionais e falta de alternativas de trabalho para os proprietários. |  |

Fonte: Zaccarelli (2010).

Quadro 3- Avaliação da Rivalidade

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos** | **Avaliação** **(1 a 5)** |
| Concorrentes todos equilibrados. Em geral, quanto mais similares entre si forem os competidores, maior será a rivalidade entre eles. |  |
| Taxa de crescimento do mercado. Nos mercados que crescem lentamente existe alta rivalidade entre os concorrentes.  |  |
| Custos fixos relativos. Quanto maior o custo fixo em relação ao custo variável, maior a disputa para vender mais. |  |
| Excesso de capacidade. Quanto maior a capacidade ociosa, maior a disputa.  |  |
| Diferenciação do produto ou marca. A falta de diferenciação de características do produto ou da marca aumenta a rivalidade. |  |
| Módulo mínimo de crescimento da capacidade. Se esse módulo for grande, quem aumentar a capacidade precisa lutar para aumentar sua participação no mercado. |  |
| Barreira de saída. Quanto maior a dificuldade de encerrar as atividades de uma empresa, mais as empresas disputam a sobrevivência. |  |
| Outros específicos do negócio em análise. |  |

Fonte: Zaccarelli (2010).

Quadro 4- Avaliação de produtos / Serviços Substitutos

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos**  | **Avaliação****(1 a 5)** |
| Preço / benefício do produto comparado com o produto em avaliação. |  |
| Custo da mudança que um cliente tem para passar a usar o produto / serviços substituto. |  |
| Comparação da confiabilidade e funcionalidade do substituto com o atual. |  |
| Propensões afetivas dos clientes. Qual atende melhor? |  |
| Comparação por segmento do mercado. Em quais segmentos o substituto se destaca? |  |

Fonte: Zaccarelli (2010)

Quadro 5- Poder nas Negociações

|  |  |
| --- | --- |
| **Aspectos** | **avaliação****(1 a 5)** |
| Alternativas para transacionar. Leva vantagem quem tiver maior número de alternativas. Poucos compradores e muitos vendedores dão vantagem aos compradores, e vice-versa. |  |
| Datas limites. Quem tem uma data limite para fechar a negociação, porque o produto ou não é estocável, ou é perecível, ou tem prazos rígidos, leva desvantagem na negociação, principalmente quando se aproxima do prazo final. |  |
| Volumes relativos. Quem transaciona frequentemente pequenas quantidades leva vantagem na negociação sobre quem transaciona grandes quantidades de uma só vez.  |  |
| Possibilidade de blefe no decorrer das negociações |  |
| Disposição para negociar. Quanto maior for a porcentagem do custo total decidido na negociação, maior será a disposição e empenho dos negociadores para levar vantagem. |  |
| Outros aspectos específicos |  |

Fonte: Zaccarelli (2010)

2.5. Gestão da Rivalidade de Produtos Internacionais

Na era do mercado global, os países procuram comercializar os produtos dentro de suas possibilidades e que sejam interessantes estrategicamente. A rivalidade global acirrada obrigou as empresas a repensarem as estratégias; por exemplo, pensar se é mais estratégico fabricar nacionalmente determinado produto ou importá-lo (MARTINS e LAUGENI, 2011).

As negociações internacionais referem-se ao desempenho de atividades de comércio e investimentos por empresas, nas fronteiras entre países. As organizações fabricam, abastecem, comercializam e conduzem atividades no mercado internacional. Elas estão em busca permanente de clientes em outros países e mantêm relacionamentos de parcerias com os estrangeiros (DOUGLAS e CRAIG, 2011).

As empresas buscam a comercialização dos produtos no exterior por muitos motivos: a) buscar oportunidades de crescimento; b) obter maiores margens de lucro; c) adquirir ideias sobre produtos, serviços e formas de trabalhar; d) atender melhor aos clientes estratégicos; e) ficar mais próximo das fontes de suprimentos; f) obter informações de produção; g) desenvolver economia de escala em suprimentos, produção, marketing; h) enfrentar a concorrência internacional; i) investir em relacionamento. De forma geral, as empresas buscam o mercado externo para aumentar os negócios e lucros (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

Praticamente, todas as empresas são afetadas pela globalização. A maturidade de muitos mercados ocidentais forçou a expansão das empresas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010). Na economia global, todas as empresas de um setor podem se tornar mais competitivas e produtivas por meio de estratégias e investimentos sofisticados em tecnologias modernas (GRECKHAMER, 2010).

2.6. O Posicionamento do Produto Como Fator Estratégico

Toda empresa tem um produto ou serviço que deve atender às necessidades dos consumidores ou clientes. O sucesso estará diretamente relacionado com a capacidade de satisfazer e, até mesmo, de superar as expectativas dos clientes. No entanto, as necessidades dos clientes são diferentes, e as empresas disputam, geralmente, pelo atendimento a estas necessidades. Daí a importância de pensar no melhor posicionamento estratégico de atuação (MARTINS; LAUGENI, 2011).

O posicionamento estratégico constitui-se na necessidade de decidir de que forma e em qual(is) mercado(s) pretende-se trabalhar na organização para atingir os objetivos propostos com base na estratégia central (HOOLEY; PIERCY; NICOULAND, 2011).

O posicionamento estratégico do produto, a marca e/ou nome da empresa são fatores de extrema relevância. Isso devido à importância, no processo decisório, de escolha do segmento a trabalhar e na decisão de como criar valor diferenciado em um segmento alvo e na definição de quais posicionamentos se deseja ocupar. Tal preocupação se baseia no fato de que o valor subjetivo do produto ou serviço é o que ocupa a mente dos consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2011).

2.7. A Gestão da Cadeia de Suprimentos como Fator Estratégico

Na atualidade, a forte competição em mercados globais, com o aparecimento de produtos e serviços com ciclos de vida curtos e as maiores expectativas dos clientes forçam as organizações do setor de produção a investir e focar esforços na gestão da cadeia de suprimentos. Em uma cadeia de suprimentos típica, matérias-primas são adquiridas, produtos são manufaturados em fábricas, transportados para depósitos, varejistas e clientes. Desta forma, entra a gestão da cadeia de suprimentos para traçar as estratégias para reduzir custos e melhorar os níveis de serviço atrelados aos objetivos organizacionais (SIMCHI-LEVI; KAMINKY; SIMCHI-LEVI, 2010).

A gestão da cadeia de suprimentos tem sido fator extremamente estratégico para as organizações, tanto que muitas delas conseguiram êxito na conquista da vantagem competitiva e/ou saíram de situação complicada porque souberam geri-la estrategicamente (BARNES; LIAO, 2012). A gestão da cadeia de suprimentos é a nova fronteira dos negócios.

A manufatura moderna exclui ou trabalha para excluir grande parte do excesso de tempo e de custos do processo de produção. O resultado disso é uma mudança na visão, pois o olhar se volta para a gestão das cadeias de suprimentos (TAYLOR, 2005). Na era de fornecimento global, a competição não está apenas no confronto entre empresas, mas, também, na gestão da cadeia de suprimentos (HAN; PORTINFIEL; LI, 2012).

Para Hofmann (2010), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é cada vez mais estratégico, demandando a coordenação sistêmica e alinhada às estratégias da empresa, a fim de melhorar a cadeia de suprimentos e os resultados da empresa.

2.8. A Gestão Estratégica das Inovações Tecnológicas

A gestão tecnológica tem atraído, cada vez mais, as atenções da academia e das indústrias e tornou-se disciplina autossustentada, devido a sua importância (CETINDAMARA *et al*., 2009).

A gestão das inovações tecnológicas é o conjunto de atividades que permite à empresa selecionar, desenvolver e comercializar os novos produtos alinhados com a estratégia organizacional, o que lhe permitirá ser mais competitiva e, possivelmente, ter crescimento rentável em longo prazo (LINDA *et al*., 2011).

Estudiosos no assunto de inovação, como Hitt *et al.* (2001), Hoskisson *et al*. (1999) e Priem, Li e Carr (2012), têm discutido se as inovações tecnológicas são impulsionadas pelos avanços tecnológicos ou pela gestão estratégica de diferenciar-se dos concorrentes e melhorar a demanda de mercado, dada a importância do fator nos dois cenários.

Di Stefano, Gambardella e Verona (2012) destacam a importância do empreendedorismo na gestão da inovação tecnológica e observam que, muitas vezes, a inovação e o empreendedorismo são desenvolvidos em campos diferentes. No entanto, empreendedorismo e inovação estão intimamente ligados.

A inovação tecnológica é um dos principais atributos do empreendedor. Mais, especificamente, o processo de criação de novos produtos, processos produtivos, mercados e formas estratégicas de organização baseiam-se, principalmente, no empreendedorismo. Por outro lado, a própria definição de empreendedorismo incorpora a ideia de explorar oportunidades no ambiente, por meio de inovações tecnológicas, com objetivo de criar riqueza (ROZENFELD; FORCELLINI; AMARAL, 2011). Os avanços tecnológicos também impulsionaram o desenvolvimento de novos produtos e serviços, atrativos ao público global. As organizações inovam de diferentes formas, com novo *design* de produto, atualizações de processos de produção, novas formas de pensar a administração de mercados. A inovação tecnológica é outro item que também resulta, em especial, das pesquisas (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010).

A estratégia tecnológica pode ser o enfoque empresarial para obtenção da vantagem competitiva (ROZENFELD; FORCELLINI; AMARAL, 2011). As novas tecnologias direcionadas ao desenvolvimento de produtos ou processos têm forte relação com as estratégias competitivas, pois melhoram as relações com a qualidade e, consequentemente, com desempenho organizacional (ORTEGA, 2010).

A tecnologia é uma dos principais indutoras do aumento de produtividade, pois afeta a taxa de crescimento da economia de forma direta. É também uma das maiores promotoras de inovações e alterações na situação do mercado: pode ter vantagem competitiva e, posteriormente, ser a condição indispensável de sobrevivência da empresa (LINDA *et al*., 2011) .

O desenvolvimento de novas tecnologias pode ser essencial para o crescimento de muitas empresas que mantêm a competitividade quando conseguem posicionar bem o novo produto no mercado (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

O desenvolvimento de produtos é considerado, em essência, fator estratégico cada vez mais crítico na gestão competitiva das organizações, com a crescente internacionalização dos mercados, com o aumento da diversidade e variedade de produtos e com a redução da margem de lucro a depender do ciclo de vida do produto (ROZENFELD; FORCELLINI; AMARAL, 2011).

Por meio de lançamentos contínuos, aumenta-se a possibilidade de se chegar mais cedo ao mercado e conquistar melhores resultados. Todavia, para isso, é necessário que toda a estrutura organizacional esteja apoiando: levantamento de mercado, pesquisas e desenvolvimento de produtos, laboratórios, testes piloto, disposição em ousar e assumir riscos. Organizações que adotam esse tipo de estratégia costumam ter objetivos e metas ousadas (COSTA, 2009).

A seleção de novas tecnologias parte de condição necessária: a proximidade com os clientes. Os gestores devem conhecer os clientes e entender muito bem as suas necessidades e requisitos. Advogam Hooley, Piercy e Nicouland (2011) que a força atual de uma empresa no mercado, em determinado momento, será maior em relação aos concorrentes se ela tiver liderança tecnológica protegida.

O mundo assiste, continuamente, a descobertas de ponta, e a gestão tecnológica apresenta-se sempre essencial (HUANG, 2010). A gestão das inovações tecnológicas é essencial para a busca da vantagem competitiva, a ponto de pesquisas demonstrarem que as empresas intensificam as alianças para acessar, adquirir e alavancar recursos em projetos inovadores, em que possam combinar uso de recursos e diluir os riscos em investimentos pesados (GNYAWALI; PARK, 2011).

Três grandes desafios são enfrentados, quando se pensa em inovações tecnológicas: em primeiro lugar, o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor, em função do rápido avanço tecnológico e da mudança rápida de preferência do consumidor; em segundo, as convergências de várias tecnologias; e, por último, o aumento das pesquisas e do desenvolvimento (GNYAWALI; PARK, 2011).

3. MÉTODO QUANTITATIVO DAS ESTRATÉGIAS

Nesta seção, exibe-se a sequência para se chegar à apresentação do método para quantificar o nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro de um determinado setor.

Primeiro: demonstração de uma síntese dos 10 fatores estratégicos competitivos.

Segundo: apresentação de proposta de um guia preliminar para quantificar os dez fatores estratégicos, onde os seis primeiros fatores estão apoiados em Zaccarelli (2012) e Porter (2009).

O guia preliminar auxilia os gestores estratégicos organizacionais para composição quantitativa de cada fator estratégico; os valores a serem encontrados são dependentes de uma pesquisa de campo e são transferidos para **proposta final, que determinará quantitativamente o nível de competitividade, atratividade e, por consequência, da capacidade relativa de gerar lucro de um negócio** em um determinado setor. O resultado de cada fator a ser proposto de forma definitiva subsidiará a análise da pertinência dos fatores e pesos.

Terceiro: demonstração da proposta final para quantificação da análise do nível de competitividade, atratividade e capacidade de gerar lucro de um negócio, que recebe valores do guia preliminar, citado no item anterior.

3.1. Síntese dos Principais Fatores Estratégicos Competitivos

Os diversos autores pesquisados tratam de algum tipo de estratégia predominante. Nesse sentido, a partir do que os autores clássicos enfatizam, e com o intuito de facilitar o entendimento do que foi coletado na revisão da literatura, foi elaborado o Quadro 6, que contém um resumo das estratégias predominantes dos autores, assuntos tratados e ano de publicação.

Quadro 6- Principais Fatores Estratégicos Citados pelos Autores Clássicos

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Estratégias** | **Clássico (s)** | **Resumo dos Assuntos** | **Ano** |
| **01** | Poder dos entrantes | Michael E. PorterZaccarelli | Quanto maior a dificuldade de entrada em um negócio, menor a concorrência. | 20092012 |
| **02** | Poder de saída | Michael E. PorterZaccarelli | A facilidade de vender um negócio sinaliza que o negócio é bom, e negócio bom muitas pessoas querem comprar. | 20092012 |
| **03** | Poder de negociação dos fornecedores | Michael E. PorterZaccarelli | Quanto maior o poder do fornecedor, menor serão as condições especiais à empresa compradora. | 20092012 |
| **04** | Poder de negociação dos clientes | Michael E. PorterZaccarelli | Quanto maior o poder de negociação do cliente, pior para empresa, pois ele pode impor o preço de compra. | 20092012 |
| **05** | Rivalidade de produtos iguais | Michael E. PorterZaccarelli | Quanto maior o número de produtos iguais competindo no mesmo mercado, maior a concorrência. | 20092012 |
| 06 | Rivalidade de produtos substitutivos | Michael E. PorterZaccarelli | Quanto maior o número de produtos substitutos, maior a concorrência. | 20092012 |
| 07 | Rivalidade de produtos internacionais | D’Aveni | Quanto maior a concorrência internacional, maior a competitividade. | 2010 |
| 08 | Posicionamento de mercado | Henry MintzbergGraham Hooley | Quanto melhor o posicionamento do produto, menor a concorrência naquele posicionamento. | 2011 |
| 09 | Gestão da cadeia de suprimentos | Donald J. BowersoxSamuel | Quanto melhor a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos, melhor a competitividade. | 20072011 |
| 10 | Inovação tecnológica | D’Aveni | Dependendo do negócio, quanto maior a capacidade de inovação tecnológica, melhor a rentabilidade. | 2011 |

Fonte: Autor, 2014.

O método de análise preliminar para quantificação de cada fator estratégico é ferramenta ou guia para ajudar a se obter maior precisão do valor de cada fator competitivo. Os valores a serem atribuídos nos quadros vão de 1 a 5 e avaliam vários aspectos referentes à composição da mediana final para cada fator competitivo.

Na próxima seção apresentam-se quadros com questões como guia para pesquisas de campo com os gestores estratégicos das organizações para se quantificar cada fator estratégico citado no quadro acima. O que será exposto abaixo foi desenvolvido com um fator estratégico e questões de pesquisa com base em autores especialistas em cada assunto.

3.2. Método Preliminar Para Quantificação De Cada Fator Estratégico

Nesta seção serão apresentados 10 quadros, um quadro para cada fator estratégico predominante, com aspectos de cada fator para usar como uma ferramenta preliminar para compor um valor final de cada quadro com seu cada fator estratégico competitivo, com uso estatístico da mediana.

Nos quadros abaixo, o valor de quantificação 1 significa que o fator estratégico tem pouca intensidade ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em intensidade; para uma organização cuja competitividade não é nem beneficiada e nem prejudicada pelo fator em consideração, cabe a nota 3, para uma possível vantagem competitiva no setor.

Quadro 7- Quantificação do fator barreira de entrada

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados**  | **Descrição detalhada de cada aspecto ligado ao fator estratégico da barreira de entrada** | Quantificação (1 a 5) |
| **1** | **Investimento** | Quanto maior o investimento, maior a dificuldade de novos concorrentes, maior a pontuação. |  |
| **2** | **Marca forte** | A facilidade de adquirir conceituada marca facilita a entrada de novos concorrentes.Quanto maior a facilidade, menor a pontuação. |  |
| **3** | **Normas burocráticas para entrada no negócio** | Quanto mais fácil atender à burocracia, maior a facilidade na entrada de novos concorrentes.Quanto mais burocrático for para entrar no negócio, maior a pontuação. |  |
| **4** | **Mudança de fornecedor** | Quanto mais fácil mudar de fornecedor, menor a pontuação. |  |
| **5** | **Aspectos peculiares** | Quanto mais aspectos peculiares existirem dificultando a entrada no negócio, maior a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quadro 8- Quantificação da Barreira de Saída

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Descrição detalhada dos aspectos referentes à composição do fator estratégico da barreira de saída** | Quantificação (1 a 5) |
| **1** | **Número de concorrentes** | O número elevado de concorrentes em determinado setor pode dificultar a venda da empresa.Quanto menor a concorrência no setor, maior a pontuação. |  |
| **2** | **Tempo de recuperação dos investimentos** | Quanto mais difícil for para o empreendedor recuperar os investimentos feitos na empresa, no encerramento das atividades, mais difícil de vendê-la ou fechá-la.Quanto mais fácil recuperar os investimentos feitos, maior a pontuação. |  |
| **3** | **Dificuldades financeiras para fechamento da empresa** | Quanto menor a dificuldade em assumir os custos, maior a pontuação. |  |
| **4** | **Restrições legais e sociais para o fechamento da empresa** | Quanto menores as restrições, maior a pontuação. |  |
| **5** | **Aspectos emocionais do proprietário** | Aspectos emocionais do proprietário para encerramento da empresa.Quanto maiores os aspectos emocionais, maior a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quadro 9- Quantificação do Fator de Posicionamento de Mercado

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Descrição detalhada dos aspectos referentes à composição do fator de posicionamento estratégico** | Quantificação(1 a 5) |
| **1** | Grande número de concorrentes na mesma posição | Quanto maior o número de concorrentes no mesmo posicionamento, menor deverá ser a pontuação. |  |
| **2** | Melhor posicionamento atual em relação aos concorrentes | A pontuação deverá ser maior. |  |
| **3** | Potencial alto para atender posicionamento | A pontuação deverá ser maior. |  |
| **4** | Baixo número de concorrentes | Menor o número de concorrentes no mesmo posicionamento. Margens de lucro serão altas.A pontuação deverá ser maior. |  |
| **5** | Mercado em crescimento | Ajuda na afirmação do posicionamento.Pontuação maior. |  |
| **6** | Liderança tecnológica protegida | Se sim, a pontuação deverá ser alta. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana |  |

Fonte: Baseado em Hooley, Piercy e Nicouland (2011).

Quadro 60- Quantificação do Fator de Poder de Negociação dos Clientes

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Aspectos referentes à composição do fator de poder de negociação dos clientes** | Quantificação(1 a 5) |
| **1** | Opções de escolha do cliente | Poucas empresas vendedoras, menor o poder do cliente na negociação, por falta de opções na escolha.Quanto menor a opção de escolha dos clientes, maior pontuação. |  |
| **2** | Empresas com prazos curtos para negociação | As empresas trabalham com produtos com prazos curtos para negociação ou que não podem ser estocados, e a empresa se vê na situação de negociar rapidamente, o que é ruim para o empresário.Se a empresa estiver na situação de ter que negociar rapidamente, menor a pontuação. |  |
| **3** | Fraco poder de compra cliente | Situação boa para o empreendedor se o poder do cliente é fraco em relação à empresa vendedora; o cliente compra pouco e não tem condições financeiras de impor nada na negociação.O poder do cliente é fraco, maior pontuação. |  |
| **4** | Possibilidade de blefe do cliente em função da concorrência | Forte concorrência pode facilitar ao cliente blefar nas negociações.Maior possibilidade de blefe, menor pontuação. |  |
| **5** | Custos na renegociação | Quanto maiores os custos na renegociação com o cliente, pior para o negócio.Quanto maiores os custos na renegociação com cliente, menor a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quadro 11- Quantificação do Fator de Rivalidade

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados**  | **Aspectos referentes ao fator de rivalidade atual** | Quantificação(1 a 5) |
| **1** | **Equilíbrio na concorrência** | Quanto mais equilibrados na competição os concorrentes forem, maior será a competitividade e menos atrativo será o negócio.Quanto mais equilibrada a competição, menor a pontuação. |  |
| **2** | **Mercado estagnado** | Estagnação do mercado, mercados estagnados ou com lento crescimento tendem a ter maior concorrência.Quanto maior a estagnação ou lentidão, menor a pontuação. |  |
| **3** | **Custos fixos** | Custos fixos altos em relação ao lucro líquido é sinal de maior concorrência no setor.Quanto maiores os custos em relação aos lucros, menor a pontuação. |  |
| **4** | **Diferenciação** | Pouca diferenciação entre concorrentes aumenta a competição.Quanto menor a diferenciação, menor pontuação. |  |
| **5** | **Ociosidade da empresa** | Se a capacidade ociosa das empresas for grande por demanda, maior será a disputa, e, por consequência, maior a concorrência.Quanto maior a ociosidade, menor a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Hooley, Piercy e Nicouland (2011) e Zaccarelli (2012).

Quadro 72- Quantificação do Fator de Rivalidade com Produtos Internacionais

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Aspectos referentes ao fator de rivalidade com produtos internacionais** | Quantificação(1 a 5) |
| **1** | **Recursos naturais e tecnológicos** | Os recursos naturais e avanços tecnológicos são fatores para desenvolvimento do produto.Se os recursos e avanços forem únicos, maior a pontuação. |  |
| **2** | **Tempo de entrega** | O prazo de entrega dos produtos internacionais rivais.Quanto maior o prazo de entrega dos produtos internacionais rivais, maior a pontuação. |  |
| **3** | **Relacionamentos com canais e representantes** | O sucesso nas transações internacionais é dependente de fortes relacionamentos com canais de distribuição e representantes de vendas.Quanto melhor o relacionamento, melhor pontuação. |  |
| **4** | **Quantidade de concorrentes** | Quanto maior a quantidade de rivais internacionais competindo com nacionais, mais complicado para atingir as metas.Quanto maior o número de produtos internacionais competindo, menor a pontuação. |  |
| **5** | **Regulamentações tributárias** | As regulamentações tributárias são fatores que dificultam as negociações.Quanto mais difícil for a adaptação das empresas, menor a pontuação. |  |
| **6** | **Garantias** | Quanto maiores as garantias de abastecimento e desenvolvimento dos produtos internacionais dos rivais, menor a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Cavusgil, Knight e Roisenberg (2010) e Hooley, Piercy e Nicouland (2011).

Quadro 13- Quantificação do Fator do Poder de Negociação do Fornecedor

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Aspectos referentes à composição do fator de poder do fornecedor interferindo na competição** | Quantificação (1 a 5) |
| **1** | **Muitos fornecedores e poucos compradores** | Se muitos fornecedores oferecem condições parecidas ao número pequeno de compradores concorrentes, maior a pontuação. |  |
| **2** | **Prazo de pagamento do fornecedor** | Se os prazos de pagamentos dos fornecedores são curtos e rígidos para fechar negócio, o poder da empresa na negociação será baixo.Se o poder da empresa é baixo, menor a pontuação. |  |
| **3** | **Prazo de entrega do fornecedor** | Se o fornecedor vende para seus rivais e tem prazo curto na entrega, menor a pontuação. |  |
| **4** | **Poder da empresa** | Se o poder de compra da empresa é grande em relação ao fornecedor, a empresa será melhor na negociação.Poder da empresa é grande, pontuação maior. |  |
| **5** | **Custos de negociação** | Quanto maiores os custos na negociação, maior será o empenho para obter vantagens sobre os fornecedores.Quanto maiores os custos, menor a pontuação. |  |
| **6** | **Parceria com fornecedor** | A empresa tem privilégios de parcerias com fornecedores estratégicos em relação seus concorrentes?Quanto maior os privilégios da empresa em parceiras com seus fornecedores estratégicos, maior pontuação. |  |
| **7** | **Blefes na Negociação** | Se empresa tem maiores possibilidades de blefes nas negociações, maior a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Kluyver e Pearce (2010);Porter (2009); Zaccarelli (2012).

Quadro 14- Quantificação do Fator de Gestão da Cadeia de Suprimentos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Aspectos referentes à composição do fator gestão da cadeia de suprimentos** | Quantificação(1 a 5) |
| **1** | **Custos de estoque** | Quanto menores os custos de estoque em relação aos concorrentes, melhor a margem de contribuição.Quanto menores os custos com estoque, melhor a pontuação. |  |
| **2** | **Tempo de entrega dos fornecedores** | Quanto menor o tempo de entrega dos fornecedores e na quantidade exata da necessidade da empresa em relação aos seus concorrentes, maior a pontuação. |  |
| **3** | **Custos de transporte** | Os custos de transporte podem ser o diferencial competitivo em relação aos concorrentes.Quanto menores os custos, melhor a pontuação. |  |
| **4** | **Gestão do transporte** | Eficiência na gestão do transporte em relação aos concorrentes.Quanto melhor a eficiência, melhor a pontuação. |  |
| **5** | **Satisfação do cliente** | Como está a satisfação dos clientes da sua empresa no recebimento de produtos, comparando com seus concorrentes?Quanto maior a satisfação dos clientes da sua empresa, maior a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Calixto, Formigoni e Stettiner (2011); Hooley, Piercy e Nicouland (2011); Kluyver e Pearce(2010).

Quadro 15- Quantificação do Fator de Inovação Tecnológica

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Aspectos referentes à composição do fator inovação tecnológica na competição** | Quantificação(1 a 5) |
| **1** | **O tempo para desenvolvimento** | O tempo para desenvolver e comercializar novo produto é menor que o da concorrência.Quanto menor o tempo, maior a pontuação. |  |
| **2** | **A frequência no lançamento de novos produtos** | A constância no lançamento de produtos pode conter a concorrência, criar e manter posição de liderança de mercado.Quanto maior a frequência, maior pontuação. |  |
| **3** | **Os custos com inovações** | Os custos com as inovações devem ser inferiores aos dos concorrentes.Quanto menores os custos, maior pontuação. |  |
| **4** | **O risco** | O risco do negócio cresce quanto menor for a capacidade do empreendedor.Os riscos envolvidos são menores que os dos concorrentes.Quanto menores os riscos, maior pontuação. |  |
| **5** | **Programas de inovação** | O programa de inovação e desenvolvimento é planejado e apoiado pela cúpula da empresa ao longo do tempo.Quanto melhor estruturado em relação aos concorrentes, maior a pontuação. |  |
| **6** | **Desenvolvendo para mercado** | Se a empresa desenvolve melhor que as concorrentes o que o mercado quer, maior a pontuação. |  |
| **7** | **Relação entre estratégia e engenharia** | Se a relação entre a engenharia de inovação e o setor estratégico da organização é boa, a pontuação é maior. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em (2009); Hooley, Piercy e Nicouland (2011); Kotler e Armstrong (2011).

Quadro 16- Quantificação do Fator de Produtos Substitutivos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Termos relacionados** | **Aspectos referentes à composição do fator produtos substitutos concorrentes** | Quantificação (1 a 5) |
| **1** | **O preço** | O preço do produto substituto dos rivais é mais estratégico que o do produto principal da sua empresa.Quanto mais atraente o preço do produto substituto, menor a pontuação. |  |
| **2** | **Os benefícios** | Os benefícios oferecidos para trabalhar com produto substituto dos concorrentes são atraentes.Quanto mais benefícios, menor a pontuação. |  |
| **3** | **Aceitação dos clientes** | Aceitação dos clientes referente aos custos para trabalhar com produto substituto do concorrente.Quanto maior aceitação, menor a pontuação. |  |
| **4** | **A confiabilidade** | Quanto maior a confiabilidade e a funcionalidade do produto substituto do concorrente, menor a pontuação. |  |
| **5** | **Satisfação dos clientes** | Quanto menor a satisfação do cliente em relação ao produto substituto do concorrente, menor a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

3.3. Método Quantitativo de Análise para determinar o nível de Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Gerar Lucro

Nesta seção, os resultados finais encontrados nos quadro preliminares de cada fator, apresentados anteriormente, devem ser transferidos para a Tabela 1 para que, após o fechamento dos cálculos necessários, seja apresentado o nível de competitividade do setor, a atenção maior ou menor a cada fator estratégico.

Na transferência dos valores do quadro preliminar para a proposta final, pode ser usado ( X ) e já saberá se o fator torna o negócio mais ou menos atrativo e o quanto representa para vantagem competitiva.

As avaliações finais da Tabela 1 utilizam uma escala de 1 a 5, onde o 1 tende a um fator estratégico de menor atratividade e o 5 tende a um fator estratégico de maior atratividade do negócio; para uma organização cuja competitividade e atratividade não é nem beneficiada e nem prejudicada pelo fator em consideração, cabe a nota 3.

O critério do farol ou painel de Bordo, como são chamados, utilizados na Tabela 1 com as cores verde, amarela e vermelha, foram utilizados para trabalhar como um "painel de atenção aos indicadores", como no painel de um automóvel (indicador de velocidade, indicador de rotações do motor, etc.) ou como um painel de aeronave, contendo indicadores mostradores, compartimentos e, às vezes, controles; originalmente, uma proteção contra as condições climáticas ou interferências do ambiente competitivo que merece atenção ou ações (KAPLAN e NORTON, 2006). Sobre o uso do **critério do farol**, somente após o levantamento do resultado de cada fator estratégico é que se atribuirá a cor do farol na última coluna, mantendo somente a cor indicada, **não** usando as cores restantes, com o intuito de não atrapalhar a percepção do usuário da ferramenta.

Tabela 1- Quantitativo para Determinar o Nível de Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Gerar Lucro

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fatores Estratégicos do Mercado** | **Negócio mais atrativo** | **Médio** | **Negócio menos atrativo** | **Fatores de Atenção Estratégica da Empresa** |
| **N** | **Tipos:** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **Qual a Intensidade do fator na Vantagem Competitiva ou na posição privilegiada da empresa?****(Nota de 0 a 5)** | **Critério do Farol:****A cor correta do Farol:****- Vermelho (Perigo 1 e 2)****- Amarelo (Atenção 3)****- Verde (Muito bom 4 e 5)** |
| **1** | **Barreira de entrada** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **2** | **Barreira de saída** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5.......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **3** | **Posicionamento de mercado** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5.......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **4** | **Poder de compra dos Clientes atuais e potenciais.** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **5** | **Rivalidade de produtos iguais nacionais** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **6** | **Rivalidade de produtos iguais internacionais** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5.......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **7** | **Poder do fornecedor** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **8** | **Gestão da Cadeia de suprimentos (pessoas)** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **9** | **Inovação Tecnológica** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5..... ( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
| **10** | **Produto Substituto (número de produtos)** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ****3 ......... ( ) ʘ** **1 e 2 . ( ) ʘ** |
|  | **Resultado do Total de Pontos:** | **Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:** |
|  | **Total de Pontos:**- Ótima atratividade: 42 a 50 pontos.- Boa atratividade: 34 a 41 pontos- Mediana: 26 a 33 pontos- Regular Atratividade: 18 a 25 pontos- Pouco atrativo: 10 a 17 pontos | **...................................................................................................................................................................................****.........................................................................................** |
|  | **Colocar X conforme total de Pontos acima:**- Ótima atratividade:.......... ( )- Boa atratividade:..............( )- Mediana: .........................( )- Regular Atratividade:.... ( )- Pouco atrativo: ................( ) | **..........................................................................................****....................................................................................................................................................................................** |

Fonte: Morais, 2016.

A partir desses dados, pretende-se obter outros resultados como: pontuação que enquadrou para definir o nível de atratividade competitiva de cada fator; capacidade relativa de gerar lucro. Os fatores do farol, sinalizados em vermelho nas Tabelas 1, devem ser vistos como vulnerabilidade no negócio.

4. CONCLUSÕES

Pode-se concluir, considerando a pesquisa bibliográfica desenvolvida, que a ferramenta para quantificar o nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro em um determinado negócio é relevante. Tal conclusão se dá em função da importância:

* comprovada pelos autores de cada fator estratégico;
* dos resultados quantitativos em cada fator na pesquisa de campo e resultado final, demonstrará um entendimento melhor ao gestor de negócios;

O uso, com certa periodicidade, da proposta da ferramenta de quantificação da competitividade e capacidade relativa de gerar lucro em um setor proporciona *insights* importantes para os empreendedores entenderem como o setor está evoluindo no tempo, frente aos movimentos estratégicos dos concorrentes e do ambiente sistêmico; além disso, os empreendedores podem entender como estão às intensidades de cada fator estratégico e pensar como agir estrategicamente com base quantitativa.

Este estudo proporciona contribuições relevantes e permite avanços no conhecimento sobre análises estratégicas quantificadas em determinados setores de interesse para tomadas de decisões mais certeiras dos empreendedores e um entendimento melhor de como acontecem na prática as ações estratégicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADEN-FULLER, C; HAEFLIGER, S. Business models and technological innovation. Long Range Planning. v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.

BARNES, J; LIAO, Y. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*. v. 140, n. 2, p. 888-899, 2012.

BEZZON, L. C.; MIOTTO, L. B.; CRIVELARO, L. P. Instructions for preparation of academic work. São Paulo: Alínea, 2009. 78 p.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Supply chain and logistics management. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CALDART, A. A.; OLIVEIRA, F. Analysing industry profitability:a complexity as causes perspective. *European Management Journal*. v. 28, n. 2, p. 95-107, 2010.

CALIXTO, F; FORMIGONI, A; STETTINER, C. F. Logistics: a practical approach. São Paulo: Saraiva, 2011. 320 p.

CAMISON, C; VILLAR-LOPES, A. Organizational innovation as an enable of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Businnes Research*. v. 67, n.1, p. 2891 – 2902, 2014.

CAVUSGIL, S. T; KNIGHT, G; RIESENBERG, J. R. International Business: Strategy, Management and new realities. São Paulo: Pearson, 2010. 510 p.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. The business plan of construction. São Paulo: Saraiva, 2008. 300p.

CETINDAMARA, D.; WASTE, S. N.; ANDALE, H.; BEHAN, B. Does technology management research diverge or converge in developing and developed countries? *Technovation*. v. 29, n. 1, p. 45-58, 2009.

CHEN, Y.C; FANG, S.C; WEN, U.P. Princing policies for substitutable products in a supply chain with internet and traditional channels. *European Journal of Operational*. v.12, n.1, p.377, 2012.

CIGOLINI, R; PERONA, M. A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 24, n. 1, p. 7 – 41, 2004

COSTA, E. A. Strategy and competitive dynamics. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 424.

CRESPO, A. A. Easy statistics. São Paulo: Saraiva, 2013. 218 p.

D’AVENI, R. A. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*. v. 31, n. 13, p. 1371-85, 2010.

DEGEN, R. J. The entrepreneur: take as a career option. São Paulo: Pearson, 2009. 436 p.

DI STEFANO, G; GAMBARDELLA, A; VERONA, G. Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions. *Research Policy*. v. 41, n. 8, p. 1283-95, 2012.

DOUGLAS, S. P; CRAIG, C. S. The role context in assessing international marketing opportunities. *International marketing review*. v. 28, n.2, p. 150 – 162, 2011.

ELGAZZAR, S. H; TIPI, N. S; HUBBARD, N. J; LEACH, D. J. Linking supply chain processes performance to a company’s financial strategic objectives. *European Journal of Operational Research*. v. 223, n. 1, p. 276 -89, 2012.

FAHL, A. C.; MANHANI, L. P. S.; SILVA, M. F. Accounting. São Paulo: Pearson, 2009. 194 p.

FERRELL, O. C. Marketing strategy. São Paulo: Cengage, 2009. 640 p.

GAO, G. Y; ZHOU, K. Z; YIM, C. M. On What should firms focus in transitional economies? A study of the contingente value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*. v. 24, n. 1, p. 3-15, 2007.

GHAZAVI, S; CHERAGLALI, M. R. A study on the effect of internet on competitiveness and customer loyalty in insurance industry based on Porter competitive forces. *Management Science Letters*. v. 3, n. 7, p.2001, 2013

GNYAWALI, D. R; PARK, B. J. Co-operation between giants: collaboration with competitors for technological innovation.*Research Policy***.** v. 40, n. 5, p. 650-63, 2011.

GONZALES, B. J. A study of the role played by manufacturing strategic objetives and capabilities in understanding the relationship between Porter’s generic strategies and business performance. *British Journal of Management*. v. 21, n. 4, p. 1027-1043, 2010.

GRECKHAMER, T. The stretch of strategic management discourse: a critical analysis. *Organization Studies*, v. 31, n. 7, p. 841-871, 2010.

GUEDES, L. F. A; VASCONCELOS, L. A proposal for a forecasting model for mobile phone market growt in Brazil. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, v. 1, n. 1, p.28, 2009.

HAN, C.; PORTINFIEL, T.; LI, X.Impact of industry competition on contract manufacturing: an empirical study of U. S. Manufactures. *International Journal of Economics*. v. 138, n. 1, p. 159-69, 2012.

HARRISON, L. J. Strategic positioning of nations as brands. *Journal of International Business*. v. 10, n.2, p.135, 2011.

HASSAN, Salah. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *The journal of consumer marketing*. V. 29, n. 5, p. 344 – 356, 2012.

HERRERO, E. Balanced scorecard and strategic management: a practical approach*.* Rio de Janeiro: Campus, 2005. 241 p.

HITT, M.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*. v. 44, p. 13-28, 2001.

HOQUE, Z; CHIA, M. Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting: a tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting and Management.* v. 9, n. 2, p. 123-145, 2012.

HOSKISSON, R.; HITT, M.; WAN, W.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*. v. 25, p. 417-56, 1999.

HOFMANN, E. Linking corporate strategy and supply chain management. international. *Journal of Physical Distribution & Logistic Management*. v. 40, n. 4, p. 256-276, 2010.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOULAND, B. Marketing strategy and competitive positioning. São Paulo: Pearson, 2011. 439 p.

HUANG, Kun. Essential research in technology management**.** *Journal of Business Research*. v. 63, n. 5, p. 451-3, 2010.

HULTINK, EJ; LANGERAK, F. Launch decisions and competitive reactions: an exploratory market signaling study. The Journal of Product Innovation Management. v. 19, n. 3, p. 199-212, 2012.

HUNG, K. Technology competencies in competitive environment. Journal of Business Research. v. 64, n.2, p. 172 – 179, 2011.

IHSAN, Y. An Integrated approach with group decision-making for strategy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. v.2, n. 11, p. 134, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON. Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies. Rio de Janeiro, 2006. 360 p.

KENNY, G. *Strategic planning and performance management*. Amsterdam: Elsevier, 2005. 255 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson, 2011. 600 p.

KLUYVER, C. A; PEARCE, J. A. Strategy: an executive view. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010, 206 p.

LAUGA, D. O.; OFEK, E. Market research and innovation strategy in a duopoly. *Marketing Science*. v. 28, n. 2, p. 373 -96, 2009.

LEE, H. An analytic network process approach to operationalization of five forces model. *Applied Mathematical Modelling*. v. 36, n. 4, p. 1783-1795, 2012.

LINDA, K; ABBIE, G; JANN, H; LAUCHE, K. Exploring Portfolio Decision-Making Processes. *Journal of Product Innovation Management*. v. 28, n. 5, p. 641-61, 2011.

LILLIS, B; MIKE, S. Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations. *European Management Journal*, v.31, p.564-590, 2013.

LONGENECKER, J; MOORE, C; PETTY, J. W; PALICH, L. E. Small business administration. São Paulo: Thomson, 2007. 498 p.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. Production management and operations. São Paulo: Saraiva, 2011. 427 p.

MATSUI, K. Strategic upfront marketing channel integration as an entry barrier. *European Journal of Operational Research*. v. 220, n. 3, p. 865-875, 2012.

MEDEIROS, J. B. Scientific writing: the practice of fichamentos, summaries, reviews. São Paulo: Atlas, 2010. 321 p.

MICHAEL, M. The fascinating empire Steve Jobs. 2ª ed. São Paulo: Universo dos Livros, 2011. 368 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Strategy Safari. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 299 p.

MORAIS, R. S. Quantitative Tool for Market Sector Strategic Analysis. Benchmarking: an International Journal. V.1, n.1, p. 01 – 52, 2016.

MORGAN, Neil. Marketing and Business Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. v. 40, n. 1, p. 102 -119, 2012.

NANDAKUMAR, M. K. Generic strategies and performance evidence from manufacturing firms. *The International Journal of Productivity and Performance Management.* v. 60, n. 3, p. 222-251, 2011.

NICOLAU, J.L; RUIZ, M. Who performs a stronger response to whom? Detecting individual competitive actions and reactions. *Review of Managerial Science*. v. 8, n. 3, p. 385, 2014.

NORDIN, F. Linkages between service sourcing decisions and competitive advantages:a review, propositions, and illustrating cases. *International Journal of Productions Economics.* v. 114, p. 40-55, 2008.

O’CONNER, N. G; VERA-MUNHOZ, S. C; CHAN, F. Competitive forces and the importance of management control system in emerging-economy firms: the moderating effect of international market orientation. Accounting, *Organizations and Society*. v. 36, n. 4, p. 246-266, 2011.

ORTEGA, M. J. R. Competitive strategies and firm performance: technological capabilities moderating roles. *Journal of Business Research***.** v. 63, n. 12, p. 1273-281, 2010.

OZGEN, E. Porter’s diamond mondel and opportunity recognition: a cognitive perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*. v. 17, n. 2,p. 61-69, 2011.

PÁDUA, E. M. M. Research methodology: theoretical and practical approach. Campinas: Papirus, 2011. 127 p.

PAPADOPOULOS, N; MARTIN, OM. International market selection and segmentation: perspectives and challenges. *International Marketing Review*. v. 28, n.2, p. 132-149, 2011.

PORTER, M. E. Competition***:*** *on competition*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 p.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competition. Campus, 2005. 409 p.

PUIU, G; DORULET, G. Using the swot model in establishing the strategy at automobile dacia groupe Renault company*. Scientific Bulletin: Economic Sciences*. v. 11, n.2, p. 50, 2012.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. Competing for the Future. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.

PRIEM, R. L.; LI, S.; CARR, J. C. Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*. v. 38, n. 1, p. 346-74, 2012.

RAJASEKAR, J.; RAEE, M, A. An analysis of the telecommunication industry in the sultanate of man using Michael porter’s competitive strategy model. *Competitiveness Review: Business Journal*, v. 23, n. 3, p. 234-259, 2013.

ROZENFELD, H; FORCELLINI, A; AMARAL, D. C. Product development management. São Paulo: Saraiva, 2011. 542 p.

SAMUEL, KE. Knowledge management in supply chain: an empirical study from France. *Journal of Strategic Information Systems*. V. 20, n. 3, p. 283-306, 2011.

SHAN, J; JOLLY, DR. Technologic innovation capabilities, product strategy, and firm performance: the electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v. 30, n. 3, p. 159-172, 2013.

SHEEHAN, N. T; FOSS, N. J. Exploring the roots of porter’s activity-based view. *Journal of Strategy and Management*. v. 2, n. 2, p. 240-60, 2009.

[SINGH, R.K.](http://www.scopus.com.scopeesprx.elsevier.com/authid/detail.url?authorId=35323403800&amp;eid=2-s2.0-51749099809), [Garg, S.K.](http://www.scopus.com.scopeesprx.elsevier.com/authid/detail.url?authorId=55421587900&amp;eid=2-s2.0-51749099809), [DESHMUKH, S.G.](http://www.scopus.com.scopeesprx.elsevier.com/authid/detail.url?authorId=7102221659&amp;eid=2-s2.0-51749099809) Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. Benchmarking: An International Journal. v. 15, p. 525-547, 2008.

SIRMON, D. G.; HITT, M.; JEAN, L.; CAMPBELL, J. T. The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*. v. 31, p. 1386-409, 2010.

SIMCHI-LEVI, D; KAMINKY, P; SIMCHI-LEVI, E. Supply chain design and management: concepts, strategies and case studies. Porto Alegre: Bookman, 2010. 584 p.

SUMER, K. Business strategies and gaps in Porter’s typology: a literature review. *Journal of Management Research*. v. 4, n. 3, p. 100-126, 2012.

TAVITIYAMAN, P; QU, H; ZHANG, H. Q. The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance*. International Journal of Hospitality Management*. v. 30, n. 3, p. 648-657, 2011.

TAKEDA, M. B; WHITE, C. S. Porter’s business strategies in Japan. *Business Strategy Series.* v. 9, n. 1, p. 37-44, 2008.

TAYLOR, D. A. Logistics in the supply chain: a managerial perspective. São Paulo: Pearson, 2005. 350 p.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, P. D. Management of the supply chain: a review of articles published in some academic journals between the years 2004 to 2006. *Gestão e Produção*. v. 17, n. 1, p. 207-27, 2010.

THEODOSIU, M. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the contexto of frontline managers in servisse organizations. *Industrial Marketing Management*. v. 41, n. 7, p. 1058-1070, 2012.

THOMPSON, L. L. The negotiator. São Paulo: Pearson, 2009. 359 p.

TUDOR, E; ILIUTA, C. N. Brand positioning – a marketing resource and an effective tool for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology.* v. 2, n. 8, p. 58, 2012.

WAN, W. Entrepreneurship and strategy in China: why “Porter's five forces” may not be. *Journal of Chinese entrepreneurship*. v. 1, n. 1, p. 53-64, 2009.

WARREN, B; SHORE B**.** Competitive analysis of enterprise integration strategies. *Industrial Management & Data Systems*. v. 107, n. 7, p. 925-935, 2007.

WIERSEMA, M; BOWEN, P. Corporate diversification: the impact of foreign competitive, industry globalization and product diversification. *Strategic Management Journal.* v. 29, n. 2, p. 115-32, 2008.

WU, C. W. Global marketing strategy modeling of high tech products. *Journal of Business Research*. v. 64, n. 11, p. 1229-33, 2011.

YANG, C. Entry barrier’s difference between. *Industrial Management + Data Systems.* v. 113, n. 3, p. 461-480, 2013.

YUAN, H. A swot analysis of sucessful construction waste management. *Journal of Cleaner Production*. V. 39, n.1, p. 1 – 8, 2013.

ZACCARELLI, S. B. Strategy and success in business. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 244 p.

ZHO, Z. Y; SHEN, L. Y; ZUO, L. Performance and strategy of chinese contractors in the international Market. *Journal of Construction Engineering and Management*. v. 135, n.2, p.108 – 111, 2009.