Título: Análise das Estratégias de Mercado de Morais

Rogério dos Santos Morais¹

Resumo

Aprofundar e conhecer o processo de análise de mercado, as principais estratégias mercadológicas e o pensamento sistêmico, aumenta muito a possibilidade de sucesso de uma estratégia em um mercado competitivo. Neste trabalho, são apresentados as principais estratégias competitivas e um método para quantificar cada estratégia que interferem diretamente na determinação do nível de competitividade e por consequência a atratividade de um setor de negócio. Usou-se uma pesquisa bibliográfica. Os resultados possibilitam conhecer os as principais estratégias mercadológicas e um método de pesquisa e análise das estratégias e a competitividade, atratividade e uma perspectiva de geração de lucro em um setor de negócios.

**Palavras chave**: Estratégia, Competitividade, Atratividade, Concorrência, Análise de Mercado.

1. INTRODUÇÃO

A literatura de gestão de negócios em geral evidencia vários tipos de estratégias competitivas que têm efeito direto sobre as atuações dos gestores em suas organizações, seus desempenhos e resultados corporativos (WU, 2011).

A estratégia competitiva não é um assunto inovador, os gestores, em geral, definem a competição de forma muito restrita, como se ocorresse apenas entre os concorrentes diretos, faltando uma visão holística e ou sistêmica mais apurada (SINGH e DESHMUKH, 2008). No entanto, para Porter (2009), a competição pelo lucro, e ou, a busca pelos objetivos pessoais ou financeiros, deveria extrapola, e muito, somente os adversários tradicionais que atuam no mesmo setor, pois há cinco estratégias de competição 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 iguais e atuais. Esses fatores estratégicos se bem analisados, vê-se que 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 estratégicas de Porter tornam-se, no conjunto, uma ferramenta poderosa para entendimento da competitividade e determinante para compreender como cada estratégia competitiva pode se comportar no dia-a-dia das organizações privadas. Para D’Aveni (2010) as 5 forças estratégicas são no entendimento da competição, mas também é necessário dar atenção aos recursos estruturais e financeiros da empresa como uma das estratégias no jogo competitivo.

A pesquisa da análise de mercado requer o uso das cinco forças competitivas de Porter e mais seis estratégias, 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 (KLUYVER e PEARCE, 2010).

Já, 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, sem posibilidades de se medir, estreito e sugerem novos fatores estratégicos que estejam envolvidos com ambiente de negócios, organização empresarial e de gestores, mostrando ser mais aplicável para determinar o sucesso do negócio. Ainda, destacou que a força estratégica central está na liderança e perfil empreendedor dos gestores empresariais, que tem que abraçar o empreendedorismo e a inovação tecnológica para navegar “quaisquer águas econômicas desafiadoras”.

Ressalta Singh e Deshmukh (2008) ressaltam que um método estruturado de análise através dos fatores estratégicos mais amplos é imprescindível para o sucesso estratégico. A importância de se compreender melhor os fatores estratégicos é tão relevante que, Zaccarelli (2012) afirma que qualquer mudança de peso, em qualquer uma das estratégias competitivas no mercado, requer que o negócio seja reavaliado na sua totalidade.

Existe sim, a necessidade de se criar um quadro organizado e estruturado para medir cada uma das principais estratégias de competitividade através de pesquisa, e posteriormente uma análise cuidadosa, que permita uma visão dos diferentes resultados dos estudos através de uma abordagem sistêmica, onde sejam integrados e apresentados de forma coerente (SINGH e DESHMUKH, 2008), (LEE, 2012). Revela Morgan (2012) que, além de permitir maior integração dos conhecimentos gerados, um quadro quantitativo também deve ser útil na identificação de qual estratégia é prioritária 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 para os administradores de plantão que queiram fazer uma análise de um setor de negócios e, assim, permitindo uma aferição estratégica para melhoria contínua.

Portanto, o problema está na estruturação das principais estratégias competitivas e a falta de um método para se medir os principais fatores estratégicos competitivos e, por consequência, uma ferramenta para se medir a atratividade de um setor de negócios privados de ter sucesso estratégico e ou gerar lucros.

O objetivo deste trabalho é apresentar as principais estratégias competitivas e apresentar uma ferramenta de análise quantitativo dos fatores estratégicos e do nível de competitividade e atratividade de um determinado setor de negócios.

Portanto, este trabalho se justifica pela insuficiência de literatura que concentre as principais estratégias competitivas dos clássicos escritores de estratégia e as desenvolva uma ferramenta que as quantifique de forma organizada e estruturada.

2. AS ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE SETOR

Apresentam-se, nesta seção, os conceitos de estratégia competitiva, as estratégias citadas pelos clássicos e a importância da analisar os fatores estratégicos.

2.1. Conceitos de Estratégia Competitiva

Os estudos sobre estratégia se tornou em 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).

A capacidade de pensar estrategicamente é, fundamental requisito para os gestores 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).

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).

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).

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 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. As Forças Competitivas de Porter**

As estratégias competitivas 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.

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.

Essas forças estratégicas 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).

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).

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).

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.

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).

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).

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. 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 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).

2.5. 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 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).

2.6. A Gestão da Cadeia de Suprimentos como Estratégia

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.

2.7. A Inovação Tecnológica como Estratégia

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).

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).

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 PARA MEDIR AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Nesta seção, exibe-se em um formato estruturado as principais estratégias citadas pelos clássicos e logo em seguida um método de pesquisa para se quantificar cada uma das principais estratégias.

3.1. O Quadro das Principais Estratégias Competitivas

Os principais autores mundiais pesquisados tratam de algum tipo de estratégia como predominante. Nesse sentido, a partir do que os clássicos enfatizam, e com o intuito de facilitar o entendimento, foi elaborado o Quadro n° 1, que contém uma sequência das estratégias enfatizadas por eles.

Quadro 1- Autores Clássicos e suas Estratégias Competitivas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Estratégias** | **Clássico (s)** | **Resumo dos Assuntos** | **Ano** |
| **01** | Poder dos entrantes | Michael E. Porter  Zaccarelli | Quanto maior a dificuldade de entrada em um negócio, menor a concorrência. | 2009  2012 |
| **02** | Poder de saída | Michael E. Porter  Zaccarelli | A facilidade de vender um negócio sinaliza que o negócio é bom, e negócio bom muitas pessoas querem comprar. | 2009  2012 |
| **03** | Poder de negociação dos fornecedores | Michael E. Porter  Zaccarelli | Quanto maior o poder do fornecedor, menor serão as condições especiais à empresa compradora. | 2009  2012 |
| **04** | Poder de negociação dos clientes | Michael E. Porter  Zaccarelli | Quanto maior o poder de negociação do cliente, pior para empresa, pois ele pode impor o preço de compra. | 2009  2012 |
| **05** | Rivalidade de produtos iguais | Michael E. Porter  Zaccarelli | Quanto maior o número de produtos iguais competindo no mesmo mercado, maior a concorrência. | 2009  2012 |
| 06 | Rivalidade de produtos substitutivos | Michael E. Porter  Zaccarelli | Quanto maior o número de produtos substitutos, maior a concorrência. | 2009  2012 |
| 07 | Rivalidade de produtos internacionais | D’Aveni | Quanto maior a concorrência internacional, maior a competitividade. | 2010 |
| 08 | Posicionamento de mercado | Henry Mintzberg  Graham Hooley | Quanto melhor o posicionamento do produto, menor a concorrência naquele posicionamento. | 2011 |
| 09 | Gestão da cadeia de suprimentos | Donald J. Bowersox  Samuel | Quanto melhor a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos, melhor a competitividade. | 2007  2011 |
| 10 | Inovação tecnológica | D’Aveni | Dependendo do negócio, quanto maior a capacidade de inovação tecnológica, melhor a rentabilidade. | 2011 |

Abaixo, apresentam-se dez quadros com questões para pesquisas de campo a ser feita com as pessoas estratégicas das organizações.

3.2. Método Para Medir Cada Estratégia Competitiva

Nesta seção contém, um quadro para cada fator estratégico.

Nos quadros abaixo, o valor de quantificação 1 significa que o fator estratégico tem pouca relevância ou até uma possível vulnerabilidade estratégica para o negócio e o valor 5 significa que é um fator forte em relevância, para uma possível vantagem competitiva.

Quadro 2- Medindo a 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: Morais (2016) baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quadro 3- Medindo a 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: Morais (2016) baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quadro 4- Medindo o 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: Morais (2016) baseado em Hooley, Piercy e Nicouland (2011).

Quadro 5- Medindo o 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: Morais (2016) baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

Quadro 6- Medindo a Rivalidade de Iguais

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **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: Morais (2016) baseado em Hooley, Piercy e Nicouland (2011) e Zaccarelli (2012).

Quadro 7- Medindo a 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: Morais (2016) baseado em Cavusgil, Knight e Roisenberg (2010) e Hooley, Piercy e Nicouland (2011).

Quadro 8- Medindo o 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: Morais (2016) baseado em Kluyver e Pearce (2010);Porter (2009); Zaccarelli (2012).

Quadro 9- Medindo a 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: Morais (2016) baseado em Calixto, Formigoni e Stettiner (2011); Hooley, Piercy e Nicouland (2011); Kluyver e Pearce(2010).

Quadro 10 - Medindo o 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: Morais (2016) baseado em (2009); Hooley, Piercy e Nicouland (2011); Kotler e Armstrong (2011).

Quadro 11 - Medindo o 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 para os clientes, menor a pontuação. |  |
| **2** | **Os benefícios** | Os benefícios oferecidos para se trabalhar com o produto substituto dos concorrentes são atraentes.  Quanto mais benefícios, menor a pontuação. |  |
| **3** | **Aceitação dos clientes** | Aceitação dos clientes referente aos custos para se trabalhar com produto substituto do concorrente.  Quanto maior aceitação, menor a pontuação. |  |
| **4** | **A confiabilidade** | Quanto maior a confiabilidade dos clientes e a funcionalidade no produto substituto do concorrente, menor a pontuação. |  |
| **5** | **Satisfação dos clientes** | Quanto menor a satisfação dos clientes em relação ao produto substituto, menor a pontuação. |  |
|  |  | **Resultado final:** mediana. |  |

Fonte: Morais (2016) baseado em Porter (2009) e Zaccarelli (2012).

3.3. Medindo a Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Gerar Lucro

Nesta seção, os resultados finais encontrados nos quadros acima de cada estratégia, devem ser transferidos para a Quadro abaixo, o quadro do nível de Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Sucesso Estratégico.

As avaliações finais no quadro 12 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.

Quadro n° 12 – Medindo o Nível de Competitividade, Atratividade e Capacidade Relativa de Sucesso Estratégico.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Principais Estratégias Competitivas** | | **Negócio mais atrativo** | | **Médio** | **Negócio menos atrativo** | | **Painel de Bordo das Estratégias** | |
| **N** | **Estratégia:** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** | **Espaço Reservado para Observações:** | **Farol Estratégico:**  **Colocar (x) na correta pesquisada:**  **- 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** |  |  |  |  |  |  | **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** |  |  |  |  |  |  | **4 e 5......( ) ʘ**  **3 ......... ( ) ʘ**  **1 e 2 ... ( ) ʘ** |
|  | **Total de Pontos** | | | | | | **Espaço abaixo livre para observações sobre particularidades do negócio:** | |
|  | - 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 | | | | | | **.........................................................................................................................................................................................**  **............................................................................................** | |
|  | **Resultado da Somatória de Pontos: ............................... ..........................................** | | | | | | **............................................................................................** | |
|  | **Colocar X conforme total de Pontos acima:**  - Ótima atratividade:.......... ( )  - Boa atratividade:..............( )  - Mediana: .........................( )  - Regular Atratividade:...... ( )  - Pouco atrativo: ................( ) | | | | | | **.............................................................................................**  **.........................................................................................................................................................................................** | |

Fonte: Morais (2016).

A partir das pesquisas e o preenchimento dos quadros e com as pontuações definidas e enquadradas as informações apareceram de forma clara e objetiva para desenvolvimento da próxima estratégia com maior possibilidade de acerto.

4. CONCLUSÕES

Considerando as pesquisas bibliográficas adotadas, foi possível compreender quais são as descriminar as estratégias mundiais e o desenvolvimento de uma ferramenta para medir o nível de competitividade, atratividade e capacidade relativa de gerar lucro em um determinado negócio é relevante para o avanço da gestão administrativa e estratégica das organizações. Tal conclusão se deu em função da:

* Importância comprovada dos principais autores no assunto de estratégias;
* Da necessidade de métodos de pesquisas de campo, que levem a resultados numéricos, que possam demonstrar um entendimento melhor ao gestor de negócios;

Este estudo proporciona contribuições relevantes a academia e permite avanços no conhecimento sobre as principais estratégias a serem consideradas na competição e a apresentação da forma de se pesquisar e de quantifica-las para 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.

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

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.

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

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.