



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

A GESTÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA DO SETOR DE
PANIFICAÇÃO E PASTELARIA

Maria Júlia Filizzola Pêgo Duarte

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Sofia Cardim

Professor Doutor Italo Brener de Carvalho

Bragança, setembro de 2024.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

A GESTÃO ESTRATÉGICA:
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA DO SETOR DE
PANIFICAÇÃO E PASTELARIA

Maria Júlia Filizzola Pêgo Duarte

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por
Professora Doutora Sofia Cardim
Professor Doutor Italo Brener de Carvalho

Bragança, setembro de 2024.

RESUMO

No âmbito produtivo dos negócios, as grandes empresas destacam-se nos indicadores, representam as economias e movimentam significativos montantes financeiros. Entretanto, são as Pequenas e Médias Empresas (PME) que desempenham um papel crucial na estrutura econômica em países diversos. São elas que causam impacto circular nas cidades, promovem o empreendedorismo, geram empregos e viabilizam a inovação nos processos. Nesse sentido, no contexto português, as PME desempenham um papel especialmente estratégico. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo realizar um estudo da gestão estratégica em busca de vantagem competitiva. Sendo possível assim produzir análises comparativas entre a teoria e a prática em uma microempresa localizada no norte de Portugal, na cidade de Mirandela. A ênfase dos estudos se dará na avaliação da gestão estratégica adotada pela empresa estudada em três dimensões (1) Gestão estratégica (2) Posicionamento e (3) Vantagem competitiva. A metodologia utilizada para a pesquisa envolveu uma revisão de literatura, a criação de um roteiro semiestruturado de entrevista, que foi aplicado à gestora da empresa. Como resultados, pode-se destacar que a empresa em tudo é vulnerável à estratégia. A PME que são menos amparadas financeiramente, uma vez que o contexto empresarial é muito mais acelerado, sendo a estratégia vivenciada na prática por ciclos de ação e reação imediatos e em processos de aprendizagem e de adaptação constante.

Palavras-chave: Estratégia, vantagem competitiva, posicionamento, tradicional, PME.

Abstract

In the productive sphere of business, large companies stand out in the indicators, represent economies and move significant amounts of money. However, it is Small and Medium-sized Enterprises (SME) that play a crucial role in the economic structure of different countries. They have a circular impact on cities, promote entrepreneurship, create jobs and enable process innovation. In this sense, SME play a particularly strategic role in the Portuguese context. This work aims to study strategic management in search of competitive advantage. This will make it possible to produce comparative analyses between theory and practice in a micro-enterprise in the north of Portugal, in Mirandela. The emphasis of the studies will be on evaluating the strategic management adopted by the company studied in three dimensions: (1) Strategic management, (2) Positioning, and (3) Competitive advantage. The methodology used for the research involved a literature review and the creation of a semi-structured interview script, which was applied to the company's manager. The results show that the company under study is vulnerable to strategy. SME are less financially supported since the business context is much faster, and strategy is experienced in practice through cycles of immediate action and reaction and in processes of constant learning and adaptation.

Keywords: Strategy, competitive advantage, positioning, traditional, SME.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha vida, à Deus e ao Universo.

Agradecimentos

Definitivamente, escrever essa tese não foi uma tarefa fácil. Diversas vezes me deparei comigo mesma e com as minhas próprias dificuldades e defeitos. E quis por diversas vezes interromper a escrita ou até mesmo, desistir. Mas então, me vinha a voz doce e compreensiva do melhor professor que já tive, Ítalo Brener que dizia “Maju, não pare de escrever”. E então, com todas as dores e tropeços, chego ao final desse trabalho. Que não é perfeito, mas é meu e representa neste momento da minha vida, o meu melhor.

Diferentemente da escrita técnica dessa tese, escrever esses agradecimentos é fácil. Essa tese tem cheiro, rostos e corações e por isso, eu preciso citá-los aqui, de forma completa.

Professora Sofia e Professor Ítalo, obrigada por toparem essa jornada comigo e terem se dedicado tanto na orientação. Vocês atravessaram esse trabalho, apoiaram as minhas ideias e principalmente as minhas vulnerabilidades.

À Sandra Oliveira, que foi a gestora entrevistada desse trabalho. Sandra, a sua disponibilidade em responder as perguntas e em participar foram cruciais para o mesmo. Sem falar de toda a sua simpatia! Meu muito obrigada!

À TECPAN e ao senhor José Baltazar, meus mais sinceros agradecimentos, pela boa vontade em contribuir com a produção da ciência e da literatura da administração.

Mamãe, você foi a voz silenciosa e protetora desse trabalho. Obrigada por ter sido a guardiã dos meus pensamentos. Todas as vezes que minha mente me levava para lugares escuros, você vinha com a luz do seu amor e clareava tudo. E assim, eu parava de temer. Obrigada também por ter me incentivado tantas e tantas vezes. Papai, é de você que eu tirei coragem e determinação. Você também decidiu morar em outro país por um tempo na sua juventude e hoje, eu te entendo. Sei que a vida foi dura com você e a sua força motriz é carregada de sofrimento. Mas em mim, ela chegou por meio do seu amor.

Vovó Carolina, você é a pessoa mais sábia e inteligente que eu conheço. Também me inspirei em você. Obrigada por todas as suas orações. Saiba que elas com certeza, chegaram até aqui.

Aos meus irmãos, meus amados, Pedro, Luiz Henrique e Samuel, eu enxergo o mundo por meio de vocês. E eu que achava que ele se resumia àquele sítio em Lagoa Santa, descobri que ele é bem maior. Senti saudade de vocês muitas vezes, mas as nossas memórias são tão divertidas, que me apeguei a elas e encontrei força para escrever.

Aos meus outros familiares, em especial Vovó Natália, Amanda e Marina. Vovó Natália, você costurou meus pijamas para me amparar do frio e costurou também meu coração com seu carinho. Amanda, você é fruto do querido e saudoso Gustavo e representa por meio dele, mas principalmente de você, a força e a determinação da nossa família. Você é a primeira mulher e mestra das Filizzola's. E te tenho como figura de exemplo e admiração. Marina, você pode não saber, mas eu penso muito em você. Você foi uma das primeiras pessoas a ficar feliz quando disse que iria fazer

intercâmbio e que seria uma das melhores experiências da minha vida. E é mesmo! Carrego sempre comigo as boas energias que você emana e tenho cada vez mais orgulho da grande mulher, com firmeza e doçura ao mesmo tempo, que você vem se tornando.

Isadora e Renato, o suporte de vocês começou muito antes de morarmos juntos. E naquele período 6 meses, naquela casa fria, que gelava até os nossos ossos, que essa tese nasceu. E vocês estiveram lá comigo e me aqueceram. Então essa tese também tem em minha memória, a presença de vocês. Obrigada!

Às minhas amigas que fisicamente estão no Brasil, mas em meu coração, mais presentes que nunca, tudo. Vocês foram e são a direção que me indicam o caminho, me lembram de onde vim, de quem sou e do que eu quero para a minha vida, que é estar perto de vocês. O amor de vocês me resgatou inúmeras vezes e me colocou de volta ao trilho. Fernanda, Gabriela, Isabella, Letícia, Maria Júlia e Rachel, vocês se fizeram tão presentes em meus dias. Obrigada por me amarem tanto e por quererem o meu bem verdadeiramente. Apesar da falta que tanto senti de vocês, me senti alicerçada pelo carinho que tiveram comigo e assim, me apoiei para escrever essa tese.

Dani e Nirlene, suspiro em sorriso, ternura e amor ao lembrar de vocês. A gratidão que sinto por ter vocês, é muito maior do que as palavras são capazes de descrever. Como sou feliz de ter vocês em minha vida! Que assim seja, para todo o sempre! E tenhamos muitos mais cafés e risadas pela frente.

Beatriz, Brisa e Letícia, as meninas mais lindas dessa cidade! Obrigada por fazerem do lugar onde moramos, um lugar tão acolhedor, com tanta compreensão, mas ao mesmo tempo, tão agitado e divertido. E por terem depositado tanta fé de que iria dar certo.

Gabriel, você apareceu de repente e ficou... principalmente ao meu lado. Olho em seus olhos e encontro tanto carinho, tanta ternura e segurança, que então, não tenho medo. E foi desse jeito, bem assim, que fui continuando a escrever e cheguei até o final. Obrigada por ter me dado a mão.

Ediwaldo, Delton, João Victor e Pedro, quando éramos mais novos, estávamos começando a faculdade e não tínhamos metade da experiência que temos hoje, vocês olhavam para mim e me achavam capaz. Hoje, estamos há quilômetros de distância, estou finalizando o meu mestrado e nenhum de nós se encontra mais no Baja, nossa amada equipe. Mas ainda sinto que vocês me olham enxergando a minha capacidade. E como vocês são referência para mim e sabem das coisas, eu acabo acreditando. Desde lá, hoje e sempre, tenho vocês comigo.

Aos meus outros entes queridos, sou quem sou, porque sou fruto do belo amor e dessa bela família. Obrigada por torcerem por mim e vibrarem com verdadeira alegria pela minha escolha de estar longe.

Agradeço ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, minha querida instituição de origem e ao Instituto Politécnico de Bragança, instituição que me recebeu, pela maravilhosa experiência e por me formarem.

E por fim, mas não menos importante, agradeço imensamente a Deus. Este tempo todo, sei que estive sob Sua Graça e proteção.

Lista de Siglas e Acrónimos

PME – Pequena e Média Empresa

TECPAN – Tecnologia e Produtos para Pastelaria e Panificação, Lda.

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

VUCA – *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade)

Índice Geral

Índice Geral	x
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xii
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1 A Estratégia.....	4
1.2 A Gestão Estratégia	12
1.3 Vantagem Competitiva	17
2. Metodologia de Investigação.....	23
2.1 Objetivos do Estudo	25
2.2 Descrição da Empresa	25
2.3 Descrição da Empresa	28
2.4 Análise dos Dados	30
2.5 A Entrevistada	30
3. Apresentação e Discussão de Resultados	32
3.1 A Gestão Estratégica da TECPAN.....	33
3.2 O Posicionamento da TECPAN	38
3.3 A Vantagem Competitiva da TECPAN	43
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	49
Referências	52

Índice de Figuras

Figura 1: As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria.	6
Figura 2: Papéis de trabalho do gerente: reprodução da imagem segundo Mintzberg.	8
Figura 3: Diagrama temático do processo da estratégia.	10
Figura 4 : Engrenagens para a manutenção da organização segundo Barnard (2011).	16
Figura 5: Diagrama temático do processo da estratégia.	18
Figura 6: Recursos e capacidades empresariais.	20
Figura 7: O Modelo VRIO.	21
Figura 8: <i>Design</i> da investigação.	24
Figura 9 : Logótipo TECPAN.	25
Figura 10: Grupo TECPAN.	26
Figura 11: PRODIPANI.	27
Figura 12: BALTAZAR´S – Vinhos do Douro,	27
Figura 13: DOUROWAY Waterway Yacht Charter	27
Figura 14: Organograma TECPAN.	28
Figura 15: Postagem Facebook 1.	40
Figura 16: Postagem Facebook 2.	41
Figura 17: Postagem Facebook 3.	42
Figura 18: Postagem Facebook 4.	42
Figura 19: Diagrama temático do processo da estratégia da TECPAN.	45

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação entre a visão de Mintzberg e Porter sobre o posicionamento estratégico.	13
Tabela 2: Relação entre 5P da Estratégia de Mintzberg e das 5 Forças de Porter.	14
Tabela 3: Descrição das unidades temáticas relacionadas às perguntas da entrevista.	29
Tabela 4 - Categoria Estratégia.	33
Tabela 5 - Categoria Posicionamento.....	38
Tabela 6 - Categoria Vantagem Competitiva.	43

Introdução

Na pós-modernidade, as organizações empresariais são impulsionadas pela ameaça à sua sobrevivência e crescimento, para buscar soluções que as fortaleçam e as tornem mais competitivas, assegurando seu desenvolvimento, expansão e notoriedade acima das concorrentes. Ademais, o futuro e as garantias são perturbados pelo fenômeno VUCA, que é o acrônimo para: “V” de *volatility* (volatilidade), “U” de *uncertainty* (incerteza), “C” de *complexity* (complexidade) e “A” de *ambiguity* (ambiguidade), conforme menciona Caldeira (2024).

“A volatilidade pode ser descrita como instabilidade, mudança ou movimento rápido e imprevisível, o que se opõem a um ambiente estável. A incerteza caracteriza-se pela falta de informação e indefinição, que está em oposição a ambiente determinável. A complexidade associa-se a muitas variáveis, interconectadas e interdependentes, o que é oposto ao ambiente simples. Por fim, a ambiguidade refere-se ao desconhecido e múltiplos significados, com muitas interpretações conflitantes, o que é o oposto de ambiente claro” (Caldeira, 2024, p.20). Nesse sentido, as turbulências demarcam o mercado e é preciso encontrar saídas.

Dentre as motivações que levam as empresas a contornar as turbulências e cumprir com seus objetivos, destaca-se a estratégia e a vantagem competitiva, que moldam as decisões, os

comportamentos e as expectativas, influenciando diretamente os resultados da organização. Destaca-se que, conforme Bolland (2020), a estratégia existe antes mesmo que se fosse dado um conceito. Portanto, ao longo deste estudo, será realizado um mergulho nos conceitos com uma visão crítica a respeito do que possui respaldo na realidade.

A empresa que será sujeito deste estudo de caso é a TECPAN – Tecnologia e Produtos para Pastelaria e Panificação, Lda. Ela é uma Pequena e Média Empresa (PME), com a matriz localizada na cidade de Mirandela, em Portugal e é uma empresa do setor de aditivos alimentares, que produz e distribui matérias-primas para a indústria de padaria e pastelaria.

Através de uma metodologia de pesquisa qualitativa, que inclui uma entrevista realizada com uma das trabalhadoras mais antigas da empresa, acompanhada de análise dos materiais disponibilizados pela empresa, serão coletadas as percepções da TECPAN em relação às estratégias e vantagens competitivas, em busca de se cumprir os objetivos desta pesquisa, nomeadamente (OE1): Compreender a percepção da empresa sobre o que é a estratégia; (OE2): Compreender a percepção da empresa sobre posicionamento estratégico; (OE3): Compreender a percepção da empresa sobre vantagem competitiva e (OE4): Estabelecer um comparativo a respeito da teoria e do que é percebido pela empresa.

Este trabalho se justifica na medida em que existe uma lacuna tênue entre a formulação das estratégias e vantagens competitivas e sua execução, reforçadas pelo contexto VUCA das organizações. Espera-se, então, com essa pesquisa, contribuir para o corpo teórico da administração estratégica, ao integrar principalmente, perspectivas atreladas à uma PME e explorar os aspectos subjetivos das teorias na prática.

1. Enquadramento Teórico

No contexto empresarial, o objetivo dos negócios é a sobrevivência, a lucratividade e um resultado econômico satisfatório (Villar et al., 2017). Esse objetivo é cumprido, portanto, a partir do momento em que uma empresa consegue prestígio e destaque. Há de se considerar, entretanto, que as empresas estão inseridas em um ambiente competitivo Cípolla (2009) e que alcançar essas nomeadas posições exige esforço. Essa orientação, voltada para a competição, visando uma posição elementar e elevada, contra as forças contrárias e competitivas, muito se assemelha ao comportamento dos animais na natureza. Alegoricamente, a Teoria da Evolução das Espécies de Charles Darwin de 1859, advoga a ideia base de que as espécies enfrentam uma seleção natural para a sobrevivência e evolução, e nos indica que a disputa é inerente aos seres, mas que escolher um conjunto diferente de atividades pode acarretar em vantagens. Esse conjunto nomeado de atividades, exercidas propositalmente seria, portanto, a estratégia.

A estratégia, seja partindo da sobrevivência biológica ou da especialidade em gerir a técnica e os recursos sempre existiu (Tavares et al., 2003) e assim como as espécies, ao longo do tempo, também (a estratégia) sofreu modificações, adaptações e evoluções em seu conceito, acompanhando todos os formatos das civilizações, desde as Orientais até as Modernas. Como uma

técnica formal, porém, a ser estudada cientificamente, a estratégia só foi reconhecida a partir da década de 60 do século XX, uma vez que as empresas até então, se organizavam em sua maioria, por meio de agrupamentos familiares (Albino et al., 2010).

Assim, na seção seguinte serão apresentados os conceitos que foram sendo apresentados ao longo dos anos, de forma crítica e reflexiva, a fim de trazer uma compreensão mais complexa e consistente sobre este tema.

Em vista disso, o percurso teórico foi se construindo na medida em que as leituras foram sendo realizadas e os conceitos encontrados foram fazendo sentido, entrelaçando-se com as intenções deste trabalho.

1.1 A Estratégia

Na etimologia da palavra estratégia, encontra-se sua origem na língua grega, resultando da combinação de mais duas palavras: *stratos* e *agein*, que significam exército e conduzir/comandar, respectivamente. No contexto das civilizações gregas, devido às guerras, havia sempre um ambiente para a ameaça. Nas palavras do autor “trata-se de adquirir capacidade para defender o presente e construir o futuro, num sistema internacional dominado pelo conflito” (Martins, 1984, p.4).

Assim, na vivência desses povos, a sobrevivência era a ânsia principal. A estratégia então, se delineava nesse sentido, de partir de uma engenhosidade, que se efetivasse de forma a gerar um alívio significativo em suas vidas, com um objetivo de alcançar algo por meio dela, uma condução para a ação. Considerando então, que a habilidade de se desenhar um plano de defesa é uma ciência e que a execução propriamente dita deste plano é uma ação, há duas vertentes atuando em cima do conceito da estratégia; sendo ela vista ou como ciência ou como atividade conforme as palavras do autor (Martins, 1984). Como ciência, ela é entendida por:

“a estratégia (...) pode auxiliar a Política na melhor formulação dos objectivos, pode estudar e avaliar a situação estratégica, analisando as hipóteses de guerra, as possibilidades e vulnerabilidades próprias e dos adversários potenciais, as necessidades e os prazos. A Política determina os objectivos que a Estratégia terá de realizar. Ainda como ciência informadora da ciência política, a Estratégia pode esclarecer a Política sobre os meios e processos mais adequados para se atingirem esses objectivos” (Martins, 1984, p.118).

Em uma perspectiva da estratégia como atividade:

“a Política adopta uma doutrina estratégica, pesando riscos e possibilidades de sucesso, Estratégia acção, isto é, os condicionamentos a observar. A Estratégia detalha e aplica a doutrina escolhida, fixa objectivos intermédios e sucessivos, e emprega e orienta os recursos postos à sua disposição pela Política para atingir esses objectivos” (Martins, 1984, p.118).

Como ciência, a estratégia fornece um arcabouço teórico para o planejamento e a execução de ações. Como atividade, a estratégia é o processo de colocar esse arcabouço em prática. Pensando para além do contexto das guerras, a estratégia como ciência fornece o arcabouço conceitual e informativo para a tomada de decisões, enquanto a estratégia como atividade se concentra na execução prática dessas decisões, detalhando objetivos e orientando o uso dos recursos disponíveis. Essa dicotomia sublinha a complexidade e a abrangência da estratégia, podendo-se dizer que não há uma definição genérica do termo, (Villar et al., 2017) mas sim, um leque a ser explorado e aplicado em diferentes contextos.

Diz-se de aplicá-la em diferentes contextos, uma vez que, a estratégia se origina desde as antigas civilizações, mas foi evoluindo conforme as transições para o Mundo Moderno pelo fenômeno da globalização, que está alterando o formato de condução dos negócios (Oliveira & Ferreira, 2021). Assim como nas antigas civilizações, era preciso se preocupar com a construção do futuro, as empresas do mundo atual precisam se antecipar frente ao futuro. As disputas e conflitos ainda existem e também são voltadas para a sobrevivência, uma vez que perante um contexto de ameaça e mudanças constantes, o que seria considerado uma atitude estratégica hoje, podem a médio ou longo prazo, acabar por prejudicar a empresa (Oliveira & Ferreira, 2021).

Para Porter, a unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria (Porter, 1993). A tarefa principal seria, então, explicar por que empresas variadas alcançam o sucesso competitivo. A resposta está na elaboração e na adoção de uma estratégia, levando à vantagem competitiva (Cípolla, 2009). Para o autor americano, portanto, a estratégia se resume, basicamente, em uma disputa por poder e por mercado e, porventura, resultar em favorabilidade, destaque, prestígio e lucro em detrimento dos oponentes. Para Porter, a adoção de uma estratégia, levaria à uma vantagem competitiva.

O caminho seria, portanto, saber gerir e administrar o ambiente competitivo. Diz-se sobre ambiente competitivo, pois a disputa não se resume apenas de uma empresa para outra por participação no mercado, mas sim em toda as cadeias de relação na própria empresa, do processo produtivo, na relação com consumidores e fornecedores e em estar um passo à frente no processo inovativo, para evitar que o seu produto se torne obsoleto (Cípolla, 2009). É nesse contexto que Porter nomeou as Cinco Forças, as justificando como a fonte da natureza competitiva (Porter, 1993). A figura 1 traduz o modelo proposto por este autor.

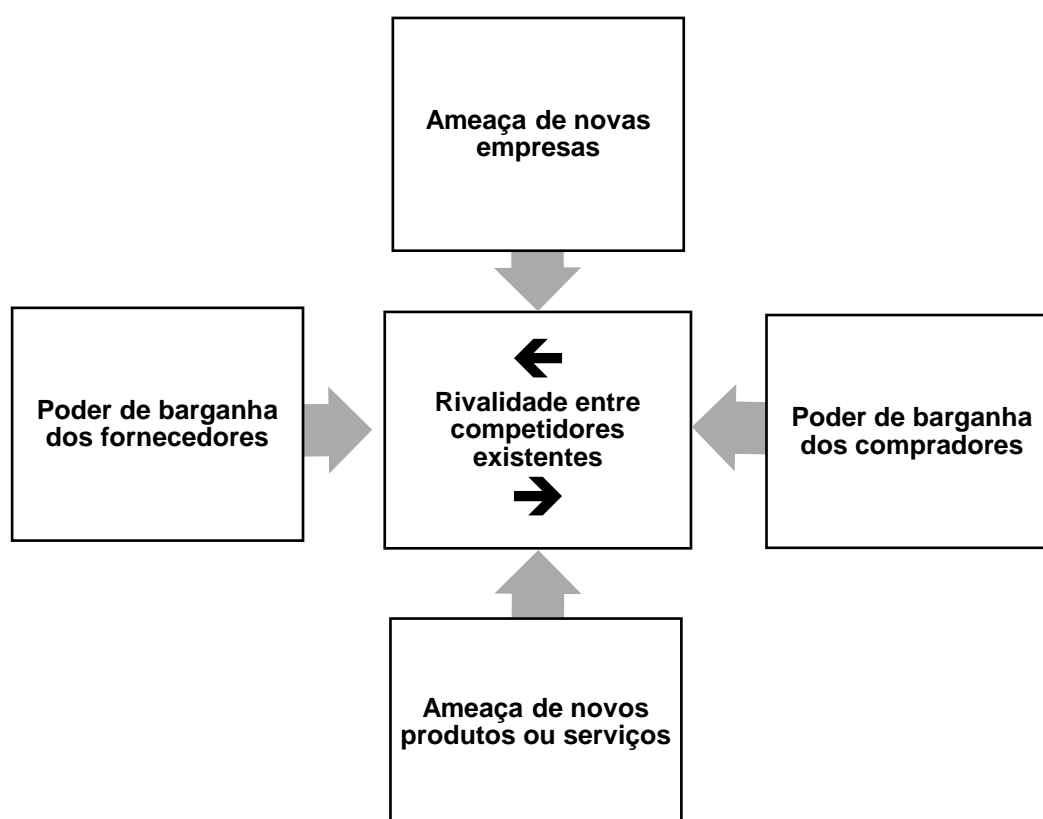


Figura 1: As cinco forças competitivas que determinam a competição na indústria.

Fonte: Adaptado de Porter (1993, p. 45).

A competitividade de um setor é determinada pelas condições de concorrência, conforme descrito pelas cinco forças competitivas de Porter (1998). A estratégia competitiva busca, então, ajustar essas condições em favor da empresa. O objetivo primordial é encontrar uma posição dentro do setor que permita à empresa proteger-se das pressões competitivas e/ou influenciá-las de forma benéfica (Passinhas & Sousa, 2007).

As cinco forças competitivas exercem um papel determinante na rentabilidade de uma indústria, moldando os preços praticados, os custos enfrentados e os investimentos necessários para competir (Passinhas & Sousa, 2007). A lucratividade de uma indústria é influenciada por cinco forças competitivas. Com efeito, através dos estudos sobre as mesmas, as empresas possuem ferramentas e conhecimento para formular as estratégias que as levem a adquirir vantagens, tais como, a ameaça de novas empresas: quanto mais fácil for para novas empresas entrarem no mercado, mais pressão haverá sobre os preços e os lucros das empresas existentes. Já o poder de barganha dos compradores: quanto mais poder de barganha os compradores tiverem, mais eles poderão pressionar os preços para baixo.

De forma análoga, o poder de barganha dos fornecedores: quanto mais poder de barganha os fornecedores tiverem, mais eles poderão cobrar preços mais altos. Em contrapartida, a rivalidade

entre competidores existentes: quanto mais intensa for a rivalidade entre as empresas existentes, mais os preços serão pressionados. E por fim, a ameaça de novos produtos ou serviços: quanto mais atraentes forem os produtos substitutos, mais os consumidores estarão dispostos a trocá-los pelos produtos da indústria, o que reduzirá a demanda e os lucros. Nesse sentido, enfrentar com perspicácia essas forças competitivas é garantir, sobretudo, a gestão da concorrência, que é fundamental para o autor (Nicolau, 2001).

A ameaça representada por novas entradas no mercado limita potencialmente o lucro, pois a intensidade pela conquista do mesmo mercado, é maior. A ameaça de entrada de novos entrantes também põe em risco a fidelidade dos clientes àquela marca, mas abre espaço para economias de escala e para a necessidade de estabelecer presença nos canais de distribuição. Além disso, compradores e fornecedores com poder de negociação significativo conseguem extrair parte dos lucros para si (Villar et al., 2017).

A rivalidade entre os concorrentes adiciona ainda mais pressão no mercado, pois inicia-se uma corrida na produção, que resulta em mais domínio de mercado e que ainda, diminua os custos (Villar et al., 2017). A presença de substitutos próximos também desempenha um papel vital, limitando os preços que os concorrentes podem praticar sem gerar substituição e reduzindo o volume total da indústria. A força de cada uma dessas forças competitivas é determinada pela estrutura da indústria e pelas características econômicas e técnicas subjacentes e põe em voga, por exemplo o poder de compra dos consumidores e a dependência de uma empresa em relação a esse comprador específico.

A partir da dominação das Cinco Forças de Porter, seria possível alcançar uma posição única e valiosa. Segundo este autor, para conseguir alcançar esse domínio, a formulação da estratégia partiria da etapa de Planejamento, na qual, Eficácia Operacional andariam juntos para alcançar uma vantagem competitiva, uma vez que a eficácia traria as melhores práticas, reduzindo os custos e a estratégia seria o caminho para a diferenciação, resultando dessa forma, em um desempenho superior e sustentável, uma vez que a empresa se conhece tanto, a ponto de saber identificar minuciosamente quais são as atividades que mais contribuem para as melhores práticas e quais são, segundo seu conceito, atividades genéricas (Cípolla, 2009).

Notoriamente, as firmas recorrem ao planejamento, em especial o estratégico, quando procuram os melhores meios para estabelecer suas relações e sintonizar-se ao ambiente (Santos et al., 2024). A eficácia operacional obtida será consequência desse planejamento. Além disso, um potencial ganho esperado do planejamento é o reconhecimento no mercado de uma empresa competitiva, visto que o planejamento tende a alimentar a empresa de recursos para que ela alcance prestígio, que é um dos maiores objetivos da estratégia.

Em adição, o ato de realizar o planejamento contribui para uma abordagem mais integradora da organização empresarial e com isso, fortalece a base de dados para contribuir no processo decisório. Assim, se concebe que a estratégia pode assumir diferentes faces, mas ela está envolvida e articulada com planejamento e processo decisório. Sob esse ponto vista, traz-se para um ponto de reflexão o fato de que o exercício da gestão e o comando, sob a figura de gestor é exatamente

esta: administrar essas decisões, a partir de um contexto. Nesse sentido, para Mintzberg, em sua obra “Managing - desvendando o dia a dia da gestão” a função do *gerente* (gestor) é de ser responsável por toda uma organização ou por parte dela.

Para melhor compreender a decisão do gestor, a partir do processo decisório, em busca da construção da estratégia, precisamos primeiro, compreender como estão definidos, para Mintzberg, os papéis dentro da organização. Desse modo, o autor propõe um modelo esquemático para exemplificar em que papéis ela acontece, simultaneamente, pois “a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, os pensamentos, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados” (Mintzberg, 2010, p. 58). Estes papéis encontram-se esquematizados na figura 2, sendo detalhados nas subsecções seguintes do presente documento.

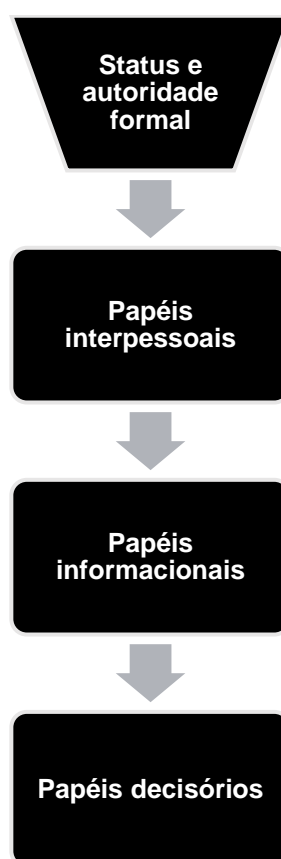


Figura 2: Papéis de trabalho do gerente: reprodução da imagem segundo Mintzberg.

Fonte: Mintzberg (2010, p. 58).

A ideia da figura anterior é conseguir imaginar uma seqüência dos papéis entrando em atividade, não necessariamente nessa ordem ou de forma isolada, mas compreendendo que o fluxo está em movimento constante. Esses papéis ocorrem tanto no contexto interno das organizações, como no externo. Nessa conjuntura, os papéis representam:

- papéis interpessoais: representante da empresa (figura pública), além de líder e ponte de contato;
- papéis informacionais: monitor, disseminador e porta voz, bem como monitor das mesmas e ponto de receptor e partida;
- papéis decisórios: no plano da ação, empreendedor, resolvidor de conflitos, alocador de recursos, negociador e mobilizador de apoio.

É a partir, portanto, da compreensão de que os fluxos dos papéis dos gestores se misturam e que a tomada de decisão é um processo, que se percebe a formulação da estratégia não parte de um estado estático dentro da organização ou é, muito menos isolada, tendo em vista que ela pode existir nos vários níveis da mesma organização. Mintzberg propõe, portanto, uma reflexão acerca dela. Em seu livro “O Processo da Estratégia” é apresentado o seguinte trecho:

“A pressuposição, em outros livros, é de que a estratégia é formulada e em seguida implementada com estruturas organizacionais, sistemas de controle e coisas do gênero seguindo obedientemente na esteira da estratégia. Neste livro, assim como na realidade, a formulação e a implementação estão interligadas como processos interativos complexos, nas quais políticas, valores, cultura organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas decisões estratégicas. A estratégia, as estruturas e os sistemas se misturam de maneira complexa para influenciar os resultados“ Quinn & Mintzberg, 2001, p.9).

A figura 3 representa o diagrama temático do processo de estratégia proposto por Quinn e Mintzberg (2001). A figura do gestor é vista, em analogia, como o gargalo de uma ampulheta, tendo em vista que o gargalo seria o ponto de encontro entre o externo da empresa e o interno, a ser administrado. Nessa metáfora, o autor coloca o gestor como direcionador do fluxo de trabalho. Em paralelo com a estratégia, é possível visualizá-la como direcionadora do fluxo da organização, em que ela é o ponto extremo entre as condições internas em que a mesma se encontra, com o momento do mercado (externo).

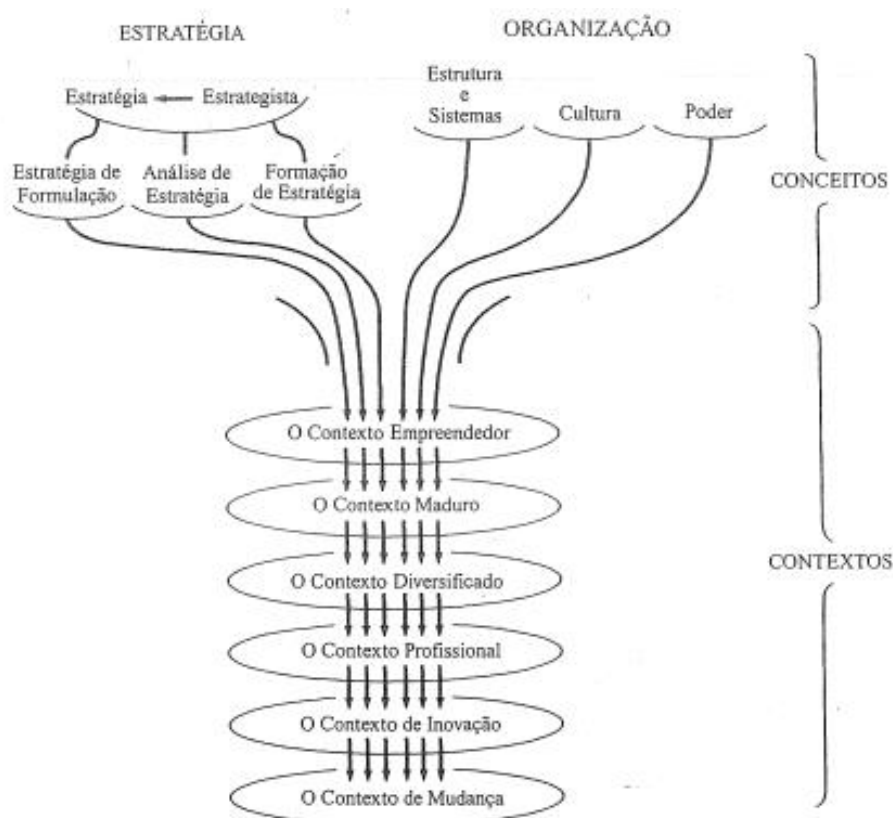


Figura 3: Diagrama temático do processo da estratégia.

Fonte: Quinn e Mintzberg (2001, p.11).

Assim, Mintzberg coloca a estratégia como orientação que pode aparecer “*a priori*” para iniciar os resultados ou como “*a posteriori*”, em um momento de recolha dos resultados. Mas sempre partindo de um contexto consciente. Ainda, considerando que essas dimensões são multifacetadas, o autor criou cinco definições para a estratégia, nomeadamente, as que de seguida se descrevem Quinn e Mintzberg (2001):

- Plano: curso de uma ação, uma diretriz. A estratégia é concebida como um percurso delineado, que pode ser seguido e implementado em qualquer área ou nível da empresa, desde que esteja alinhado com os objetivos predeterminados.
- Padrão: a estratégia enquanto padrão refere-se à concepção da estratégia como uma consistência de comportamento, manifestada na uniformidade de ações e reações frente às incertezas e flutuações do ambiente.
- Posição: a estratégia como posição visa situar a empresa em seu ambiente, buscando harmonizar o contexto interno da empresa com o ambiente externo. Essa abordagem concentra-se na busca por um posicionamento que permita à empresa sustentar-se e defender sua posição, influenciando a percepção externa da empresa pelo mercado.

- **Perspectiva:** como perspectiva, a estratégia refere-se à visão interna da organização e de seus gestores em um sentido mais amplo. Essa abordagem se estende pela coesão de pensamentos, ideologias, valores, culturas, relacionamentos e pela percepção interna da organização, sendo este um dos elementos mais cruciais.
- **Pretexto:** nessa perspectiva, a estratégia é percebida como uma tática para vencer um concorrente. O objetivo é utilizar artifícios, realizar movimentos projetados principalmente para enganar os concorrentes, sem necessariamente serem implementados.

O objetivo da estratégia como plano é propor um cronograma definitivo. Já da estratégia como padrão, é trazer consistência nas ações para que a empresa aja de maneira coerente com sua cultura, missão, visão e valores. Na estratégia como posição, a empresa busca uma colocação diferente da dos seus concorrentes e que ela seja reconhecida por isso. Como perspectiva, essa estratégia visa o longo prazo, para que as ações tomadas garantam a sustentabilidade. Por fim, a estratégia como pretexto envolve flexibilidade e adaptabilidade. Ela visa as ações em resposta ao ambiente dinâmico e competitivo do mercado.

Em síntese, o que o modelo dos 5 P de Mintzberg propõe é uma alternativa à segregação da empresa ou da estratégia, no sentido de transpor a divisão por setores da empresa e interconectar os elementos. Eles não são o fim do planejamento estratégico, mas sim um começo para o diagnóstico, uma ferramenta de percurso, que pode ser usado para cada objetivo ou meta, além de viabilizar interpretações criativas, em várias dimensões (Hora & Menezes, 2023).

Em conjunto, essas reflexões reforçam a ideia de que a estratégia é tanto um campo de estudo quanto uma prática intrínseca à realidade empresarial. É tanto uma ciência, sob uma ótica de plano ou padrão, ou seja, uma técnica, como uma atividade, se vista em perspectiva ou pretexto; quer dizer, como ações tomadas a partir da percepção da realidade. Como o próprio autor se refere “Nem todos os planos se tomam padrões e tampouco nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados; algumas tramas são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais que posições, contudo, são menos que perspectivas” (Quinn & Mintzberg, 2001, p.31). Cada definição acrescenta elementos importantes à nossa compreensão de estratégia e, com efeito, encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. Essas perspectivas não são, então, mutuamente excludentes, podendo ser complementares.

Ainda, conforme Porter (1993), o pior erro estratégico é ficar encravado ou tentar, simultaneamente, usar todas elas de forma simultânea. Isso é receita para a mediocridade estratégica, (...) “porque adotar todas as estratégias ao mesmo tempo significa que a empresa não é capaz de alcançar qualquer delas, devido às suas contradições inerentes” (Porter, 1993, p. 50). Mas que a estratégia se construiria a partir da análise correta do segmento. Contudo, como contraponto que “não existe um melhor caminho para se criar a estratégia, tampouco um melhor caminho para a organização. Formas bem diferentes funcionam em contextos particulares” (Quinn & Mintzberg, 2001, p.6) Isso logo nos demonstra que antemão à formulação e implementação da estratégia, há de se defender a ideia de que a empresa precisa de autoconhecimento e de autoconsciência para adaptar-se ao contexto.

1.2 A Gestão Estratégia

Segundo as análises de Binder (2003), perante aos estudos das teorias de Michael Porter, o gestor deve tomar decisões que combinem a demanda com a oferta, gerando estratégias que resultem, ou em liderança em custos, ou em diferenciação ou focalização. Nesse sentido, importa mais a escolha do posicionamento que se quer alcançar frente ao ambiente, do que o interno da empresa. Notoriamente, nas teorias de Henry Mintzberg, a defesa é de que “os processos de formulação e implementação estratégica devem se transformar em um processo contínuo de aprendizagem” (Binder, 2003, p.32). Ou seja, a estratégia não pode ser reduzida a uma fórmula condicional em que seu resultado será considerado um sucesso a partir da aplicação correta. A estratégia e seu processo formulatório é muito mais dinâmico que estático, mais rico que formulável e mais vivo do que estabelecido (Mintzberg et al., 2000).

Mintzberg entende que a essência da estratégia é complexa, porque envolve a maturação do tempo para que ela seja estabelecida, ao mesmo tempo que sofre modificações no percurso entre a pretensão e a realização. É necessário pensar adiante, mas considerar adaptações até lá (Mintzberg et al., 2000). Para cada vantagem associada, é possível pensar em uma desvantagem. É nesse sentido, que para o autor, surge um tipo de estratégia denominado estratégias emergentes. Essas estratégias emergem a partir do instante em que as ações que foram rigidamente planejadas, tomam outras direções, mas o resultado acaba por ser satisfatório, associando dessa forma, a emergência ao aprendizado. As estratégias que foram anteriormente deliberadas e não-realizadas não são perdidas ou consideradas fracasso. Em verdade se tornaram reais, foram concebidas e praticadas, mas por outros formatos, servindo de experiência para a organização.

Portanto, as estratégias emergentes conforme a teoria Mintzberg tangenciam um mercado fluído. Enquanto as estratégias deliberadas são planejadas e intencionais, as estratégias emergentes surgem naturalmente da interação da organização com seu ambiente e são essenciais para a adaptabilidade e resiliência organizacional. Conforme Schneider et al. (2010) nos dizem, as estratégias genéricas de Porter se classificam como estratégias deliberadas e planejadas, uma vez que descrevem três meios (estratégias) para se alcançar a vantagem competitiva (liderança em custos, ou diferenciação ou focalização). Esses dois percursos, apresentam-se como análogos na implementação da estratégia. Na visão de Mintzberg, uma das possibilidades é aprender com o processo, a partir da interação com o ambiente. Na perspectiva de Porter, existe uma recomendação já estabelecida, anterior ao ambiente, focalizada muito mais no interno da empresa do que com o externo. Mintzberg propõe adaptabilidade, enquanto Porter propõe prescrição.

Entretanto, em uma perspectiva de unir os dois autores, é possível identificar um ponto em comum: a perspectiva do posicionamento. Mintzberg et al. (2000), afirmam na escola da estratégia, que há uma noção de que ela precede a estrutura. Isso significa que a chave para as estratégias, para que as empresas estejam “defendidas contra concorrentes atuais e futuro “ (p. 69) a posição do mercado em que ela vai se colocar. A posição, portanto, é manipulativa, intencional e tática e isso a qualifica como vantagem competitiva. Schneider (2010), com base nas teorias de Porter, argumenta que se realiza o diagnóstico por meio da análise das cinco forças para identificar as ameaças e

oportunidades, e em seguida, a partir das estratégias genéricas, define-se o posicionamento. Assim como Mintzberg reconhece que o estrategista também se torna analista, Porter destaca que deve se dar devida ênfase na análise do ambiente, para preponderantemente se posicionar (Binder, 2003).

Para Porter (1993), o gestor deve assumir um papel de analista da indústria, para elaborar ações estratégicas que avancem com a companhia na posição que ela ocupa na indústria, a partir do enfrentamento das cinco forças. Adicionalmente, ao assumir a posição, o gestor assume a gestão de forma eficaz e conseqüentemente estratégica, ao fazê-la com “arte”. Na arte, as ideias fluem, há integração analítica e espaço para a criatividade (Mintzberg, 2010).

Complementarmente, no entendimento de Mintzberg, “em certo sentido, as estratégias deveriam ser colhidas da árvore de oportunidades estratégicas genéricas” (Mintzberg et al., 2000 p. 70). Ou seja, a partir da visão de Porter, que considera que a análise competitiva da indústria deve ser feita de forma minuciosa e detalhista, Mintzberg reconhece a parte importante dos cálculos e dos dados, e que o processo de formação estratégia pensando no posicionamento, é na seleção dessas posições genéricas (liderança em custos, ou diferenciação ou focalização), ditas por Porter.

“Como posição, ela encoraja-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo – como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. Isso nos permite pensar nas organizações em termos ecológicos, como organismos em nichos que lutam pela sobrevivência em um mundo de hostilidades e de incerteza, assim como simbioses” (Quinn & Mintzberg, 2001, p.34).

A tabela 1, visa resumir as ideias de ambos autores sobre o posicionamento estratégico.

Tabela 1: Relação entre a visão de Mintzberg e Porter sobre o posicionamento estratégico.

Posicionamento	
Mintzberg	Porter
Poucas estratégias - chave - como posições do mercado - são desejáveis.	Somente poucas estratégias "genéricas" sobrevivem à concorrência a longo prazo.
Uso da análise para identificar as relações corretas.	O que diferencia as indústrias quanto ao seu potencial lucro é a ênfase que é dada na análise do ambiente externo.
A forma da indústria dirige a posição estratégica, que por sua vez, dirige a estrutura organizacional.	A estratégia dos negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam.

Fonte: Elaboração própria.

O contexto em que as ideias dos autores foram sendo desenvolvidas são distintos, mas é possível encontrar similaridades. Haja vista, por conseguinte, a necessidade de estudar, individualmente cada teoria, a fim de se entender os cenários, para depois, compreender como se dá a aplicação das

estratégias em seu exercício. Segundo Lapierre (2005), os conceitos são e devem ser “contextualizados”, uma vez que raramente os conceitos se transferem de uma realidade para outra, ou simplesmente de uma organização para a outra. Não existe uma única forma de aplicar as estratégias, assim como não existe um modelo infalível de organização ou liderança (Lapierre, 2005). Todavia, é possível utilizar as teorias como ferramentas, combiná-las, para criar a própria estratégia, como foi esquematizado na tabela 2.

Tabela 2: Relação entre 5P da Estratégia de Mintzberg e das 5 Forças de Porter.

	Henry Mintzberg	Michael Porter
"Manobras competitivas" para vencer os concorrentes.	Pretexto	Ameaça de novas empresas
"Seleção" dos consumidores. Posição de baixo custo ou produto único, pois, quanto maior o nível de vendas, mais vulnerável se torna a empresa. Equilíbrio entre produto e consumo, empresa e ambiente externo.	Posição	Poder de barganha dos compradores
Consistência de comportamento, para refletir em poder e domínio, manifestado uniformemente nas ações e reações.	Padrão	Poder de barganha dos fornecedores
A empresa tem tanta consciência de si, de forma tão completa e ampla que, apesar de as empresas concorrentes também se basearem na economia do setor, ela consegue por exemplo identificar suas forças e fraquezas para de destacar.	Perspectiva	Rivalidade entre competidores existentes
Estabelece-se um "teto" ou diretriz para evitar novos preços ou investe-se nos produtos/serviços de alguma forma.	Plano	Ameaça de novos produtos/serviços

Fonte: Elaboração própria.

As ideias da tabela 2 foram apresentadas dessa forma para que se possa, para além de contrapor a ideia dos dois autores, seria possível combiná-las, uma vez que as estratégias são formuladas quando se tem um plano e quando se tem um plano, se tem um padrão (Machado et al., 2022). Para Porter, dominar as Cinco Forças significa dominar o ambiente competitivo e praticar a estratégia.

Para Mintzberg, os 5 P “servem para dar caráter, assim como as pessoas desenvolvem personalidade para as estratégias” (Quinn & Mintzberg, 2001, p.31).

Complementarmente, analisando de forma conjunta, uma empresa que, utilizando de um pretexto, que é a ideia de se colocar no “reino da concorrência direta”, para que a estratégia seja aplicada de forma a “manobrá-los” (Quinn & Mintzberg, 2001). Essa ideia se combina com a ideia de Porter perante a “ameaça de novos entrantes”, uma vez que “uma indústria é como um clube no qual as empresas ganham cesso por superarem certas barreiras à entrada, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes a marcas estabelecidas” (Mintzberg et al., 2000 pág. 81) e uma organização com um pretexto bem definido pode criar barreiras à entrada de novos concorrentes, através de patentes, acordos exclusivos ou custos de mudança para os clientes por exemplo.

Outrora, a união da “posição” de Mintzberg com o “poder de negociação dos compradores” de Porter, perante uma organização com uma posição forte (reconhecida por sua marca e reputação), possui estrutura robusta, uma vez que ela se assume perante à concorrência (Quinn & Mintzberg, 2001) e pode vir a ter uma vantagem ao negociar com clientes, reduzindo o poder de negociação dos compradores, que significa a determinação de valor que os clientes depositam naquilo (Binder, 2003) e aumentando a lealdade à marca.

O “poder de barganha com fornecedores” tem a ver com o fato de que fortes fornecedores interferem no potencial lucrativo das organizações industriais, quando por exemplo, transferem o aumento de seus custos em seus preços (Binder, 2003). Entretanto, o estabelecimento de um padrão, que se refere aos comportamentos e ações consistentes pode permitir a construção de uma lealdade entre ambas as partes. Isso exige a maturação do tempo, uma vez que a estratégia padrão está associada à convergência e à consistência de uma organização (Quinn & Mintzberg, 2001).

A estratégia como perspectiva considera que uma forma determinada de visualizar e elaborar a empresa, (Passinhas & Sousa, 2007) a projeta de tal forma que a intenção da mesma encontra um meio de cooperar e prosperar dentro da organização (Mintzberg et al., 2000) e serve inclusive de inspiração. Nesse sentido, ela acaba por configurar poder e conseqüentemente, associá-la à política. O manejo, portanto, da estratégia como perspectiva contribui para a articulação perante os competidores existentes e suas rivalidades, uma vez que possibilita a visão a longo prazo, para antecipar-se e adaptar-se ao cenário, ou melhor dizendo, àquela perspectiva. Finalmente, a combinação da estratégia como plano e a “ameaça de novos produtos/serviços” é a junção da perspectiva de utilizar da estratégia como orientação para as organizações para evitar as ameaças, que são medidas a partir das barreiras existentes e da reação do mercado (Binder, 2003). A elaboração de planos visa neutralizar o ambiente a favor da empresa e gerar valor a partir do retorno auferido.

Metaforicamente, Mintzberg utiliza a imagem de uma estufa, para ilustrar que “essas (estratégias) podem lançar raízes em todos os tipos de lugares - praticamente em toda parte as pessoas têm a capacidade para aprender e os recursos para apoiá-la” (Mintzberg et al., 2000 p.147) Ela pode ser germinada e disseminada, conforme Porter (1993), que destaca que a estratégia não deve ser vista

apenas como uma direção ou plano isolado, mas como uma abordagem que deve ser aplicada de forma abrangente em toda a organização. Ele argumenta que as estratégias são coletivas e que a proliferação estratégica é fundamental para o sucesso organizacional.

Barnard (2011) complementa essa perspectiva ao afirmar que a sobrevivência de uma organização está intrinsecamente ligada à sua capacidade de administrar eficazmente seu sistema de cooperação. Este sistema envolve atividades conscientemente coordenadas pelos indivíduos dentro da organização. O autor ressalta que as organizações operam em um ambiente variável e dinâmico, sendo parte de um sistema aberto. Além disso, ele reconhece que os indivíduos não estão apenas dentro das organizações, mas também mantêm múltiplos relacionamentos externos. A ilusão das engrenagens encontra-se representada na figura 4.

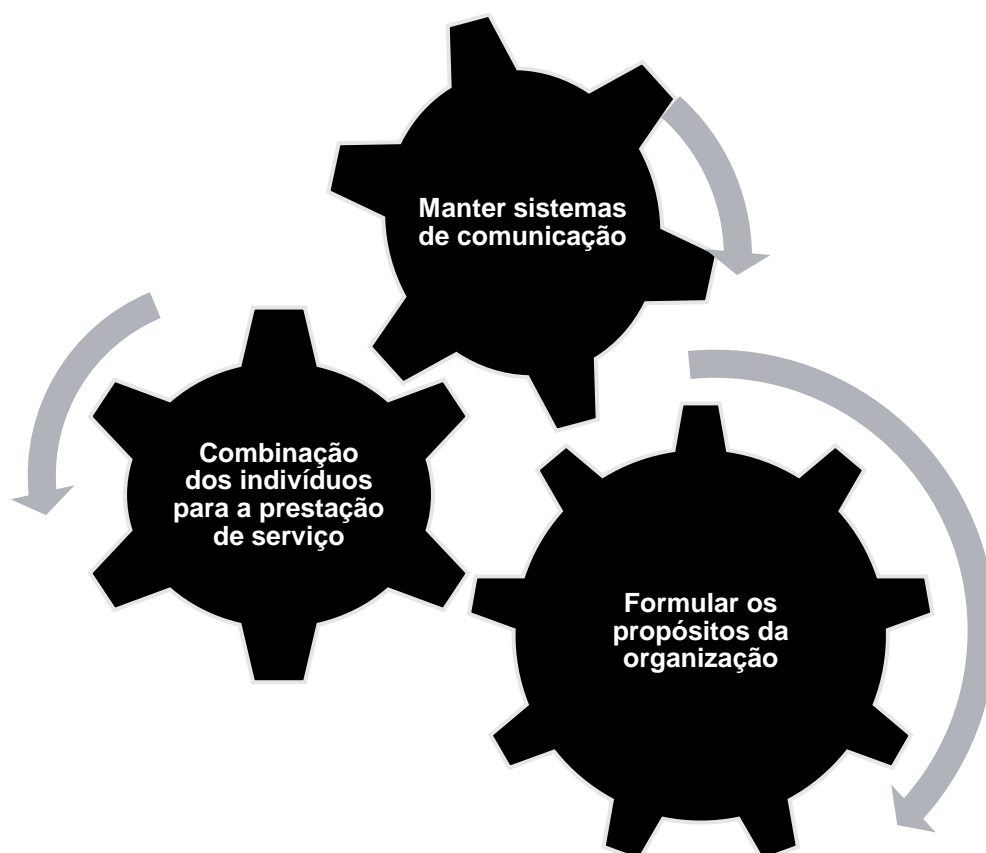


Figura 4 : Engrenagens para a manutenção da organização segundo Barnard (2011).

Fonte: Elaboração própria.

Logo, partindo dessa visão de Barnard (2011), é possível identificar que os sistemas de comunicação, a combinação dos indivíduos, os propósitos, aliados à estratégia e às fontes de dados, resultado do processo analítico dito por Porter, temos compostos os recursos da organização. Nesse sentido, surge a teoria da Visão Baseada em Recursos da Empresa (*Resource-Based View of the Firm*), que consiste em coordenar as habilidades da organização e integrar tecnologias com o objetivo de produtividade (Aktouf, 2010). Ou seja, gerir internamente e em primeiro lugar a empresa, para depois considerar o ambiente externo. “Para a escola da teoria dos

recursos, a vantagem competitiva é primeiramente definida pelos recursos internos da organização e secundariamente, pela estrutura da indústria” (Binder, 2003, p. 12).

A alternativa da "Visão Baseada em Recursos da Empresa" postula que toda a empresa possui um conjunto diversificado de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (como reputação e marca), organizacionais (incluindo cultura e sistemas de gestão) e recursos humanos. É com esse conjunto de recursos que a empresa pode desenvolver vantagens competitivas (Cípolla, F, 2009, December 14). Dessa forma, a partir dessa teoria, não existe uma única forma de aplicar a estratégia para todas as empresas, seja ela em formato genérico ou possibilidades (referência aos 5 P de Mintzberg) porque as firmas operam de forma singular na administração desses seus recursos. A pós modernidade inclusive, realizou mudanças significativas no ambiente competitivo, sendo outro o marco referencial do enfoque estrutural (Aktouf, 2010).

Com a introdução da “Visão Baseada em Recursos da Empresa”, realizou-se uma modificação no pensamento a respeito do que configura uma vantagem competitiva. Partindo do ponto de que é necessário entender também o percurso teórico desse conceito, o tópico a seguir dedica-se a apresentá-lo.

1.3 Vantagem Competitiva

O conceito de vantagem competitiva, assim como a estratégia, não é único ou universal. Resta ainda, compreender qual a ordem em que se configuram dentro das organizações e se há uma relação causal. É pela estratégia que se forma a vantagem competitiva, ou se é a partir da vantagem competitiva, que se estabelece a estratégia. Na visão porteriana dos negócios, a vantagem competitiva é obtida a partir do estabelecimento da melhor estratégia, sendo ela, genérica (Binder, 2003). Ou seja, ao apresentar menor custo que seus concorrentes, ou desempenhar o serviço de forma a se destacar de maneira superior (diferenciação), o consumidor final consegue conceber valor àquela companhia, obtendo assim, a vantagem competitiva (Porter, 1993).

“Subjacente ao conceito de estratégias genéricas temos o fato de que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia e sua obtenção exige da empresa escolhas. Para que obtenha vantagem, deve escolher o tipo de vantagem competitiva que busca e um âmbito dentro do qual possa ser alcançada”. (Porter, 1993, p. 50)

De forma a ilustrar seu pensamento, Porter representa a vantagem competitiva foi representada na figura 5.

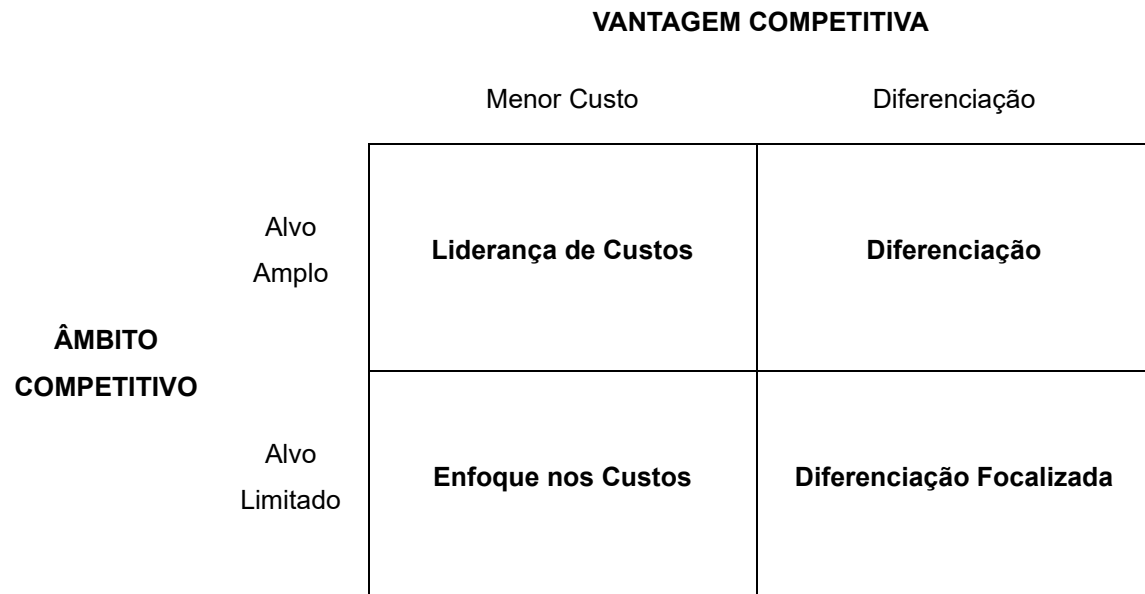


Figura 5: Diagrama temático do processo da estratégia.

Fonte: Porter (1993, p. 50).

Na estratégia de custo, no que tange envolver-se para o produtor mais eficiente dentro da indústria, configura vantagem se a organização consegue liderança em amplitude, uma vez que as fontes de custos oscilam e dependem da estrutura. Já na estratégia de diferenciação, que por outro lado, se centra em oferecer produtos ou serviços únicos e distintos, que são valorizados pelos clientes e diferem dos produtos oferecidos pelos concorrentes, a vantagem se configura ao ser capaz de para além de agregar para o cliente, conseguir um “prêmio” por isso, ou seja, superar seus custos de fabricação. Por fim, a estratégia de foco se concentra em atender às necessidades de um segmento específico do mercado, aplicando uma das duas estratégias anteriores. A vantagem aqui, é atingir um segmento de mercado bem definido e incomum (Binder, 2003).

Em outras palavras, a liderança em custo atende ao público por oferecer o menor valor entre os concorrentes, dominando assim, uma parcela maior de mercado. Na diferenciação, a um custo aceitável, são oferecidos bens ou serviços que os clientes percebem como singulares e em algum aspecto, isto é, fazendo com que tenham preferência por essa empresa em detrimento das outras (Barbosa & Estéban, 2024). E é a partir do estabelecimento dessa percepção de importância, que é gerado o valor, segundo a teoria porteriana. Sobretudo, ao optar por alguma dessas estratégias, se adquire a vantagem competitiva.

Ao contrário, Mintzberg no livro “O Processo da Estratégia” (2001, p.91), destaca que a vantagem competitiva é configurada como pré requisito para que uma estratégia seja alcançada, uma vez que a formulação da estratégia corporativa precisa especificar se ela vai realmente gerar valor e retorno para a organização. Nas palavras do autor, “a vantagem competitiva sustentável é o cálice sagrado daquilo que gostamos de chamar de método de “conteúdo” para estratégia”. À vista disso, ele impõe três condições, ou melhor dizendo, três testes, para avaliar e resumir se haverá condição de atingir

uma estratégia e se ela será bem sucedida, sendo eles: o teste da atratividade, o teste do custo de entrada e o teste da vantagem. Os três testes estabelecem os padrões que as estratégias corporativas precisam obedecer.

O teste de atratividade avalia se os setores ou mercados escolhidos para a diversificação são estruturalmente atraentes ou têm o potencial de se tornar atraentes no futuro. Um setor atraente é geralmente caracterizado por alta demanda do mercado, baixa concorrência, margens de lucro atrativas e barreiras de entrada gerenciáveis.

O teste do custo de entrada visa determinar se o custo inicial de entrada no novo mercado é justificável em relação aos lucros futuros esperados. O custo de entrada inclui não apenas os investimentos financeiros diretos, mas também os custos associados à adaptação de produtos, estabelecimento de canais de distribuição, marketing e desenvolvimento de uma presença de marca no novo mercado. É crucial que o custo de entrada não capitalize todos os lucros futuros, pois isso pode tornar a diversificação financeiramente inviável e reduzir o retorno sobre o investimento.

Por fim, o teste da vantagem avalia se há capacidade de ganhar uma vantagem competitiva no mercado. A vantagem competitiva pode ser alcançada através da diferenciação de produtos, liderança em custo ou foco em um nicho de mercado específico. É essencial que a empresa identifique e aproveite suas competências centrais e recursos existentes para desenvolver uma proposta de valor única que ressoe com os clientes no novo mercado.

Em conjunto, estes testes têm como objetivo oferecer uma estrutura robusta para identificar oportunidades de mercado viáveis, garantir investimentos financeiros prudentes e estabelecer uma posição competitiva sustentável no novo mercado-alvo. Ao seguir esses critérios de avaliação, as empresas podem tomar decisões estratégicas mais informadas e aumentar suas chances de sucesso na implementação da diversificação, assegurando um crescimento sustentável e rentável a longo prazo. “A estratégia corporativa é o que faz a corporação como um todo agregar mais do que a soma de suas partes unitárias” (Quinn & Mintzberg, 2001, p. 374).

A forma de visualizar e conceber a organização como a soma de suas partes, considera inclusive que é necessário olhar para seus recursos conjuntamente, uma vez que a combinação deles está positivamente relacionada ao desempenho. A vantagem competitiva permanecerá sustentável se os concorrentes atuais ou potenciais não conseguirem reproduzir ou imitar os benefícios dessa estratégia. Ademais, o termo “sustentável” não se refere apenas a uma longa duração, mas sim à capacidade de uma empresa manter as estratégias mesmo após tentativas morosas de outras empresas de obtê-la (Gonçalves et al., 2011).

A dificuldade de perdurar com a vantagem competitiva ao longo do tempo pode vir a causar erosões nas estratégias. No que se refere o texto “Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável”, o cerne é as condições em que as empresas se encontram no que respeita seus recursos e no que tange ao que se propõem como organização, ou seja, suas capacidades. Entende-se por recurso todos os bens

ou ativos, sejam eles tangíveis ou não, que a firma faz uso e os elabora, a fim de se favorecer (Oliveira et al., 2011).

Para os autores da Visão Baseada em Recursos (VBR), os recursos e capacidades podem ser colocados segundo as categorias: recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros incluem as fontes monetárias da empresa, seja dinheiro, ações, credores, bancos, dentre outros. Os recursos físicos são todos os imobilizados tangíveis da empresa, tais como tecnologias, localização geográfica, estoques, matérias-primas, equipamentos, edifícios, entre outros. Os recursos pessoais são os recursos humanos de uma empresa, como por exemplo os trabalhadores e a experiência. Por último, os recursos organizacionais são os atributos que compõem a organização e seus elementos, sejam eles formais como as estruturas, o organograma e o planejamento como exemplo. E também os recursos informais, como as relações, a cultura, o ambiente. A figura 6 ilustra a categorização desses recursos.

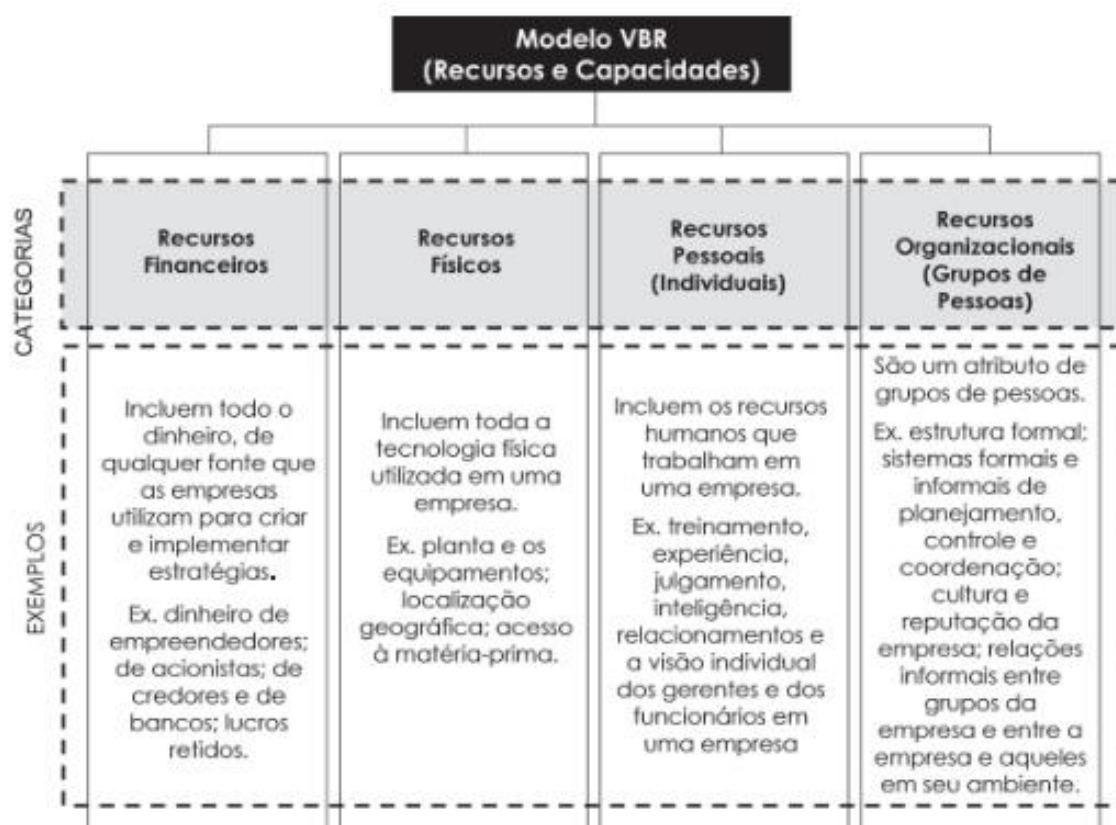


Figura 6: Recursos e capacidades empresariais.

Fonte: Oliveira et al. (2011, p.68).

Esses recursos, denominados por forças competitivas (Oliveira et al., 2011), se diferenciam principalmente em perenidade, uma vez que eles podem exercer mais ou menos influência a depender do ambientes. Essa afirmativa se justifica uma vez que é mais provável se qualificar

vantagem em um mercado do que em outro, devido ao seu ciclo. Esse ciclo de mercado, a dizer, esse setor de atividade, pode ser lento, padrão ou rápido.

Nos mercados de ciclo lento, geralmente monopolizados por uma ou poucas empresas, observa-se uma forte proteção de recursos. Estes mercados são frequentemente referidos como monopólio. Em contrapartida, os mercados de ciclo padrão permitem uma moderada penetração da competição nas fontes estratégicas da empresa. De forma alegórica, os mercados de ciclo padrão transmitem com expressividade a abordagem das Cinco Forças de Porter, uma vez que apresentam competitividade e projetam as suas estratégias para atender mercados de alto volume ou de massa, enfatizando a coordenação e o controle de mercado. Por último, os mercados de ciclo rápido, também conhecidos como ambientes de hipercompetição, apresentam um cenário desafiador. Nestes mercados, as vantagens competitivas são de curta duração, tornando a sustentação de uma vantagem competitiva uma estratégia defensiva (Oliveira et al., 2011).

Entender essa perenidade no mercado é entender como se dá o construto da firma e isso também se qualifica como uma fonte de recurso, intangível, para a empresa. Nesse sentido, “a forma como os recursos das empresas são organizados merece mais atenção por parte dos gestores que devem buscar o entendimento de quais atributos são fontes de desempenho superior e como se dá a organização e combinação desses recursos” (Gonçalves et al., 2011, p. 33). Como alternativa para essa análise, foi desenvolvido o modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) de mensuração, apresentado na figura 7.

O recurso ou capacidade é					
1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	Resultados	Resultados
Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não	—	↑ ↓	Paridade Competitiva Temporária	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Figura 7: O Modelo VRIO.

Fonte: Gonçalves et al. (2011, p. 13) .

No modelo VRIO, as dimensões apresentadas têm como objetivo verificar se os atributos internos, ou seja, os recursos da firma, são configuradores como uma vantagem competitiva. De forma mais detalhada podem nomear-se: (1) recursos de valor, (2) recursos raros, (3) recursos inimitáveis e (4) recursos substituíveis. Recursos de valor são aqueles que possibilitam que uma empresa desenvolva ou adote estratégias para melhorar sua eficiência e eficácia, com o objetivo de aproveitar oportunidades ou mitigar ameaças externa. Um recurso raro para uma empresa não pode ser uma fonte de vantagem competitiva se estiver disponível para um grande número de concorrentes ou potenciais concorrentes. Um recurso inimitável é um recurso de valor e raro se não há forma similar de ser obtido ou copiado. E por fim, um recurso substituível é o mesmo que ser equivalente. Nessa perspectiva, se ele for substituível ou equivalente, ele pode ser estrategicamente reproduzido, desconfigurando a vantagem competitiva (Gonçalves et al., 2011).

Para os autores dessa corrente de pensamento, o desempenho de uma empresa é determinado pelos recursos e capacidades que ela controla. Eles argumentam que as variações no desempenho das empresas podem ser explicadas pelas características de heterogeneidade e imobilidade desses recursos e capacidades (Oliveira et al., 2011). A saber, a gestão dos recursos, da capacidade e do controle, unido ao modelo VRIO tem como objetivo avaliar a probabilidade da vantagem competitiva ser sustentável.

Em suma, ao compreender que o conceito de estratégia e de vantagem competitiva são únicos para cada companhia, o objetivo desse trabalho será avaliar em um contexto específico, como são aplicadas na empresa de estudo. A secção a seguir apresentará a metodologia de pesquisa e os procedimentos utilizados, caracterizando a pesquisa quanto aos aspectos qualitativos, à perspectiva de análise e com a ótica da autora desse trabalho.

2. Metodologia de Investigação

Após ultrapassada a primeira fase deste trabalho, que consiste no enquadramento teórico, segue-se a segunda fase, que é o levantamento da metodologia de investigação. Foi definido que o percurso metodológico a ser seguido será de cunho qualitativo. O processo de pesquisa qualitativa pode ser representado, sinteticamente, como “um caminho da teoria ao texto e outro caminho do texto de volta à teoria” (Flick, 2009, p.14). Esse conceito se encaixa perfeitamente para essa pesquisa, uma vez que o intuito é identificar como a literatura se encontra no subjetivo das empresas, e como as empresas se encontram no subjetivo das literaturas.

Ainda, conforme identifica Godoy (1995), para a pesquisa qualitativa, o ambiente natural é fonte direta dos dados e a conjuntura e as pessoas inseridas nele devem ser observadas holisticamente, “não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo” (p. 62), procurando compreender a perspectiva desse sujeito.

Uma vez justificada a abordagem qualitativa, serão detalhados na seção seguinte, os objetivos de investigação, o que esse trabalho se propõe a explorar. Será perceptível a repetição dos termos abordados no referencial teórico. Esse agrupamento temático é intencional e busca desvendar os

núcleos de sentido no tocante às realidades vivenciadas pela empresa (Carvalho & Gosling, 2019). Quanto à organização das subsecções: na subsecção 2.1, são abordadas questões relacionadas ao objetivo do estudo e os objetivos específicos. Em seguida, na subsecção 2.2, é realizada uma descrição da empresa estudada. Na subsecção 2.3, é apresentada a técnica de recolha de dados utilizada, que no caso deste trabalho, será por meio de entrevista, bem como a lista de perguntas realizadas. A figura 8 ilustra o percurso deste trabalho (*design* de investigação), desde a sua pergunta de investigação, até ao momento da conclusão, dividindo-o em fases, por categorias, nomeadas ruptura – verificação – conclusão.

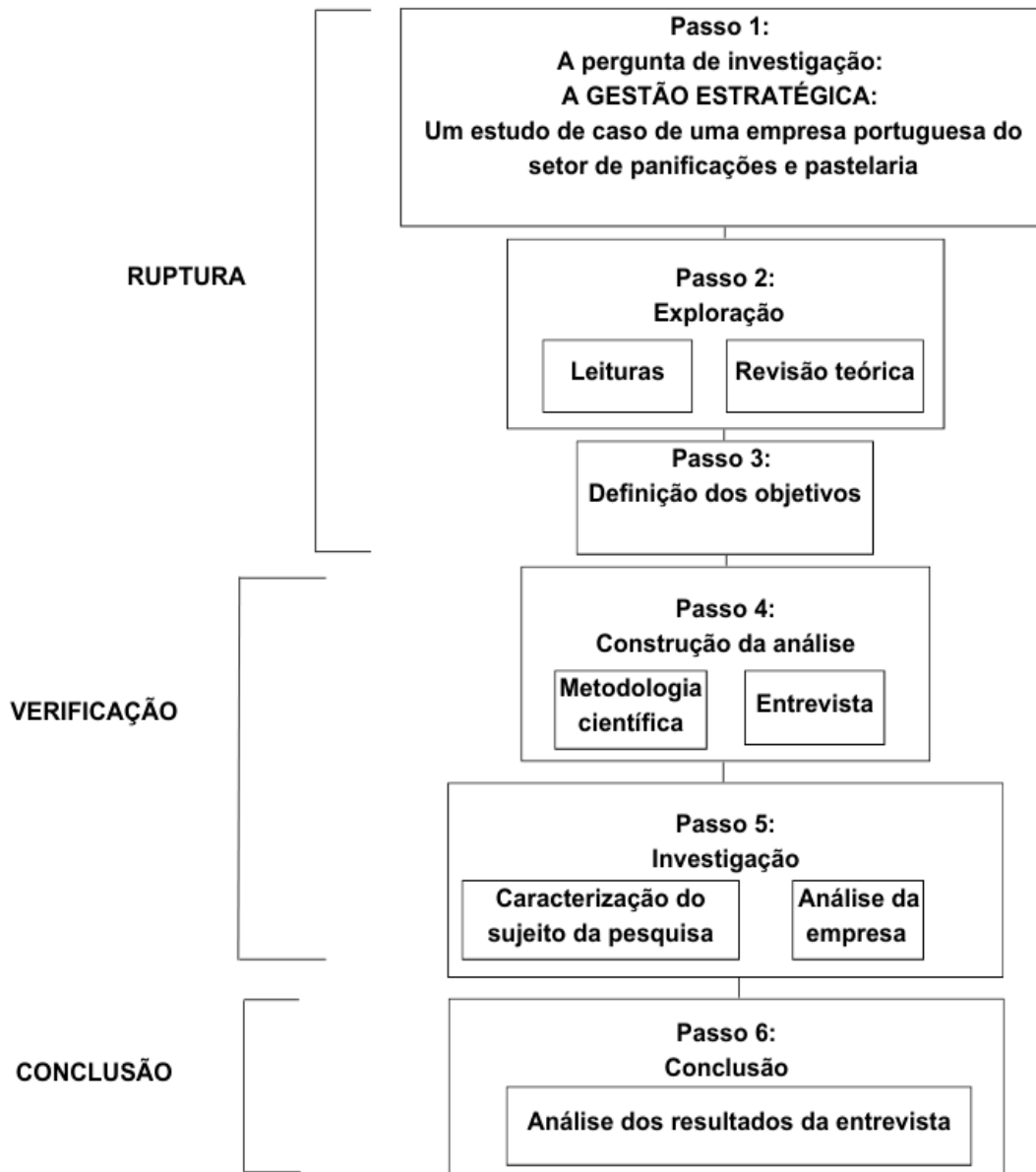


Figura 8: *Design* da investigação.

Fonte: Elaboração própria.

2.1 Objetivos do Estudo

O presente estudo tem como principal objetivo compreender as percepções de uma Pequena e Média Empresa (PME) em Portugal, perante as temáticas de estratégia e vantagem competitiva. Isto é, pretende-se analisar o comportamento dessa empresa diante de seus negócios, contextos e vivências, não de forma impositiva, em busca de classificá-las perante os rótulos da literatura, mas sim respeitando a e buscando aproximar-se de sua realidade para compreender em que se baseia para atuar no mercado.

Do ponto de vista metodológico, “colocar-se no papel do outro”, em consonância com as falas de Godoy (1995), é a direção para retirar a essência da pesquisa. Concomitantemente com esse ponto de vista e com a base no referencial teórico apresentado, foram estruturados os seguintes objetivos específicos:

- OE1: Compreender a percepção da empresa sobre o que é a estratégia;
- OE2: Compreender a percepção da empresa sobre posicionamento estratégico;
- OE3: Compreender a percepção da empresa sobre vantagem competitiva;
- OE4: Estabelecer um comparativo a respeito da teoria e do que é percebido pela empresa.

2.2 Descrição da Empresa

A empresa objeto de estudo desse trabalho é denominada TECPAN – Tecnologia e Produtos para Pastelaria e Panificação, Lda. Comercialmente, adota a designação *TECPAN Bakery Ingredients* e é uma empresa do setor de aditivos alimentares, que produz e distribui matérias-primas para a indústria de padaria e pastelaria. Ela visa a excelência no mercado global das matérias-primas e ingredientes para a indústria de pastelaria e panificação, bem como ser uma referência em qualidade, inovação, serviço e desenvolvimento tecnológico. É focada em mercados essencialmente, de língua portuguesa e está presente na Europa, América do Sul, África e Ásia. Foi constituída em Portugal, na cidade de Mirandela no ano de 1994, possui cerca de 100 trabalhadores e é classificada como uma Pequena e Média Empresa (PME). Na figura 9 encontra-se o logótipo da TECPAN.



Figura 9 : Logótipo TECPAN.

Fonte: TECPAN – Tecnologia e Produtos para Pastelaria e Panificação, Lda.

O setor de comércio ao qual a TECPAN está afiliada, o de “aditivos” da Associação Nacional de Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares (ANCIPA) é maioritariamente dominado por empresas de média e grande dimensão e muitas vezes multinacionais. A TECPAN é a principal empresa nacional do distrito de Bragança e não enfrenta no momento, concorrência direta. Ela integra também um grupo de outras empresas, sendo elas: a PRODIPANI – Produtos para Pastelaria e Panificação, Lda; a JBA – Gestão de Investimentos, Lda.; a PRODIPANI Brasil; a PRODIPANI Angola; a DOUROWAY Waterway Yacht Charter, Lda. e a BALTAZAR’S – Vinhos do Douro, Lda. As empresas do grupo trabalham em sintonia, visando o mesmo patamar de qualidade e assistência, independente dos mercados.

Conforme as informações encontradas a respeito das empresas, é possível descrever que as empresas de nome PRODIPANI são as distribuidoras oficiais de todos os produtos que a TECPAN produz, em especial massas e cremes e possuem delegações na Maia, Viseu, Leiria, Torres Vedras e S. Brás de Alportel. A empresa DOUROWAY, localizada às margens do Rio Douro, é uma empresa voltada para o turismo local, oferecendo passeios fluviais (iates, caiaques, botes), arrendamento de chalés, piscinas aquecidas ou esportes aquáticos (vela, canoagem e *windsurf*). Por fim, a BALTAZAR 'S – Vinhos do Douro produz vinhos do Porto e Doc Douro com uvas das regiões dos Vales dos rios Tua e Douro, região demarcada como Patrimônio Mundial da UNESCO. Na figura 8 encontra-se a organização e as ligações entre as empresas do grupo TECPAN.

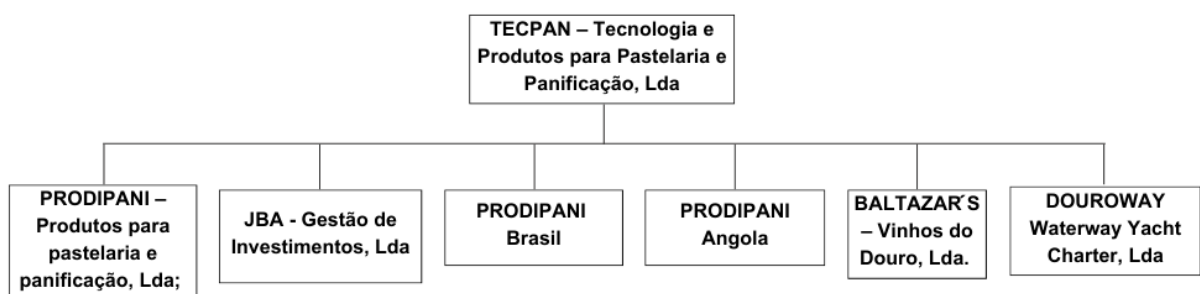


Figura 10: Grupo TECPAN.

Fonte: Elaboração própria, de acordo com a informação fornecida pela TECPAN, Lda.

As figuras 11, 12 e 13 apresentam os logótipos das empresas PRODIPANI, BALTAZAR'S e DOUROWAY, a fim de torná-las conhecidas.



Figura 11: PRODIPANI.

Fonte: Acervo da rede social da empresa Prodipani – Bakery Ingredients.



Figura 12: BALTAZAR'S – Vinhos do Douro,

Fonte: Acervo da rede social da BALTAZAR'S – Vinhos do Douro, Lda.



Figura 13: DOUROWAY Waterway Yacht Charter

Fonte: DOUROWAY Waterway Yacht Charter, Lda.

No que tange a forma como a TECPAN se organiza internamente, é a figura de José Baltazar Aguiar, que assume a gestão de topo da empresa e que está desde sempre à frente e na liderança da empresa. Todas as empresas foram criadas por ele. Sua área de formação é Engenharia Mecânica, já foi professor de Matemática, diretor de uma escola secundária e possui certificações e cursos em Gestão e Marketing. Ele pauta sua gestão pela satisfação e preferência por parte dos clientes, assim como na capacidade de estabelecer relações duradouras com os fornecedores. Em termos de organograma, foi representado na figura 14 a estrutura da empresa em termos de divisão dos setores.

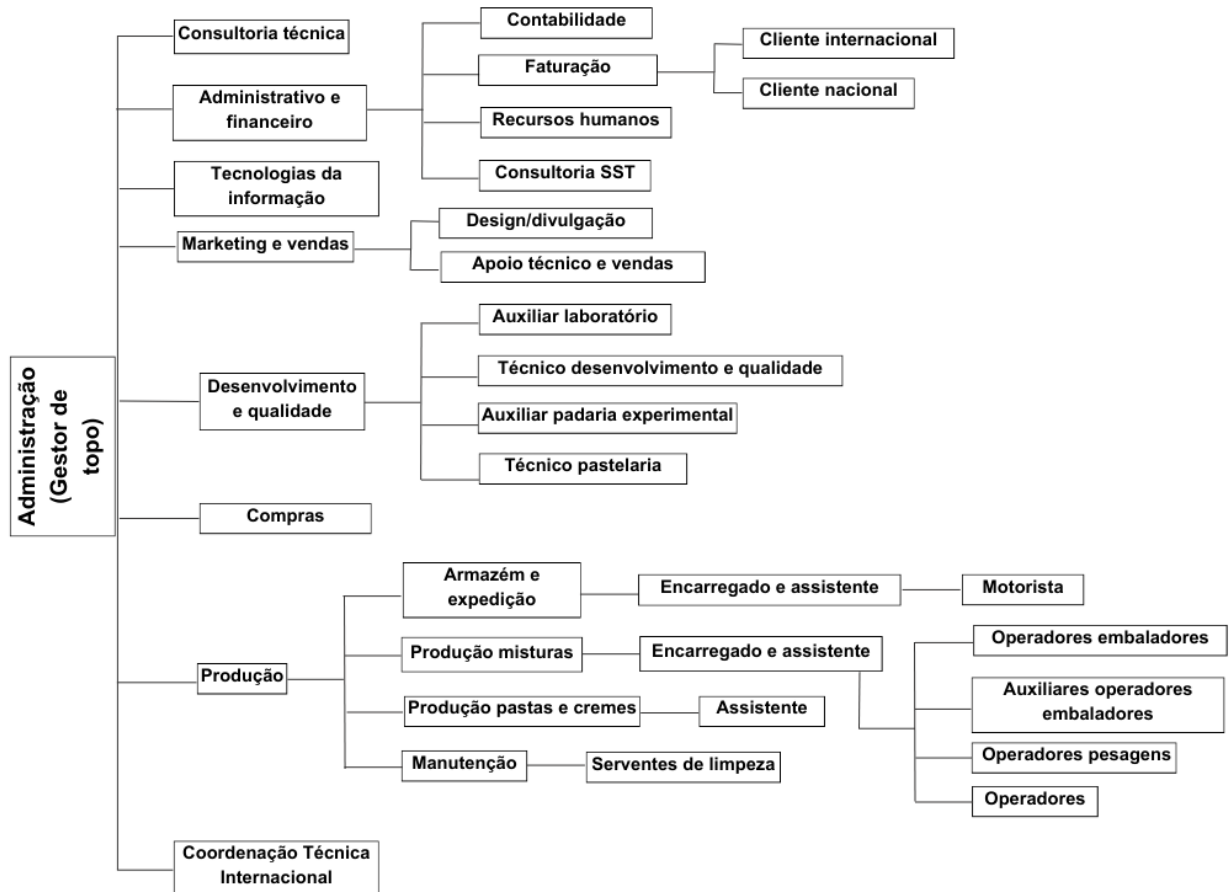


Figura 14: Organograma TECPAN.

Fonte: TECPAN – Tecnologia e Produtos para Pastelaria e Panificação, Lda.

Apresentada a empresa, objeto de estudo deste trabalho, com suas principais características e tipologias internas, será abordado em seguida o modo como foi instrumentado o *design* metodológico, a sua recolha de dados e os resultados. A apresentação, discussão, conclusão e sugestões para pesquisas futuras se encontra na seção seguinte.

2.3 Descrição da Empresa

Para entender, por meio de uma lógica de explicação, a completa natureza dos fenômenos sociais e suas particularidades, além da captação de interpretações subjetivas tais como a percepção da empresa, o instrumento para a recolha de dados escolhida foi a entrevista. Sua importância está relacionada com a capacidade da fala revelar “condições de vida e de sistemas de crenças” e “transmitir, por meio de um porta-voz, o que pensa um grupo dentro das mesmas condições” (Silva Filho, 2020).

A entrevista é, conforme Severino (2014), uma técnica de coleta de informações sobre determinado assunto, solicitadas aos sujeitos pesquisados, buscando perceber o que pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Dentre os tipos de entrevista que podem ser feitos, será utilizado aqui para a coleta de dados a entrevista semiestruturada, pois a entrevista parcialmente estruturada, “é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”, (Gil, 2002, p. 117) , mas possibilita uma liberdade na relação entrevistador – entrevistado e uma flexibilidade de perguntas, que possam vir a surgir no momento e se mostrarem relevantes para a construção do raciocínio.

Assim, as perguntas foram realizadas em função dos objetivos específicos deste trabalho. Dessa forma, ao elaborá-las, foi realizado um agrupamento por tema, a fim de organizá-los melhor tanto para entendimento da coleta de respostas e interação com a empresa, quanto para acompanhar o referencial teórico. Os autores cujas teorias estão na base das perguntas formuladas são Porter e Mintzberg, tendo o confronto das ideias propostas por estes autores sido tratado na primeira secção desta dissertação. A tabela 3 apresenta as perguntas norteadoras, que conduziram a entrevista, com a representante da empresa em estudo.

Tabela 3: Descrição das unidades temáticas relacionadas às perguntas da entrevista.

Temática	Conceito	Roteiro de perguntas
Estratégia	Meio pelo qual a empresa se estabelece em seu ambiente competitivo, a partir de seus recursos, com fins de prestígio e destaque.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual a sua percepção sobre o que é "estratégia de empresas"? 2) Como vocês se organizam internamente? 3) No que tange ao planejamento, vocês o fazem de que forma? 4) Comente a respeito do processo de tomada de decisão, elas são tomadas a partir de parâmetros genéricos? 5) Qual o objetivo/meta da empresa? 6) Sobre os resultados apresentados, normalmente atendem às expectativas / o que foi almejado? Justifique. 7) Perante toda a trajetória da empresa, o que você considera que foram os maiores "erros" cometidos? 8) De que forma a sua empresa se blinda dos concorrentes? 9) Como é o relacionamento com seus clientes? 10) Como é o relacionamento com seus fornecedores?
Posicionamento	Posição que a empresa ocupa frente ao mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1) De que forma a sua empresa se posiciona? 2) Na sua perspectiva, o quanto a sua empresa sofre influências do ambiente externo em que se encontra? 3) Você considera que a sua empresa busca: liderança em custo, diferenciação ou focalização? Comente. 4) Você está satisfeito com a situação atual da empresa? 5) Quais são os planos para o futuro? 6) Há alguma análise descritiva do setor e do mercado? Em caso afirmativo, descreva a respeito do nível dessa análise, qual a periodicidade dela e a influência sobre o posicionamento da empresa.

Temática	Conceito	Roteiro de perguntas
Vantagem competitiva	Valor agregado que a empresa apresenta, que a diferencia das demais e corrobora para seu destaque perante as demais empresas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) De que forma a sua empresa se diferencia das demais? 2) Comente a respeito de quais são os recursos ou capacidades da sua empresa que sustentam esse destaque no mercado. 3) Quais são os principais desafios para a manutenção dessa posição? 4) Descreva, conforme a sua percepção, como é o mercado da concorrência. 5) Este mercado da concorrência é mais monopolizado, maciço ou hipercompetitivo? Justifique. 6) Introduzir o conceito da análise VRIO, para em seguida perguntar se eles identificam na empresa, a dimensão dos recursos de valor, recursos raros, recursos inimitáveis e recursos substituíveis.

Fonte: Elaboração própria.

A análise da entrevista é apresentada na próxima subsecção.

2.4 Análise dos Dados

No que tange à análise dos dados, o tratamento será realizado conforme Silva (2020), na qual a interpretação dos dados é influenciada pela experiência de vida do pesquisador, bem como suas crenças, perspectivas e entendimentos. O mesmo acontece com o entrevistado. Dessa forma, o que será debatido a seguir possui os recortes da vivência da autora, como também do que foi absorvido da entrevista e considerado relevante para a pesquisa.

2.5 A Entrevistada

No dia 09 de maio de 2024, foi realizada a entrevista presencial com Sandra Oliveira, que trabalha há cerca de 25 anos na empresa. A sua trajetória na TECPAN se inicia quando ela ocupou o cargo de estagiária no departamento de marketing, e ao longo da carreira, passou por vários departamentos, como a gestão de clientes, gestão de clientes em contencioso, e atualmente, centra as suas funções na gestão de clientes internacionais e grandes contas e também está à frente do departamento de marketing.

Foi a partir do trabalho de Sandra, que a empresa iniciou seu processo de internacionalização, no final dos anos 90, início dos anos 2000, época em que a empresa concentrou investimentos nessa área. O desejo pela internacionalização veio principalmente do gestor de topo, *“associado à sua visão de mundo, logo determinou as opções estratégicas da empresa”*. A participação em feiras internacionais foi crucial para a empresa, por promover a circulação da marca dos produtos.

Além disso, com base na visão de Sandra, é possível concluir que o setor de atuação da TECPAN é muito específico e está ligado aos micro ingredientes e aos aditivos para a indústria de padaria e pastelaria, nomeadamente dominado por multinacionais, sendo a sua maior concorrente, uma

empresa localizada na Bélgica (Puratos). É uma atividade *“em que quem come pão e bolos caseiros não conhece, porque é a indústria que está por trás do pasteleiro, da padaria”*.

Essa realidade, portanto, evidencia que o setor em que a TECPAN se afilia, é um setor relativamente distante do consumidor final, tratando diretamente com os produtores. E, para além de ser um mercado de exclusividade, também é um mercado que é fortemente regulamentado pela União Europeia, pelas legislações que autorizam apenas os aditivos listados por ela, que devem obrigatoriamente seguir as condições de utilização e rotulagem. É por isso então, que a empresa é tão pautada na qualidade e segurança alimentar, por meio da entrega de produtos e soluções de confiança.

Realizada na subsecção 2.2 e 2.3 a caracterização empresa e na subsecção 2.5 da entrevistada, serão expostos em seguida, as análises sobre os aspectos gerais sobre a gestão da empresa.

3. Apresentação e Discussão de Resultados

A TECPAN é uma empresa tradicional portuguesa e que, segundo as suas redes sociais, tem como missão “colocar ao dispor dos (nossos) clientes e parceiros, produtos e soluções à medida das suas necessidades, aliando rapidez e conveniência, com garantia de qualidade e segurança alimentar”. À vista disso, a Administração da empresa formulou a sua política de gestão integrada, material interno da empresa que foi disponibilizado e diz que “visam(os) a excelência no mercado global das matérias-primas e ingredientes para a indústria de pastelaria e panificação, bem como ser uma referência, em qualidade, inovação, serviço e desenvolvimento tecnológico.”

Segundo Quinn e Mintzberg (2001), a formulação e a implementação de estratégias estariam conectadas com os processos interativos, onde gestão, valores, a cultura e práticas de administração determinam as estratégias da empresa, influenciando a busca por resultados. Essa abordagem, conjunta da gestão integrada, reflete a complexa interação entre a estratégia, as estruturas e os sistemas da empresa, conforme descrito por Quinn e Mintzberg (2001). Nas subsecções seguintes, serão demonstradas essas interações.

3.1 A Gestão Estratégica da TECPAN

Para se compreender como se dá a gestão estratégica de uma empresa, faz-se necessário entender, em primeiro lugar, o contexto dessa empresa, como ela está organizada e em que medida o seu interno se relaciona. Nesta subsecção, portanto, serão apresentadas essas informações, analisando-os conforme a teoria. A tabela 4 apresenta uma síntese do que será abordado e discutido durante esta secção.

Tabela 4 - Categoria Estratégia.

CATEGORIA ESTRATÉGIA
<p>Objetivo: Compreender a percepção da empresa sobre o que é a estratégia.</p> <p style="text-align: center;">Síntese da verbalização da entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> · Estratégias emergentes · Estratégias como plano e padrão <ul style="list-style-type: none"> · Estratégia como aprendizado · Influência do mercado externo · Estudo dos concorrentes · Relação com consumidor e fornecedor - 5 forças de Porter <p style="text-align: center;">Fonte: Elaboração própria.</p>

Uma das interações possíveis a serem identificadas entre estratégia e gestão, se exemplificam na metáfora da ampulheta de Quinn e Mintzberg (2001). A figura do gestor, como ponto de contato mediador entre a empresa vs o ambiente tem o papel clássico do planejamento, do controle, da organização e do comando. No entendimento da entrevistada, percebe-se que internamente há compreensão que a estratégia existe, parte da gestão e é utilizada como prática. Como pode ser identificado nas falas de Sandra: *“a empresa, enquanto entidade, tem a perfeita noção de que é importante estabelecer uma estratégia, é importante definir metas, linhas de conduta, linhas de guia para a atuação da empresa no mercado, para a forma como ela se relaciona com aquele ambiente interno da empresa”*.

Nesse sentido, apesar de ser evidenciado na fala da entrevistada, a gestão prática da estratégia precisa que *“enriquecer nossa habilidade de compreender e administrar os processos pelos quais elas se formam”* (Quinn & Mintzberg, p.34) e assim, a prática estratégia repercutir em algum retorno para a empresa. Dentro da TECPAN, como Sandra relata, um retorno obtido é o direcionamento dos trabalhadores frente às tomadas de decisão. *“Apesar de ser uma organização tradicional, habituados às constantes ausências deste gestor de topo, que viaja para as outras empresas que nós temos tanto em África como no Brasil, portanto, é assim, quer dizer que os chefes de departamento veem se muitas vezes obrigados a decidir, a tomar decisões que muitas vezes deviam passar para aqui, mas que pela ausência, pela situação e pela rotina acabam por assumir, a chamar para eles algumas decisões estratégicas, que se calhar não deveriam ser eles a tomar.”*

Conforme esse relato, percebe-se como é o comportamento da gestão frente ao inesperado, frente a ausência de um gestor, frente ao processo de decisão. Durante a entrevista, foi possível perceber que há uma compreensão interna dos processos da firma e que isso gera, inclusive,

empoderamento dos gestores para a tomada de decisão. Entretanto, também se observa que há uma distância entre o que deveria ser o padrão para as tomadas de decisão e o que foi realizado propriamente. A observação e análise deste relato, encontra na literatura aporte em Quinn e Mintzberg (2001) sobre as estratégias emergentes que se comprova, uma vez que as tomadas de decisão nesses contextos de ausência dos gestores ocorreram na ausência de intenção ou a despeito do padrão de consistência dos processos.

Na TECPAN, uma outra situação vivenciada demonstra uma atuação não das estratégias como plano, mas sim das como estratégias emergentes diante da definição de preços e cotação para os clientes. Idealmente, essas atividades, por serem essenciais para a empresa e para o seu ramo de atuação do negócio, deveriam seguir um plano, um planejamento do setor financeiro.

Como essas atividades são cruciais, na estratégia como plano, seriam concebidas anteriormente, para ordenar e alocar os recursos (Quinn e Mintzberg, 2001). Entretanto, o que se verifica, através da fala da entrevistada é que os momentos do mercado não obedecem a uma curva linear de comportamento, forçando a empresa a abandonar o plano e utilizar de manobras flexíveis. *“Só um exemplo, nós fazíamos uma revisão de preços uma vez por ano em janeiro e essa revisão de preços mantinha-se, essa proposta de preços era válida do dia 1 de janeiro ao dia 31 de dezembro. Hoje, quando nós mandamos uma cotação para um cliente ou quando um fornecedor que está a demandar de nós, nos manda uma cotação, essa cotação é válida no dia. E, portanto, quer dizer que, para já, deixou de haver tempo para pensar, para tomar decisões muito ponderadas, porque o mercado também as coisas mudam todos os dias, não é?!”*.

A fala da entrevistada mais uma vez confirma que a organização pensa na estratégia como plano e ambiciona que elas se tornem um padrão. Tem-se assim dois tópicos de estratégia de Mintzberg evidenciados: Plano e Padrão. Porém, pelos exemplos relatados como a falta da figura do gestor em alguns momentos e com as rotinas de surpresa do dia a dia, acaba atuando por vezes, por meio de manobras flexíveis, se comportando, portanto, como estratégias emergentes. Não estruturando a tomada de decisão em acordo com o Planejamento Estratégico, mas sim, nas práticas e na experiência do dia a dia.

Outro ponto também referente aos 5P's de Mintzberg, para além de: (1) plano e de (2) padrão que foram abordados e da estratégia emergente, é possível abordar agora a questão da perspectiva. “Como perspectiva, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo” (Quinn & Mintzberg, 2001, p.32). A TECPAN é uma empresa de atuação no mercado de panificação e pastelaria, possui experiência no ramo e preza pelas tradições portuguesas em seus costumes. Todavia, ao questionar a entrevistada sobre qual a leitura do momento, quais as intenções para o futuro, a resposta foi: *“a minha empresa está a passar por uma fase de ou é vendida, ou é desmantelada, ou a segunda geração pega a empresa. Portanto, é assim, falar de estratégia hoje sobre a nossa empresa é uma incógnita”*. Nomeadamente, evidencia-se aqui na fala, os dizeres de que a estratégia é também compreendida como perspectiva, sendo muito sensível às intenções da instituição, em relação ao futuro. Ou seja, neste contexto da TECPAN, não há clareza sobre o futuro, não há perspectiva.

Sob essa ótica, é possível interpretar que as decisões ideais e estratégicas, partiriam da análise e da maturação do tempo, tomadas “a priori” para iniciar os resultados ou como “a posteriori”, em um momento de recolha dos resultados. Entretanto, nas situações como as citadas, essa lógica não encontra respaldo. A experiência da empresa se torna o alicerce, uma vez que na prática, o mercado é muito mais fluído que prescritivo. Nas falas de Sandra, ela evidencia que *“nós há 20 anos atrás uma empresa podia ser gerida de janeiro a dezembro sem grandes surpresas e hoje acontecem coisas, sai uma notícia hoje, amanhã de manhã há uma reunião de urgência porque aconteceu isto, porque não temos stock. Agora temos o problema de não haver cacau. Não há cacau e como devem imaginar nós temos muitos produtos com cacau sim, portanto isto vai influenciar o preço, quer dizer que nós para além de termos que resolver o problema dos stocks de cacau temos que aumentar o preço. Portanto, isto em 24 horas a empresa ficou com esta informação e teve que agir, não é? Ah não, no mês que vem reunimos, não amanhã reunimos porque no mês que vem é outro problema.”* Em síntese, o modelo racional da estratégia, de se realizar o diagnóstico e tratar a causa perde lugar para a visão global e abrangente que se possui da organização, determinando a tomada de decisão (Louçano, 2016).

Este mercado, como dito anteriormente como mais fluído que prescritivo, influencia na tomada de decisão. Nas falas de Sandra: percebe-se aqui que os aspectos: interferir e influenciar, são uma forma de compreender como é fluída a relação da empresa ao se construir a estratégia. No entendimento de Mintzberg et al., (2000), as estratégias devem ser colhidas da árvore das oportunidades para garantir sua sobrevivência, uma vez que o ambiente está constantemente mudando.

De certa maneira a empresa vai se reinventando, vai se colocando como flexível, como adaptável, como se o processo de aprendizado pudesse ser incorporado trazendo maturidade de gestão estratégica. Da mesma forma que é possível observar um ciclo de vida, de introdução, crescimento maturidade e declínio, é possível notar algumas mudanças na trajetória da TECPAN, que a cada momento de maturidade com um possível declínio, havia alguma mudança, seja na criação de uma nova empresa para o grupo, seja na expansão para o exterior ou até mesmo, o lançamento de um novo produto. Nas palavras de Sandra *“As empresas são como as pessoas, também crescem, amadurecem e depois estão ali numa fase em que não sabem se vão ali manter fortes e vigorosas, se vão cair por ali abaixo, não é? Isso tem muito a ver com a gestão topo e com a história das empresas, com a história da gestão das próprias empresas”*. As estratégias adotadas visam, portanto, garantir a sobrevivência da empresa.

Diz-se sobre a sobrevivência da empresa pois, no que cerne às transformações do mundo, o desdobramento da estratégia envolve uma certa necessidade de se analisar o ambiente externo. A importância dessa análise se dá, pois, de acordo com Abreu (1982) as organizações estão inseridas em ambiente variável, em que a impermanência é o *status quo*. Os impactos dessas mudanças e flutuações intensas na TECPAN são refletidos conforme o depoimento da entrevistada a seguir: *“eu expliquei logo na introdução que a empresa de hoje enquanto dinâmica, é um ser dinâmico vivo, que é uma empresa que sofre muito com o ambiente externo com as influências externas (...)*

Portanto sim, acho que o ambiente externo porque as coisas cada vez mudam mais e não estou só a falar dos efeitos da internacionalização da globalização, estou a ver como estou a falar mesmo da própria atitude do próprio comportamento organizacional de quem está à nossa volta, do comportamento organizacional de quem trabalha das nossas equipas”.

Em termos da gestão estratégica, as falas citadas anteriormente por Sandra evidenciam uma quantidade significativa de processos, de decisões e de atividades que demandam proatividade e que às vezes, até sobrecarregam a equipe de gestão. Nesse sentido, as empresas são muito sensíveis, o que reflete também “as circunstâncias econômicas, culturais e políticas das posições sociais que ocupam” (Watson, 2005, p. 20).

As atividades empresariais, se pensadas na lógica das engrenagens mecânicas de Barnard (2011), seguiriam então uma ordem, uma em consequência da outra e assim por diante. Os sistemas de comunicação iriam ao encontro ao fluxo dos indivíduos para a prestação de serviços e para os propósitos da organização. Entretanto, no depoimento de Sandra *“Aquelas que se sentam em janeiro e tem um plano, um planeamento para a 12 meses, a 24, a 36 meses ok? Isso é tudo, mas tudo pode mudar ok? É muito mais fácil no plano, no planeado que no agir. As PME’s são muito sensíveis para esta questão da estratégia”.* Na situação vivenciada pela TECPAN, não é possível reduzir a estratégia apenas a esses sistemas de cooperação, porque o contexto em que está inserida, nem sempre funciona em sintonia.

Assim ambiente variável e dinâmico permitem que a organização se comporte com um sistema aberto, fruto das interações e complexidades humanas. Para Quinn e Mintzberg (2001), muitas vezes, a essência da formulação da estratégia não é lidar com a concorrência e sim lidar com o seu próprio ambiente interno. Assim como diz a resposta da entrevista *“são recursos humanos motivados e capacitados. Que no fundo, dada a longevidade deles no mesmo curso de trabalho, faz com que quase trabalhem na empresa como se a empresa lhes pertencesse. E isto não há melhor fator que o sucesso do emprego. Gera valor, não é? Gera valor, claro.”* Assim, temos a possibilidade de combinar a realidade das retóricas legítimas das organizações e gestores com a experiência, o diálogo, as negociações e acordos e acompanhar as transformações do mundo.

Essas retóricas afirmadas anteriormente evidenciam que as experiências dos gestores frente a realidade inserida da organização, segundo Gaulejac (2007) podem refletir certa subjetividade entre a vivência e variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade. Tornando possível perceber que, ao mesmo tempo em que os objetivos financeiros podem estar a correr bem e os resultados estarem sendo satisfatórios, como evidenciado na TECPAN e dito por Sandra em sua fala: *“até porque a empresa nunca dá, em português há uma expressão, nunca dá o passo maior que a perna, não. Sabe muito bem em que nível é que se posiciona, sabe muito bem com que concorrência é que lida, não é? (...) É assim considerando que está numa fase e consegue pagar as suas contas, nunca em tempo algum teve problemas para pagar os salários aos cobradores, longe disso, os recursos são indispensáveis e participam na geração de valor da empresa.*

Até mesmo as condicionantes mais urgentes, com alto grau de indeterminação, levam à confrontação com várias indefinições. Indefinições estas, realmente vivenciadas pela TECPAN no

momento, em que mesmo com sua notoriedade e resultados, está carente de objetivos e direcionamentos. Nas palavras da entrevistada *“um pouco da dor do crescimento, exatamente, precisamos arrumar a casa porque se a casa não for arrumada ela não se fortalece, ela cresce sem força”*. No sentido da estratégia, condicionantes, indeterminações e direcionamento moldam a empresa individualmente para cada contexto. Sendo considerada aqui a questão das forças competitivas (Oliveira et al., 2011), que se diferenciam principalmente em perenidade, uma vez que exercem mais ou menos influência a depender do ambiente.

Assim, nesta análise, foi possível associar uma relação entre os 5P da Estratégia de Mintzberg e também a introdução de forças competitivas externas que moldam a empresa, estas descritas por Porter (1993) através do conceito das 5 Forças de Porter. Esta associação foi descrita na Tabela 2 - e elenca este comparativo entre os 5P's de Mintzberg e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

Pode-se assim inferir que na TECPAN, quando em uma estratégia de pretexto (reconhecida no sentido de manobra), a empresa nota a ameaça de novas empresas, ela incorpora outras em seu próprio grupo, para que também participe daquele mercado. Quando em uma estratégia de posição, busca envolver o equilíbrio entre produto e consumo com o poder de barganha dos compradores, a empresa adapta a sua cesta de produtos, para oferecer melhor para o cliente. Nas palavras de Sandra, *“pode haver clientes fidelizados a um produto e que só compram este produto a nós, mas todo o resto da gama compram a outros concorrentes. Como podemos ter clientes que são 100% nossos clientes, quer dizer que eles não compram mais nenhum cliente, como podemos ter clientes que compram um cocktail, um mix, compram 3 produtos, num próximo mês querem experimentar um outro, num mês a seguir desistiram do outro porque experimentaram do concorrente e é melhor e tem melhor preço. (...) Este feedback é porque cada equipa de vendas tem o seu responsável. O feedback envia feedbacks para o departamento comercial e para o departamento de qualidade e desenvolvimento, ok?”*.

Na estratégia padrão, de consistência de comportamento, principalmente associado ao poder de barganha dos fornecedores, a empresa busca estabelecer relações duradouras, seguindo as práticas dos seus valores, e buscando assim, uma relação estratégica, como nos diz Sandra: *“São relações de longa data, quer dizer que nós temos fornecedores a trabalhar connosco desde o início em que a empresa foi constituída. Nós no final, ali em 2003, 2004, 2005, nós assistimos aos fornecedores começarem a se aglomerar em grupos económicos e mesmo assim continuámos constantes nas relações”*.

No aspecto da estratégia como perspectiva, em que a empresa se autoconscientiza, identifica suas “forças e fraquezas” para se destacar, perante a rivalidade entre competidores, a TECPAN está constantemente a analisar o mercado por meio do *benchmarking*, para metrificar suas fraquezas” e poder reconhecer as suas “forças”. Na busca pela identificação das fraquezas, e inclusive como uma manobra frente aos concorrentes, a empresa *“nós fazemos um exercício de benchmarking excelente. Nós acompanhamos preços, publicações, lançamento de produtos, posso dizer que o departamento de inovação e desenvolvimento está constantemente a recolher na rua produtos dos concorrentes para testar na nossa padaria experimental. Só acompanhando o que os outros estão*

a fazer é que nós podemos melhorar e até nos inspirarmos a fazer coisas novas. Isso é a base quase do nosso processo de inovação (...) É um ponto forte que nós temos em relação a eles. E posso dizer que em termos de desenvolvimento é um fator de sucesso que nós temos”. No que respeita ao reconhecimento das forças, as outras empresas do grupo são, principalmente a base e a plataforma de sustentação para a atividade.

Por fim, na estratégia como plano, em que é necessário estabelecer diretrizes perante novos produtos ou novos serviços, a empresa possui total autonomia e capacidades para se adaptar e se refazer. Seguindo as falas da entrevistada “ah, o concorrente fez um pão com... Pão com sementes de chia. Ok, também vou fazer. Tenho clientes para isso? Ah, tens mistura para fazer pão com chia? Sim, tenho. Ah, até agora eu tive a comprar o fulano não sei o quê. Ah, mas eu já tenho. Então, traze uma próxima vez. Ok. É adaptável também, não é?”.

Logo, os produtos são fabricados tendo como inspiração as tradições das diferentes culturas dos mercados, onde a TECPAN está presente. A inovação, portanto, é um elemento utilizado no marketing da TECPAN, para definir o seu posicionamento. É evidenciado, por exemplo, no slogan da empresa disponível em suas redes sociais: “tradição, qualidade e inovação”. O tópico relativo ao posicionamento será abordado na subsecção seguinte.

3.2 O Posicionamento da TECPAN

Nesta subsecção será analisado o posicionamento da TECPAN em seu mercado de atuação de padaria e pastelaria. O posicionamento de uma empresa, não pode ser definido de maneira arbitrária, uma vez que determina os potenciais daquela empresa naquele mercado (Binder, 2003). Além disso, acompanha a estratégia da empresa, para colaborar com as suas metas e objetivos. A tabela 5 apresenta uma síntese do que será abordado e serão discutidas durante nesta secção.

Tabela 5 - Categoria Posicionamento

CATEGORIA POSICIONAMENTO
Objetivo: Compreender a percepção da empresa sobre o que é posicionamento estratégico.
Síntese da verbalização da entrevista
<ul style="list-style-type: none"> · Posicionamento como recurso estratégico · Relacionamento íntimo com clientes e fornecedores · Posicionamento como identidade

Fonte: Elaboração própria.

Os objetivos e metas de uma empresa podem ser traduzidos em sua visão e missão. No caso, não foi possível ter acesso à visão da empresa, que é uma forma de entender o que a empresa busca no longo prazo. Ponto este já apresentado e discutido anteriormente, relatada a insegurança quanto ao futuro, e identificada pela literatura.

A consequência disso é, portanto, deixar a empresa sem características particulares e sem perspectivas para o futuro. “A estratégia, neste particular, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo” (Quinn & Mintzberg, 2001, p.20). Conforme as falas da

entrevistada, *“acho que está numa crise, uma crise de personalidade que pode pôr em causa a sua sobrevivência. Portanto é como se tivesse entrado ali numa depressão e depois disso Júlia, isso passa para os colaboradores passa para o ambiente interno e até os próprios fornecedores”*.

Mas já a missão que é divulgada pela TECPAN foi estabelecida para determinar o motivo pela qual a empresa foi criada, ou seja, a linha de atuação, a fim de que se mantenha coerente no mercado, que envolve “colocar ao dispor dos nossos clientes e parceiros, produtos e soluções à medida das suas necessidades, aliando rapidez e conveniência, com garantia de qualidade e segurança alimentar”. Essa missão sob o ponto de vista da gestão estratégica, demonstra a preocupação da empresa em se posicionar como competitiva para os seus clientes. E mais, para que a estratégia seja atingida e o posicionamento se sustente, os elementos precisam ser verificados nas ações da empresa. Na entrevista com a gestora Sandra foi possível perceber como é a prática da missão de “se colocar ao dispor do cliente”. Essa prática se dá, conforme as falas de Sandra: *“os clientes estão habituados, se precisarem ir ao nosso centro de distribuição ao sábado, que alguém esteja lá para abrir a porta quando não está ninguém a trabalhar.”*

Essa relação de proximidade, de atendimento disponível, de ofertar o que o cliente demanda no momento em que demanda, como no exemplo citado pela entrevistada, reflete uma intimidade, fruto de uma construção de anos, uma vez que a TECPAN atua no mercado há mais de trinta anos. Mas também como um diferencial competitivo perante os concorrentes, uma vez que o mercado é dominado por multinacionais, o seu porte de pequena e média empresa é sensível à possibilidade de se construir essa relação. E que, conforme contado por Sandra, *“nós costumávamos dizer que somos o último dos moicanos, porque somos uma empresa pequena e que obviamente já foi alvo de tentativas de compra por outros grupos económicos, concorrentes”* e essas ofertas de compra não foram sequenciadas até o momento, porque conseqüentemente, mudariam inclusive este diferencial considerado competitivo, a proximidade nas relações existentes justamente por ser uma empresa, tradicional, com anos no mercado, que atende individualmente as demandas dos clientes.

O posicionamento então como uma empresa tradicional e de proximidade com os clientes encontra nas palavras de Quinn e Mintzberg (2001) o conceito de um “nicho”. Um nicho seria um conjunto de relações entre empresa e mercado, que são moldadas por comportamentos e condições de recursos dentro de seu ecossistema, em que haja retornos e trocas.

Na posição atual em que a TECPAN se encontra, é possível identificar esse nicho com as relações com seus clientes e também com seus fornecedores, na qual se estabelecem construções de redes de parceria, rede de apoio e até mesmo de proteção. Nas falas da entrevistada: *“Até os próprios fornecedores, porque estas relações de longa duração são sempre um pau de dois bicos. Porque o fornecedor fica a saber muita coisa de nós, como nós sabemos muita coisa dos nossos clientes. O fornecedor está lá na Noruega, imagina, porque temos fornecedores muitos de Norte da Europa, então eu sei que eles já têm idade para estar aposentados, a senhora das compras ainda não me falou do filho que vai ficar, está a perceber Júlia, as coisas são mais profundas”*. A figura 15 também pode complementar o raciocínio, representando uma postagem na rede social da empresa do grupo, a PRODIPANI, agradecendo pela relação.

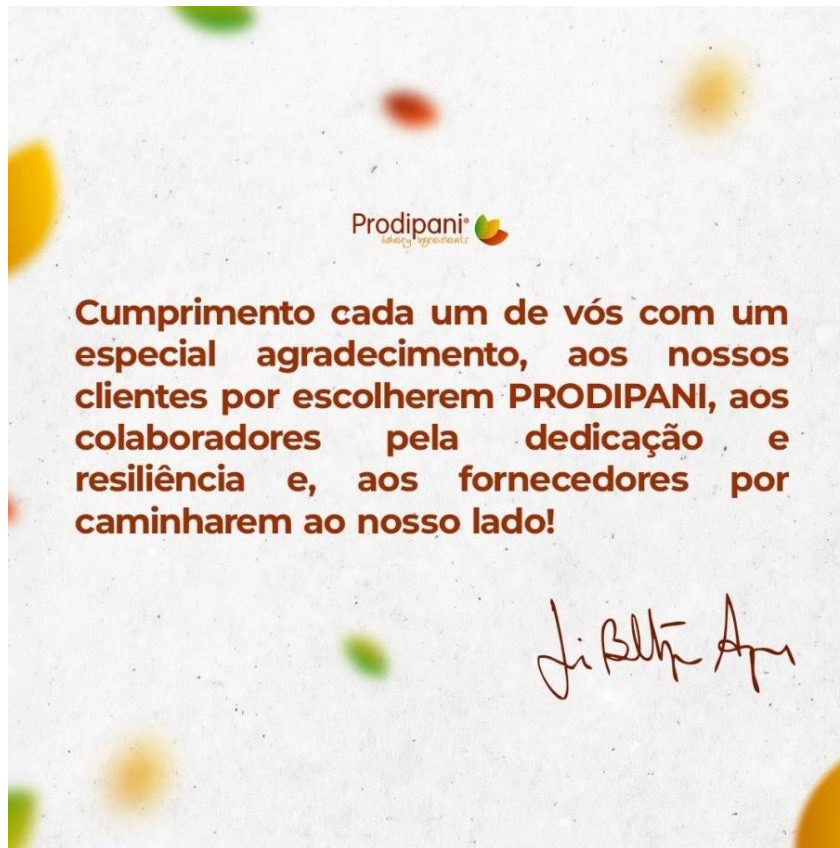


Figura 15: Postagem Facebook 1.

Fonte: Acervo da rede social da empresa Prodiapani – Bakery Ingredients.

O papel da firma enquanto posição, na disputa competitiva para sustentar sua performance, perpassa também por fatores qualitativos (Binder, 2003). Os fatores qualitativos escolhidos pela TECPAN envolvem a filosofia de gestão como empresa tradicional portuguesa e isso se reflete nos seus costumes, em sua cultura, em seu corpo organizacional, em seu material midiático e nas outras empresas do grupo. Por ser um mercado muito específico, se confirma na prática, que a forma dirige a posição, que por sua vez, dirige a estrutura organizacional, o que é, portanto, uma decisão estratégica da empresa.

Sendo esta decisão estratégica, inclusive reforçada nas redes sociais, contribuindo para uma diferenciação frente aos outros produtos concorrentes e pode ser determinante no comportamento do consumidor. Uma vez se tratando de um ramo de mercado de matéria-prima, os produtos em si não se diferenciam muito. Segundo a entrevistada nos confirma: *“há muitos produtos substituíveis, porque no fundo, os nossos produtos, quando eu levo assim para a Sandra, como é que se chama o teu produto? O meu produto como é que se chama? O meu produto chama-se A. E na concorrência chama-se B. Então, a Júlia pega no saco o A e eu no B. Eu tenho o da concorrência e a Júlia tem o meu. Eu abro o produto, são exatamente iguais. Eu faço com o produto B e a Júlia com o A. Depois, no final, vamos cozer o nosso produto no forno e colocá-lo em cima da mesa. São praticamente a mesma coisa “.*

Nesse sentido, estando a empresa em um mercado com pouca diferenciação entre concorrentes, fortalecer a imagem do produto se torna importante. “A imagem criada torna o produto distinto dos demais e esta imagem pode ser criada, por exemplo, por publicidade, embalagem e promoção especial” (Binder, 2003, p. 34). As imagens de divulgação da empresa, apresentadas nas figuras 16, 17 e 18 refletem, o posicionamento intencional da empresa da cultura portuguesa, de nacionalidade, reforçando sua imagem em suas redes sociais.



Figura 16: Postagem Facebook 2.

Fonte: Acervo da rede social da empresa Prodipani – Bakery Ingredients.



Figura 17: Postagem Facebook 3.

Fonte: Acervo da rede social da empresa TECPAN – Bakery Ingredients.



Figura 18: Postagem Facebook 4.

Fonte: Acervo da rede social da empresa TECPAN – Bakery Ingredients.

Com base na análise realizada, contrapondo literatura e falas da entrevistada, torna-se possível compreender que o posicionamento descrito é fator considerado como estratégico na TECPAN, atrelada, portanto ao seu gerenciamento de recursos, na busca por relacionamentos de proximidade, e na busca por potencializar sua cadeia de valor que irão culminar em vantagem competitiva. Esses aspectos foram encontrados na empresa em estudo e serão abordados na seção seguinte.

3.3 A Vantagem Competitiva da TECPAN

Demonstradas as análises estabelecidas entre estratégia e posicionamento, o objetivo dessa seção é formar uma aliança com a vantagem competitiva e valor gerado pela empresa, identificando qual é a vantagem competitiva da TECPAN. Nesse sentido, “o pano de fundo teórico formulado estabelece que a vantagem competitiva deve ser alcançada através do bom posicionamento da empresa e da boa articulação interna de sua cadeia de valor” (Binder, 2003, p. 27).

Tabela 6 - Categoria Vantagem Competitiva.

CATEGORIA VANTAGEM COMPETITIVA
<p>Objetivo: Compreender a percepção da empresa sobre o que é vantagem competitiva.</p> <p style="text-align: center;">Síntese da verbalização da entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> · Cadeia de valor · Liderança por custo · Ciclos de mercado <ul style="list-style-type: none"> · VBR e VRIO · Estudo dos concorrentes

Fonte: Elaboração própria.

Ao perceber que a percepção de valor de uma empresa por parte dos seus clientes é uma vantagem competitiva, Porter (1993) apresenta três formas principais de criar esse valor: diferenciação de produtos, pela liderança em custo ou pelo foco em um nicho de mercado específico. Conhecida como as estratégias genéricas de Porter, este modelo responde a uma pergunta básica: por que as empresas se diferenciavam. A resposta, segundo o autor é que o valor, ao ser percebido pelos consumidores, acarreta em vantagem competitiva e conseqüentemente, uma empresa seria preferida no mercado e teria então vantagem sob as outras.

Esse modelo de valor, permite a divisão da empresa em atividades, operações e tarefas de relevância estratégica (Schneider et al., 2010). Para a TECPAN, a sua diferenciação perante as demais concorrentes está na identificação das áreas-chave e no relacionamento com os clientes. Na entrevista, foi dito pela gestora que a diferenciação da TECPAN está “na flexibilidade, como se relaciona com o cliente. Sem muitas regras, com regras, com processos. Mas não com aquela rigidez que nós vemos nas multinacionais que são nossas concorrentes”. Essa flexibilidade permite à empresa adaptar-se ao cliente de forma ágil e moldar-se conforme as suas necessidades. Essa flexibilidade corrobora com o posicionamento da empresa de parceira de negócio.

Ademais, de acordo com Binder (2003) que corrobora com o modelo proposto por Porter (1993), no aspecto de geração de valor a partir de alguma das três estratégias genéricas possíveis, a escolha da empresa não se daria isoladamente, e sim pela forma com que é avaliada pelos seus clientes. Sendo perceptível na prática da gestão estratégica da TECPAN, uma vez que a distância entre o que a empresa desejaria e o que a empresa de fato consegue na participação do mercado, é muito tênue. Com as palavras da entrevistada *“estamos na competição por preço. Lá no nível da utopia, estaríamos pela, pela diferenciação pelo produto, pelo, por tudo aquilo que nós temos que vai muito além, pelo pack de marketing que nós temos que vai muito além do que, do que, do que o preço.”* Entretanto, atuar por exemplo em um mercado de foco, exigiria que a empresa atuasse de outra forma, não podendo ser por exemplo tão flexível com seus clientes e processos.

O desejo da empresa seria de adotar uma vantagem competitiva baseada em critérios de diferenciação. Entretanto, a sua realidade é de um mercado marcado pela competitividade tanto pela sua dimensão, de pequena e média empresa frente a multinacionais, tanto pelo setor em que atua, de matéria-prima.

Ao analisar criticamente as estratégias genéricas de Porter, dois autores recentes Barbosa e Estéban (2024) acrescentam que a estratégia de diferenciação apresenta seus riscos, como o concorrente conseguir entregar o produto melhor e ainda a um preço inferior, ou uma experiência com um produto substituto não justificar o valor mais alto a ser oferecido e a imagem da empresa ficar prejudicada. Nesse sentido, a TECPAN prefere adotar uma postura mais realista de suas capacidades, para se preservar, pois, conforme disse Sandra: *“pensam que vão querer ir pela liderança em custo, ok? Portanto é assim, acho que a empresa até pode ter uma ideia fixa em relação a qual é que o caminho a seguir, mas depois tem constrangimentos em diante, olha eu queria fazer isto mas não tenho as costas respaldadas para o fazer, portanto o meu único caminho que eu tenho é ir por aqui, porque se for por aqui não consigo pagar as contas, os salários e os fornecedores”*.

A figura 19, ilustra a posição da empresa no diagrama temático do processo da estratégia, criado por Michael Porter. Sendo esta posição já mencionada pela entrevistada anteriormente quando afirma que: *“estamos na competição por preço”*.

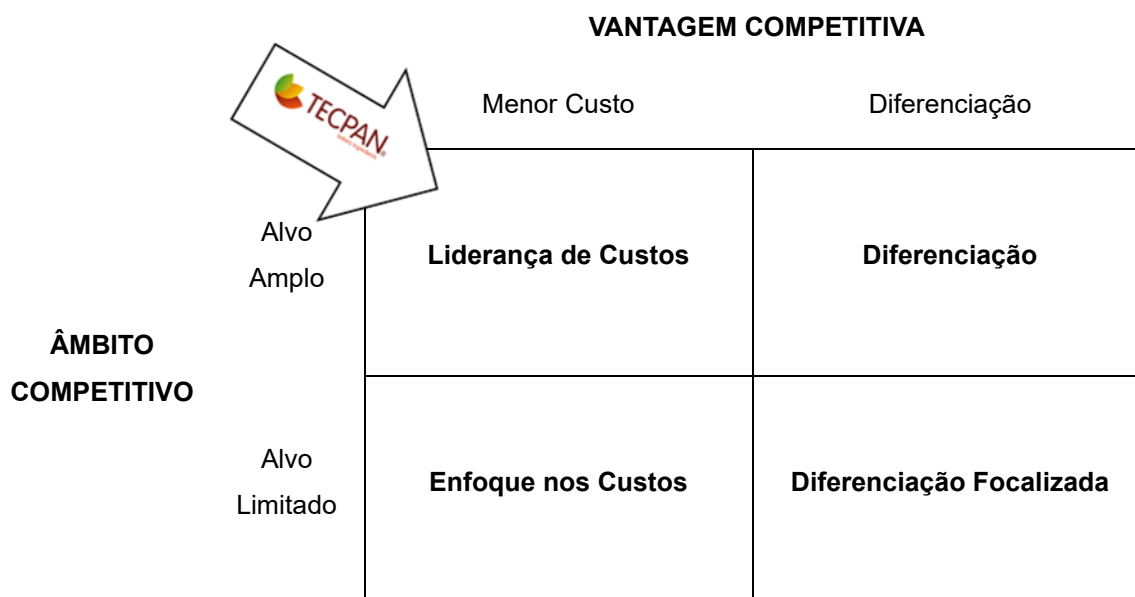


Figura 19: Diagrama temático do processo da estratégia da TECPAN.

Fonte: Adaptado pela autora.

Ao buscar novas análises quanto à competição por preço e liderança em custo como mencionado anteriormente, e já apresentado na literatura, os mercados podem se classificar como de ciclo rápido, também conhecidos como ambientes de hipercompetição. São exigentes e onerosos, principalmente no que diz respeito à vantagem competitiva, que acabam assumindo estratégias de defesa (Oliveira et al., 2011), uma vez que há uma dinâmica implacável com as outras empresas por mais participação de mercado, por mais preferência do consumidor. Ao ser abordada na entrevista, a gestora relata que o mercado em que a TECPAN atua é um mercado caracterizado pela hipercompetitividade “(...) hipercompetitivo. E é uma competição não por qualidade do produto, mas pelo preço, hum... É uma competição por preço”.

Como a TECPAN, atua em um mercado que não se dá por diferenciação pelo produto, por se tratar de matéria-prima e onde não há em específico, uma focalização, precisa se blindar, uma vez que a disputa por preço não é garantidora. A liderança em custo está sempre buscando oferecer o produto ao menor valor e está sempre buscando reduzir seus custos internos, para em um ciclo, oferecer novamente ao menor valor. Quando perguntando inclusive, sobre os objetivos atuais da TECPAN, a entrevistada retornou que “o objetivo é (...) reduzir custos mais ligados a tudo o que é o processo logístico, que neste momento absorve uma grande fatia das nossas despesas mensais. Nisto a falar, transportes aéreos, terrestres e marítimos. Ok. Nesta série. Uma reorganização das visitas dos vendedores aos clientes, quer dizer que era habitual um vendedor visitar todas as semanas. Ao dia de hoje é preciso olhar para essa organização das visitas e perguntar até que ponto o senhor Manuel, que é o vendedor, tem que ir à padaria Oliveira e Martins todas as segundas-feiras e se não pode ir só uma vez por mês. E telefonar ao senhor Oliveira e Martins duas ou três vezes no

resto do mês. Portanto, é preciso olhar para estes detalhes que parecem quase, entre aspas, não vale nada, mas que no fundo dizem muito à parte financeira e ao desgaste das faturas”.

Mesmo assim, mesmo sendo um posicionamento estratégico competitivo, a liderança em custo não é garantidora de vantagem competitiva, pois uma firma concorrente pode atuar também no mercado por custos, em busca dessa liderança e ainda possuir os mesmos recursos e capacidades, para uma das empresas pode ser considerado difícil ou oneroso administrar esses mesmos recursos e capacidades. E assim, a empresa que possui esses ativos consegue se manter mais sustentável por mais tempo (Oliveira et al., 2011) e por consequência, a liderança por custos se torna uma desvantagem.

Ao ser questionada, portanto, sobre as vantagens competitivas da empresa nesse quesito de liderança por custo, para entender seu comportamento, a entrevistada respondeu que, no quesito dos preços, *“o cliente tem o preço mais competitivo sempre condicionado pela sua quantidade. Estou a dizer que o cliente compra um saco de vinte e cinco quilos de creme pasteleiro não paga o mesmo preço do cliente que compra cem sacos de vinte e cinco quilos de creme pasteleiro.”* Essa prática dos preços visa atuar como barreira à rivalidade dos concorrentes e à ameaça dos recursos. Portanto, em alinhamento com a visão porteriana dos negócios, por essa estratégia, é obtida a vantagem competitiva.

Também no quesito da concorrência, a blindagem realizada pela TECPAN, ou seja, a utilização da ferramenta de barreira para a rivalidade entre os concorrentes se dá por ela se abastecer de informações a respeito do que estão fazendo. *“Nós acompanhamos preços, publicações, lançamento de produtos, posso dizer que o departamento de inovação e desenvolvimento está constantemente a recolher na rua produtos dos concorrentes para testar na nossa padaria experimental. Só acompanhando o que os outros estão a fazer é que nós podemos melhorar e até nos inspirarmos a fazer coisas novas. Isso é a base quase do nosso processo de inovação (...) É um ponto forte que nós temos em relação a eles. E posso dizer que em termos de desenvolvimento é um fator de sucesso que nós temos.”* Aqui, a estratégia adotada para adquirir vantagem competitiva é a prática do *benchmarking*.

Acerca do *benchmarking* é possível constatar que essa ferramenta é utilizada para estudar transversalmente as outras empresas, observando quais são suas estratégias adotadas que são positivas e quais são negativas (Ferreira et al., 2022). Ela é considerada uma prática que colabora com a vantagem competitiva, pois, no caso da TECPAN, ela se converte em um recurso para a empresa, ou seja, determina suas ações e comportamentos. Parafraseando as palavras da entrevistada: *“nós temos relações com os concorrentes, quer dizer que nós sabemos quem são eles, conhecem-nos nós cruzamo-nos em feiras de especialidade porque nós visitamos muitas feiras no estrangeiro. Porque a inspiração dos produtos dos food trends é que é, é que está na mão, é o que é que se come na Europa e portanto nós, nessas movimentações todas que fazemos acabámos por conhecer e eles também nos conhecem a nós (...) Sim temos bastante informação e depois claro temos sempre uma relação privilegiada com o senhor Martins que acaba por nos dizer olhe,*

ouvi dizer que um concorrente tal, tal, tal vai fazer isto, vai fazer aquilo, ouvi dizer que eles agora foram a Espanha comprar”.

Junto à prática do *benchmarking*, foi possível identificar que a relação com os clientes e fornecedores também são recursos valiosos para a TECPAN, corroborando com a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e com o conceito de posicionamento competitivo, em que todo o corpo organizacional exerce a função de cultivar e preservar estes recursos. Por outro lado, ao introduzir o conceito do modelo VRIO na entrevista, pelas respostas identificadas, não foi encontrado desempenho na escala, visto que, como não existe uma posição média na tabela, não há respostas tendenciosas (Gonçalves et al., 2011). O atributo “O” de Organização “sustenta a estratégia da empresa. Entretanto, os outros atributos, principalmente de raridade e imitabilidade não possuem êxito. De acordo com a entrevistada: *“Em relação aos produtos, é assim, não são produtos raros, não são produtos inimitáveis. Há muitos produtos substituíveis.”*

Por fim, uma outra vantagem competitiva não identificada na TECPAN foi no quesito de modernização de seus processos e no uso da tecnologia e da internet. Ao tratar da história da empresa, para entender o que ao longo desses anos contribui a posição que ocupa hoje, foi abordado a temática das redes sociais e conforme as palavras de Sandra, apesar de a empresa ser avaliada no mercado em aproximadamente 9, 10 milhões de euros, ela desconsiderou a importância do digital. Ela disse:

“Erros foi a empresa não ter assumido a importância que o digital tem nos negócios. Isso é o primeiro erro e eu vou explicar porque é que a empresa sempre se afastou das redes sociais e do digital. Porque a empresa habituou-se a que o nosso cliente era um cliente com muito pouca formação. E eu vou traduzir, tão pouca formação que muitos deles, quando eu comecei a trabalhar na empresa, os nossos clientes, muitos deles não sabiam ler nem escrever. E, portanto, nós pensávamos, porque criar uma rede social, uma pasta na Internet, se eles nem conseguem validar uma factura, responder... Não vão acessar. E o que a gente não se apercebeu é que, entretanto, os nossos clientes passaram (...) E há muito pouco tempo, 4, 5 anos é que nós acordámos para o digital e para as redes sociais. Há cerca de 6 ou 7 anos é que atribuímos aos vendedores aquela máquina que eles têm, que automaticamente fazem a facturação e deixam. (...) nós só apreçamos a nossa força de vendas com isto há cerca de 5, 6 anos. Sabemos que os nossos concorrentes há mais de 10 anos o fazem.”

As análises realizadas nesta seção finalizam as relações entre teoria e do que é percebido pela empresa, cumprindo com o OE4 deste trabalho. Face ao exposto, o estudo se encerra na seção seguinte com as conclusões e futuras linhas de pesquisa.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Com o estudo de caso deste trabalho, foi possível refletir a respeito da gestão estratégica e da criação de vantagem competitiva em uma empresa localizada no norte de Portugal, na cidade de Mirandela. Para compreender a aplicação eficaz da gestão estratégica em relação à interação dinâmica entre planejamento, implementação e perspectivas internas na busca de vantagens competitivas de posicionamento. Para tanto foram discutidas três categorias (1) gestão estratégica (2) posicionamento e (3) vantagem competitiva.

A literatura afirma que a abordagem para esta compreensão da vantagem competitiva deveria ser holística, levando em consideração a interação dinâmica entre planejamento, implementação, posicionamento e perspectivas internas, sendo, portanto, neste trabalho apresentadas as perspectivas de Mintzberg e de Porter.

Para Mintzberg a estratégia emerge não apenas como um conceito, mas como um processo contínuo e adaptativo, inclusive de aprendizado, essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Já para Porter a estratégia é planejada, é estabelecida e estática.

Ao contrapor as duas óticas foram analisados o processo de gestão e a elaboração da estratégia e da vantagem competitiva das práticas da empresa, capturadas pela entrevista com a gestora Sandra Oliveira, que trabalha na empresa há mais de 20 anos e portanto, a sua experiência permite uma visão completa da firma.

Sendo possível apontar descobertas, foi possível conceber que as estratégias segundo a revisão da literatura, são elaboradas para fins de rentabilidade, sobrevivência no mercado e posicionamento relevante. Mas pouco é abordado no que diz respeito a questões referentes à transição de gestão, a mudanças de perspectivas ao longo do tempo ou até mesmo, ao pensar no contexto atual em empresas quando a empresa está bem estabelecida financeiramente. É que mesmo estabelecida uma diretriz, mesmo que as estratégias ocorram conforme o planejado, isso pode não satisfazer por completo as necessidades daquela empresa como organização. Esta lacuna foi investigada por meio do estudo de caso da empresa TECPAN, empresa tradicional portuguesa, do setor de aditivos alimentares, que produz e distribui matérias-primas para a indústria de padaria e pastelaria.

No que tange às conclusões a respeito da empresa, pode-se dizer que, baseado nas estratégias genéricas de Porter, de liderança em custo, diferenciação ou focalização, há certa vontade da empresa se atuar por meio da diferenciação e ser reconhecida por isso. Porém como observado nas falas da gestora, o impacto do mercado de ciclo rápido, de produto considerado com pouca diferenciação, a realidade competitiva, ocorre através do preço.

Da investigação realizada resulta que, (1) é possível concluir que as empresas são muito mais vulneráveis à estratégia, uma vez que a teoria não consegue prepará-las ou ampará-las totalmente, porque o contexto empresarial é muito mais acelerado. Isso fica ainda mais perceptível no caso das PME, que normalmente estão menos amparadas financeiramente para as adversidades e não têm estrutura para modificar em um pouco espaço de tempo, as suas diretrizes. (2) muitas vezes há um planejamento, há perspectivas de objetivos de crescimento, como internacionalização, e lucros provenientes dessas operações. Porém o resultado alcançado pode refletir-se em novas incertezas, em novas estratégias, demonstrando como a estratégia é vivenciada na prática por ciclos de ação e reação imediatos, em práticas de aprendizado, em processos estabelecidos para uma visão de futuro.

Esta visão foi percebida e relatada pela entrevistada, e também pela ausência do elemento de visão estratégica publicada e compartilhada internamente. Nos materiais acedidos encontra-se a missão, mas não a visão, como uma perspectiva de futuro pré-estabelecida. Esta observação demonstra que (3) há na empresa certo grau de necessidade de se estabelecer, como já afirmado por Mintzberg, a empresa sabe onde está, porém não visualiza onde quer chegar, e esta dificuldade de ver ao longe, impacta no processo de como traçar metas.

O estudo conseguiu atingir o seu objetivo principal, de confrontar a teoria e a prática, proporcionando uma compreensão abrangente das perspectivas de estratégica, posicionamento e vantagem competitiva em uma PME. Ao ouvir a perspectiva da empresa sobre o que a estratégia faz (OE1), o que reflete a forma como define e implementa a sua estratégia para atingir objetivos específicos, que estão muito voltados para manter-se na preferência de seus clientes e fortalecer as relações

duradouras, independente das mudanças do mercado. Ademais, que algumas vezes, como é o caso da TECPAN, a estratégia não é algo fácil de se elaborar e que muitas vezes, a empresa se depara com questões para além do ambiente competitivo, da posição, ou da produção, sendo um tópico muito sensível.

Em seguida, foi examinada a perspectiva da empresa sobre o posicionamento estratégico (OE2) e determinado como a mesma se posiciona em relação aos concorrentes e ao mercado tradicional. A pesquisa também esclareceu a visão de vantagem competitiva (OE3) da empresa, centrando-se nas características consideradas importantes para se destacar no mercado, como por exemplo o posicionamento tradicional e a relação com clientes e fornecedores. Por fim, o estudo estabeleceu uma comparação entre a teoria existente e a perspectiva empresarial (OE4), permitindo identificar consistências e discrepâncias entre o conhecimento acadêmico e as práticas empreendedoras.

No que se refere às limitações encontradas no período da pesquisa, foi o fato do *site* da empresa se encontrar em manutenção. O que dificultou a obtenção de informações atualizadas e detalhadas sobre a organização, tais como missão, visão, valores, detalhes de produtos e serviços, demonstrações financeiras, estratégia de sustentabilidade e informações sobre inovação, eventos, feiras, etc. Este relato observado pode ser utilizado pela empresa, pois sem o *site*, perde-se uma fonte importante de comunicação direta da empresa, tendo sido a alternativa recorrer às publicações corporativas em mídias sociais, embora essas fontes tivessem uma finalidade na comunicação específica e o *site* seria a reunião objetiva das informações desejadas.

Outra limitação relativa a este estudo resulta de o mesmo ter sido baseado em um estudo de caso único, com a perspectiva de uma gestora, possibilitando apenas uma visão estratégica de uma única empresa.

Assim como sugestão de pesquisas futuras, destacam-se dois temas promissores, que foram identificados ao longo da elaboração deste trabalho e que podem vir a serem complementares para este estudo: um estudo aplicado em empresas familiares e uma investigação sobre o impacto da internacionalização nos processos empreendedores. O primeiro tema poderia explorar como as empresas familiares, normalmente também enquadradas como pequenas empresas, com recursos limitados e estruturas misturadas pelas relações, aplicam estratégias de crescimento e sobrevivência. A investigação poderia examinar as práticas, os seus resultados, as inovações em processos e os seus domínios e conhecimentos em técnicas e metodologias.

O segundo tema poderia examinar como a internacionalização afeta as decisões estratégicas de empresas de diferentes tamanhos e tipos. Esta pesquisa pode examinar mudanças nas estruturas organizacionais, gestão de recursos humanos, práticas de marketing e alianças estratégicas desenvolvidas para enfrentar os desafios globais. Este tema surge, pois, essa situação faz parte da realidade da empresa em estudo, mas ele não foi explorado, uma vez que não era o foco deste trabalho.

Referências

- Abreu, A. B. (1982). Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional. *Revista de Administração Pública*, 16(4), 39-a.
- Aktouf, O. (2010). Visión crítica de la teoría de la gestión estratégica. Una evaluación Metodológica y Epistemológica. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 13–32.
- Albino, J., Gonçalves, C. A., Carrieri, A., & Muniz, R. (2010). Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9, 2–14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539122002>
- Barbosa, K. de S., & Estéban, S. D. (2024). As Estratégias a nível de negócio adotadas por uma empresa brasileira fornecedora de produtos laboratoriais e hospitalares durante a pandemia do covid-19. *Revista Eixos Tech*, 11(1). <https://doi.org/10.18406/2359-1269v11n12024378>
- Barnard, C. I.,(2011). Las funciones de los elementos dirigentes. Documentación Administrativa. <https://doi.org/10.24965/da.vi23.1296>
- Binder, M. P. (2003). *Discussão do modelo Porteriano através de críticas, teoria dos recursos e o caso Gol* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Bolland, E. J. (2020). Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management. In *Strategizing - New Thinking about Strategy, Planning and Management* (pp. 25–48). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-697-720201003>
- Caldeira, J. L. M. R. (2024). *Ferramentas Estratégicas para o Ambiente VUCA* (Doctoral dissertation).
- Carvalho, Í. B., & Gosling, M. (2019). Proposição de uma escala de avaliação da qualidade de parques públicos verdes urbanos. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 7(2), 279–302. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2019v7n2ID18199>
- Cípolla, F. (2009, December 14). *Vantagem competitiva: revisitando as ideias de Michael Porter*. <https://administradores.com.br/artigos/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter>.
- Louçano, M. I. D.C. (2016). *A tomada de decisão e a eficácia da liderança escolar* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal).
- Darwin, C. (1872). *The origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*. (6th ed.). D. Appleton and Company.

- Ferreira, A. R., Pereira, A. M. S., Silva, G., & Matias, P. K. (2022). Proposta de um programa de avaliação de desempenho para minimizar o alto índice de turnover em uma indústria de ferramentas para usinagem. *Inova+ Cadernos de Graduação*, 3(2).
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3rd ed.). Bookman.
- Gaulejac, V. D. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. In *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Editoria Ideias e Letras.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4th ed.). Editora Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63. <https://doi.org/10.1590/S0034->
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. de F., & de Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 819-855.
- Hora, H. R. M., & Menezes, V. (2023). Eficácia do plano estratégico da petrobras sob a teoria de mintzberg: avaliação entre os anos 2015 e 2022. XXX Simpósio de Engenharia de Produção, São Paulo, Brasil.
- Lapierre, L. (2005). Gerir é criar. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 108–117. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000400008>
- Machado, R. R., Lima, M. S., Fortes, G. P., & Siani, S. R. (2022). O processo de formulação e formação de estratégias em microempresas do comércio varejista de confecções e calçados no município de Rondon do Pará. *Revista Científica Hermes - FIPEN*, 31, 92–111. <https://doi.org/10.21710/rch.v31i0.624>
- Martins, R. F. (1984). Acerca do conceito de estratégia. *Nação e Defesa* (pp.1–28).
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão* (F. A. da Costa, Trad.). Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Bookman.
- Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. *INDEG/ISCTE*, 637–658.
- Oliveira, A. J., & Ferreira, A. M. (2021). As principais tipologias estratégicas: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 29, 159–176. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.9788>
- Oliveira, P. H. de, Gonçalves, C. A., & Paula, E. A. M. de. (2011). Visão baseada em recursos da empresa, inteligência competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. *Revista de Ciências da Administração*, 60–82. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n28p60>

- Passinhas, A. M. L., & Sousa, A. (2007). Gestão estratégica para os vinhos do alentejo: contributos para uma competitividade acrescida. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 211). Universidad de La Rioja. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:180810521>
- Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações* (17th ed.). Editora Campus.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press. (Original work published 1980)
- Quinn, J. B., & Mintzberg, H. (2001). *O processo da estratégia* (2nd ed.). Bookman
- Santos, J. O. dos, Barbosa, S. D. P., Andrade, J. G. C., Almeida, R. R. de, Nepomucena, T. A. P. G., Silva Filho, J. P. da, & Gomes, N. B. M. R. (2024). O planejamento nas organizações empresariais: Planning in business organizations. *Revista Científica Integr@ção*, 5(1), 299-313. Recuperado de <https://integracao.unifip.edu.br/index.php/integracao/article/view/54>
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2010). Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista De Administração Da UFSM*, 2(2), 298–326. <https://doi.org/10.5902/198346591558>
- Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico* (1st ed.). Cortez Diretoria.
- Silva Filho, O. C. (2020). Minayo MCS, Costa AP. Técnicas que fazem uso da Palavra, do Olhar e da Empatia: Pesquisa Qualitativa em Ação. Aveiro: Ludomedia; 2019. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(5), 1991–1993. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020255.22042019>
- Silva, A. F. (2020). Fim de jogo? A transição de carreira de ex-atletas e o exercício da função gerencial. *Trabalho & Educação*, 29(1).
- Tavares, M. C., Amaral, L. A. S. D., & Gonçalves, C. A. (2003). Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: Uma síntese. *Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)*, 1.
- Villar, E. G., Walter, S. A., & Braum, L. M. dos S. (2017). Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(01), 8–21. <https://doi.org/10.5585/riae.v16i1.2409>
- Watson, T. J. (2005). Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 45(1), 14–23. Recuperado de <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37078>