

## Proposta de um modelo das áreas de decisão da estratégia competitiva: aplicação em uma grande usina siderúrgica

### Model proposal of decision areas of competitive strategy: application in a steel plant

Sergio Evangelista Silva ([sergio@deenp.ufop.br](mailto:sergio@deenp.ufop.br), UFOP, Minas Gerais, Brasil)

- Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas/UFOP; Rua 37, nº 115, Bairro: Loanda, João Monlevade, MG

Wagner Ragi Curi Filho ([wagner@deenp.ufop.br](mailto:wagner@deenp.ufop.br), UFOP / EAESP-FGV, Minas Gerais, Brasil)

Flávia de Almeida Braga e Silva ([flavia\\_abs@yahoo.com.br](mailto:flavia_abs@yahoo.com.br), UFOP, Minas Gerais, Brasil)

**Resumo:** *O conceito de estratégia competitiva é um dos principais temas estudados no contexto das empresas. Da perspectiva da relação da empresa com o seu ambiente externo verifica-se nos principais modelos da literatura que os elementos centrais de análise são: o produto, o cliente e a área geográfica de atuação. Todavia, a literatura necessita de uma visão que considere estes três elementos em uma única visão. Frente a esta lacuna teórica este artigo objetivou propor um modelo das áreas de decisão da estratégia competitiva, da perspectiva da relação da empresa com seu ambiente externo. Este modelo é baseado em cinco áreas de decisão, quais sejam: o valor do produto; os segmentos econômicos atendidos; os tipos de clientes atendidos; a área geográfica de atuação; e os canais de distribuição utilizados. Ele é aplicado por meio de um estudo de caso no mapeamento e análise da estratégia competitiva de uma grande usina siderúrgica, gerando como resultado a visão da estratégia desta empresa em um profundo nível de detalhe. Este modelo mostrou-se uma ferramenta útil para se entender a estratégia competitiva desta empresa, podendo também ser utilizado para o mesmo fim em outras empresas industriais.*

**Palavras-chave:** Áreas de decisão da estratégia competitiva; Mapa estratégico; Valor do produto.

**Abstract:** *The concept of competitive strategy is one of the main topics studied in the context of companies. From the perspective of the company's relationship with its external environment, the main models of literature are focused in the following elements: product, customer and geographic area of operation. However, the literature lacks of an approach regarding these three elements in a single perspective. Considering this theoretical gap, this paper aims to propose a model of decision areas of competitive strategy from the perspective of the company's relationship with its external environment. This model is based on five decision areas, as follows: product value; served economic segments; types of served clients; geographic areas of operation; and used distribution channels. A case study was developed in a large steel plant by mapping and analyzing its competitive strategy which could result in a deep view of it. This model seems to be a useful tool for understanding the competitive strategy of this company, and it can also be used for the same purpose in other industrial companies.*

**Key words:** Decision areas of competitive strategy; Strategic map; Product value.

## 1. Introdução

A literatura de estratégia é composta atualmente por um vasto aparato conceitual (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2002; RONDA-PUPO; GUERRAS-MARTIN, 2012). Em extensa revisão teórica Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) concluem que ela consiste na dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente, em que determinadas ações são realizadas, para atingir determinados objetivos e/ou aumentar a sua performance, por meio do uso racional de seus recursos.

A estratégia pode ser abordada das perspectivas da corporação, da unidade estratégica de negócios (UEN) ou da firma individual, e das funções empresariais. O termo estratégia competitiva refere-se principalmente à estratégia nesta segunda perspectiva. Segundo Wright; Kroll; Parnell (2000) uma UEN é um subsistema organizacional de uma corporação que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferentes dos outros subsistemas existentes.

Vários modelos de estratégia competitiva (ex. PORTER, 1986; KAPLAN; NORTON, 1997; CONTADOR, 2003) abordam este conceito centrados principalmente nos aspectos relativos ao desempenho dos atributos do produto, não considerando explicitamente o espaço geográfico e outros elementos relevantes na competição entre firmas.

Com efeito, para melhor entender o conceito de estratégia competitiva torna-se necessário primeiro refletir sobre o termo competição. Inicialmente tem-se o conceito de concorrência perfeita, lançado pela Economia Clássica, em que os produtos são considerados perfeitos substitutos entre si. Neste caso o único critério de competição considerado pelo cliente na compra é o preço. Posteriormente Edward Chamberlin (CHAMBERLIN, 1962) lança o conceito de concorrência monopolística, em que reconhece que boa parte dos produtos de uma economia, destinados à mesma função não são necessariamente perfeitos substitutos entre si. Neste tipo de concorrência os produtos competem não apenas em preço, mas também em outros atributos de interesse do cliente. Ademais a economia real é marcada por falhas de mercado, assimetrias e irregularidades no fluxo de informações entre os agentes econômicos (STIGLITZ; WALSH, 2003), bem como pela incapacidade das firmas em atenderem todo o

espaço geográfico e tipos de clientes. Esta situação torna a competição entre produtos, nas várias indústrias existentes, um fenômeno altamente complexo.

Frente ao exposto para entender a concorrência real entre produtos é necessário adotar parâmetros que transcendam os mesmos. Ou seja, além do produto devem ser consideradas as áreas de decisão: segmentos econômicos atendidos, tipos de clientes atendidos, área geográfica de atuação, e canais de distribuição utilizados. Todavia, como lacuna na literatura não foi encontrada uma abordagem que considere estas diversas áreas da estratégia competitiva, em um único sistema conceitual.

A justificativa para a realização de um estudo desta natureza é a de expandir o conceito de estratégia competitiva, para além da visão centrada no produto, predominante nos principais modelos sobre este assunto. Isso é feito ao se reunir em um único sistema conceitual as diversas áreas de decisão da estratégia competitiva, o que proporciona ao mesmo tempo uma melhor compreensão deste conceito e a sua aplicação à realidade empresarial.

Tendo em vista esta oportunidade de contribuição à literatura este artigo objetivou propor um modelo das áreas de decisão da estratégia competitiva, baseado em cinco dimensões, quais sejam: i) – o valor do produto; ii) – os segmentos econômicos atendidos; iii) – os tipos de clientes atendidos; iv) – a área geográfica de atuação; e, v) – e os canais de distribuição utilizados. Este modelo é aplicado à análise da estratégia competitiva de uma usina siderúrgica de grande porte, localizada no Brasil.

As próximas seções estão organizadas da seguinte maneira: na seção dois é realizada uma revisão teórica sobre os temas que são objeto da pesquisa; a metodologia do estudo é apresentada na seção três; nas seções quatro e cinco são apresentados os dados do estudo de caso e realizada a sua análise respectivamente; por fim, na seção seis é apresentada a conclusão do artigo.

## **2. Referencial Teórico**

Baseado em estudos bibliográficos de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2000), Whittington (2002) e Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) pode-se afirmar que a literatura de estratégia tem sua gênese na década de 1960, em que destacam-se textos como Ansoff (1965)

e Chandler (1969). Estes textos iniciais tratam da estratégia no âmbito da corporação, ou seja, descrevem e analisam a evolução de um conjunto de unidades, sob o mesmo comando e propriedade.

A estratégia no nível da UEN, ou da empresa individual ganha considerável destaque com o livro "*Estratégia Competitiva*" de Michael Porter (PORTER, 1986). Neste nível a estratégia é denominada estratégia competitiva por definir como a empresa enfrentará as diversas pressões dos agentes de seu ambiente externo.

Segundo a Teoria Contingencial (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005) o ambiente que envolve a empresa pode ser dividido em dois níveis: o microambiente, que é constituído pelos elementos inerentes ao setor em que ela está inserida, sendo eles: os clientes, os fornecedores, os fabricantes de produtos substitutos, os potenciais entrantes e os concorrentes (PORTER, 1986), o mercado de trabalho e as entidades reguladoras (COUTINHO; FERRAZ, 2002; WOOD, Jr.; CALDAS, 2007); e o macroambiente, que é formado por elementos externos ao setor em que ela encontra-se inserida, tais como os fatores: macroeconômicos; político-institucionais; infraestruturais; tecnológicos; culturais; demográficos; e ecológicos (COUTINHO; FERRAZ, 2002; CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; WOOD Jr.; CALDAS, 2007).

No nível mais baixo da hierarquia organizacional a estratégia é elaborada no âmbito funcional, em que se define como cada função deve interagir com as demais funções para dar suporte à estratégia competitiva. São exemplos de estratégias deste nível as estratégias de manufatura, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e de *marketing* e vendas (M&V) (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; BROWN; BLACKMON, 2005).

Os modelos que tratam da estratégia competitiva no âmbito da relação da empresa com concorrentes e clientes (ex. PORTER, 1986; CONTADOR, 2003) têm como elemento central de análise as características do produto. Embora estas características sejam importantes no contexto da estratégia competitiva, deve-se considerar que existem outros elementos também relevantes, que ainda não foram abordados de forma sistemática e conjunta na literatura. Com efeito, nas próximas seções é feita uma análise mais detalhada destas áreas de decisão da estratégia competitiva.

## 2.1. O papel do produto na estratégia competitiva

O produto é um elemento central na estratégia competitiva, posto que é por meio dele que a firma gera valor para o cliente. Ele é pressuposto básico em vários modelos da literatura, por exemplo Porter (1986) apresenta três estratégias possíveis, conhecidas como estratégias genéricas: a estratégia de baixo custo, em que o foco de atenção é o preço do produto; a diferenciação, em que a firma procura oferecer produtos com performance superior à da concorrência em algumas características, salvo o preço; e o enfoque, em que uma das duas estratégias anteriores é utilizada para oferecer produtos a um grupo específico de clientes. Já Contador (2003) propõe o conceito de campo de competição, que consiste em uma área de mercado em que determinada característica do produto é priorizada, sendo identificados um total de quinze campos, organizados em cinco categorias: preço; produto; prazo; assistência; e imagem. Por outro lado Stuker; Vaz; Sellito (2013) identificaram nove dimensões de competição em empresas da cadeia produtiva da indústria calçadista, são elas: preço, flexibilidade de volume, flexibilidade de modelos, nível de qualidade, performance do produto, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega, inovação no produto e inovação no serviço.

O processo de gênese de valor do produto ocorre por meio da sua performance em diversos atributos (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007; ESPINOZA; HIRANO, 2003; MEREDITH; McCUTCHEON; HARTLEY, 1994), que serão denominados atributos de valor. Um atributo de valor consiste em um critério considerado importante (valorizado) pelo cliente no processo de compra. Deste modo, o valor do produto é resultado da performance de um conjunto de atributos de valor (ex. desempenho, preço, prazo de entrega, imagem de marca, etc.) e não de um aspecto apenas. Esta premissa coaduna-se com diversos textos da literatura (ex. KIM; NAM; STIMPERT, 2004; MELLO; LEÃO e SOUZA NETO, 2005; PERTUSA-ORTEGA; MOLINA-AZORIN; CORTÉS, 2009; MELLO *et al.* 2013) que assumem que uma empresa pode ser bem sucedida, oferecendo ao mercado produtos que, embora não possuam desempenho superior em um atributo de valor específico, apresentam o melhor desempenho global, em que se considera a performance conjunta de vários atributos de valor.

Embora centrados no produto, os modelos discutidos anteriormente omitem um aspecto fundamental deste no processo de gênese de valor, qual seja, a sua funcionalidade. De modo a exemplificar este conceito na indústria siderúrgica, objeto deste estudo, os tipos de aço existentes são (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2013): planos (chapas e bobinas) e longos (perfis e fios). Este aspecto é tão importante na definição da estratégia competitiva de uma usina siderúrgica que o fato dela fabricar um tipo de aço, por exemplo, o fio, exclui a competição de usinas que fabricam outros tipos, isso porquê existem diferenças quanto as aplicações e os ativos necessários para a fabricação destes diversos tipos. Estas variações específicas do aço são aqui denominadas de funcionalidades específicas. Frente a este aspecto a intensidade das pressões competitivas entre as empresas de uma indústria variará também em decorrência das funcionalidades específicas de suas linhas de produtos.

Frente ao exposto, conclui-se que as decisões relativas ao produto no contexto da estratégia competitiva são: a definição das funcionalidades geral, específicas e da performance dos diversos atributos de valor.

## **2.2 As demais áreas de decisão da estratégia competitiva**

Da perspectiva da Economia Clássica a existência de um mercado configura-se pela presença de clientes, fornecedores e produtos. Seus pressupostos são: as empresas fabricam produtos que são perfeitos substitutos entre si; os clientes possuem pleno conhecimento de todas as alternativas de produtos existentes e pleno acesso aos mesmos (STIGLITZ; WALSH, 2003). Porém, os mercados reais se mostram bem diferentes deste cenário hipotético. Com efeito, para melhor entender a competição entre empresas faz-se necessário utilizar além do produto, as áreas: segmentos econômicos atendidos, tipos de clientes atendidos, área geográfica de atuação, e canais de distribuição utilizados. A conjunção destes elementos formam o que será denominado de ambiente de competição.

Em relação aos segmentos econômicos e os tipos de clientes atendidos o conceito que mais se aproxima destes termos na literatura são: a estratégia genérica de enfoque (PORTER, 1986), o submercado (AAKER, 2012) e a segmentação de mercado (KOTLER, 1998; MORAES; MATTAR, 2014).

A definição dos segmentos econômicos a serem atendidos ocorre em situações em que os produtos de uma empresa podem ser aplicados em diferentes mercados, como é o caso do aço, que pode ser utilizado nas indústrias da construção civil, de bens de capital, de bens duráveis, dentre outras. O tipo de cliente a ser atendido consiste em outra área de decisão. São três os tipos básicos de agentes compradores, a saber: os agentes governamentais, as organizações não governamentais (empresas, fundações, entidades filantrópicas, etc...) e o consumidor. Por sua vez estes tipos gerais apresentam subtipos que podem ser classificados, de acordo com os parâmetros de interesse em questão. Uma empresa pode se especializar no atendimento de determinados grupos e subgrupos de clientes, provendo produtos com alta performance em atributos de valor que são considerados importantes para eles. A área geográfica de atuação é um assunto de grande importância nos segmentos de comércio, consumo e serviços (QUEIROZ; SOUZA; GOUVINHAS, 2008; MOITA; GUERRA, 2012).

Considerando a simultaneidade entre fornecimento e consumo, a área geográfica de produção e de atuação são sinônimos nestes ramos de atividade (CORRÊA; CAON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). O mesmo não ocorre nas operações industriais, posto que neste caso pode haver a dissociação entre a localização das instalações e as regiões que serão abastecidas por uma unidade industrial. Neste caso, na localização das instalações deve-se considerar critérios como facilidade de acesso a recursos e serviços, custos de distribuição, custos de mão de obra (GARCIA; MOTTA; AMATO NETO, 2004), dentre outros. Já no âmbito da área geográfica de abastecimento deve-se considerar aspectos como, as pressões competitivas e o poder relativo dos agentes que atuam nelas (D' AVENI, 2002).

O escopo da cobertura geográfica varia de acordo com o tamanho e a natureza da atividade da empresa, envolvendo decisões que vão desde o atendimento, ou a localização de um ponto de venda em uma determinada localidade, até a decisão de quais áreas geográficas do globo atuar, para o caso de empresas e cadeias produtivas globais (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011; MOITA; GUERRA, 2012).

Por fim, o tipo de canal de distribuição utilizado coloca-se como um relevante elemento no processo de gênese de valor. Segundo Almeida (1999) os tipos de canais existentes são: o direto, em que a própria empresa fabricante disponibiliza o produto ao

cliente; o semidireto em que há um intermediário entre o fabricante e o cliente; e o indireto em que ocorre a interposição de vários agentes entre o fabricante e o cliente. A decisão de quais tipos de canais utilizar está atrelada à estratégia competitiva e à natureza do produto (KOTLER, 1998; LOURENZANI; SILVA, 2004). O Quadro 1 sintetiza as áreas de decisão da estratégia abordadas neste artigo e as decisões correspondentes.

Quadro 1 - Áreas de decisão da estratégia competitiva e decisões estratégicas

Área de Decisão	Principais Decisões
Produto	Definir as funcionalidades geral e específicas e a performance dos atributos de valor
Segmentos Econômicos	Definir os segmentos a serem atendidos
Clientes	Definir quais os tipos de clientes serão atendidos
Área Geográfica	Definir qual o espaço geográfico de atuação
Canais de Distribuição	Definir quais os meios de distribuição dos produtos

Fonte: Os autores (2015)

### 2.3. Um breve panorama dos modelos de decisão sobre estratégia competitiva

Uma breve análise dos modelos tradicionais, bem como dos modelos mais recentes que tratam das decisões da estratégia competitiva permite concluir que em sua maioria eles encontram-se focados em uma, ou duas das áreas de decisão propostas neste artigo. Como já assinalado anteriormente os modelos de Porter (1986) e Contador (2003) têm no produto o elemento central da estratégia competitiva. Esta centralidade do produto também está presente em estudos mais recentes, que ora consideram a performance de seus atributos de valor (STUKER; VAZ; SELLITO, 2013; MORAES; MATTAR, 2014; TONI; MAZZON, 2014), ora consideram as suas funcionalidades específicas dentro de uma classe geral de produtos (PORAC; THOMAS; BADEN-FULLER, 2011; PORTO; TORRES, 2012; BARROSO; GIARRATANA, 2013).

Por outro lado em estudos como Fweltelsaz; Gomes (2006) e Molnar; Violi e Zhou (2013) a questão geográfica é destacada no processo de competição entre empresas. Não obstante, Greve (2008) aborda a segmentação do mercado de seguros a partir da perspectiva da categoria de produtos e dos segmentos de clientes atendidos. Dos modelos identificados o que se mostrou mais abrangente foi o proposto por Sinfield *et al.* (2012), cujo propósito é a



elaboração do modelo de negócio de uma empresa. Segundo estes autores na elaboração deste modelo devem ser respondidas seis questões: i) – Qual é o cliente alvo? ii) – Qual a sua necessidade? iii) – O que a empresa irá oferecer para suprir esta necessidade? iv) – Como o cliente terá acesso a esta oferta? v) – Qual o papel da empresa em prover esta oferta? vi) – Como a empresa gerará lucro?

Contextualizando as cinco áreas de decisão da estratégia sintetizadas no Quadro 1 da subseção anterior, nas seis questões propostas por Sinfield *et al.*(2012), pode-se associar a primeira questão às áreas de decisão *clientes* e *segmentos econômicos*, a segunda e a terceira questão à área de decisão *produto* e a quarta questão à área de decisão *canais de distribuição*. Com efeito, quatro das cinco áreas de decisão propostas neste artigo se sobrepõem ao modelo destes autores. Contudo, acrescenta-se como área de decisão a dimensão geográfica e decompõe-se o construto cliente nas áreas de decisão *segmento econômico* e *cliente*. A decisão relativa ao produto a ser ofertado pela empresa também é decomposta em *atributos de valor* e *funcionalidades geral e específica*.

As cinco áreas de decisão da estratégia competitiva propostas neste artigo procuram unificar conceitos presentes em diversos modelos, bem como estender a tradicional visão de estratégia centrada apenas no produto.

### 3. Metodologia

Segundo o Instituto Aço Brasil (2013) os tipos de aço existentes, de acordo com a forma são: os planos (chapas bobinas) e os longos (perfis, fio). A usina siderúrgica visitada será denominada Unidade Alpha. Esta unidade fabrica apenas um tipo de aço, que não será revelado, de modo a preservar a sua identidade. Este artigo possui caráter teórico-empírico, em que primeiramente, por meio de revisão de literatura, e pelo uso do processo lógico-dedutivo, é proposta uma estrutura conceitual acerca das principais áreas de decisão da estratégia competitiva, sob a perspectiva da relação da empresa com clientes e concorrentes.

O caráter empírico desta pesquisa é dado pela aplicação do modelo proposto no mapeamento da estratégia competitiva da Unidade Alpha. Nesta ocasião este objeto de estudo é analisado em profundidade no contexto em que se encontra, sendo este um aspecto peculiar

da pesquisa qualitativa (MARTINS, 2010), particularmente do estudo de caso (YIN, 1994; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; MIGUEL, 2007).

A escolha da Unidade Alpha como objeto de aplicação do modelo elaborado deu-se mediante a facilidade de acesso e ao fato desta ser uma grande empresa industrial, permitindo verificar múltiplas formas de configuração das áreas de decisão da estratégia competitiva, enriquecendo a aplicação do modelo.

Os procedimentos de coleta de dados foram os seguintes: primeiramente foi elaborado um roteiro de pesquisa com questões abertas, tendo em vista o referencial teórico e o modelo de áreas de decisões da estratégia competitiva proposto, visando identificar no objeto de estudo como estão configuradas estas áreas de decisão. Este roteiro foi previamente enviado para os funcionários entrevistados. De posse deste roteiro algumas questões foram respondidas por escrito. Em seguida, foi agendada uma entrevista, em que os pesquisadores fizeram uma visita às instalações da Unidade Alpha, e baseados no roteiro de pesquisa, fizeram uma entrevista primeiramente com um gerente ligado à atividade de planejamento e controle da produção (PCP), e em seguida com seu superior hierárquico, ambos com curso superior, sendo este último, um profissional com aproximadamente vinte anos de atuação nesta unidade, e com amplo conhecimento das questões relacionadas à estratégia competitiva da mesma.

Considerando-se que a unidade produtiva estudada pertence a uma companhia de capital aberto e que disponibiliza relatórios diversos, inclusive sobre mercados e produção, foi realizada a análise comparativa dos relatos dos entrevistados com relatórios publicados pela companhia a qual pertence à Unidade Alpha, sendo realizada a triangulação de dados, de modo a obter uma visão precisa da estratégia competitiva desta unidade.

A sequência de procedimentos metodológicos desta pesquisa foi a seguinte: embasamento teórico, elaboração de um modelo e seu teste, o que permitiu estabelecer o diálogo entre os mundos teórico e empírico, corroborando o que considera Fleury (2010). Destarte, o modelo proposto se mostrou altamente aderente à realidade, contribuindo para o aprimoramento do conceito de estratégia competitiva.

Embora o estudo de caso não permita a generalização estatística, YIN (1994) considera que esta abordagem permite a generalização conceitual, ou teórica. Ou seja, a partir dele é possível definir construtos e conceitos aplicáveis a outros objetos da realidade, pertencentes ao grupo do objeto estudado. Este formato de pesquisa que concilia o desenvolvimento de um modelo teórico e sua aplicação à realidade também está presente em (SILUK; NORA, 2011), mostrando-se um elemento útil para a validação de um modelo teórico.

No tocante a aplicação do modelo das áreas de decisão da estratégia à Unidade Alpha, deve-se considerar que estas áreas são passíveis de generalização conceitual, ou seja, estão presentes em todas as firmas, uma vez que independentemente do ramo de atividade, toda firma oferece: i) – uma gama de produtos com determinado composto de valor; ii) – para determinado(s) segmento(s) econômico(s); iii) – para determinado(s) tipo(s) de cliente(s); iv) – em uma determinada área geográfica; v) – utilizando determinado(s) meio(s) de acesso (canais de distribuição).

#### **4. Apresentação e Análise dos Dados**

Nesta seção é apresentada a estratégia competitiva da Unidade Alpha, em que é dada ênfase à estratégia desta unidade no mercado brasileiro de aços convencionais, uma vez que ele absorve cerca de 80% do aço vendido por ela. Com efeito, a visão que se obtém da estratégia desta unidade consiste em uma parte da sua estratégia competitiva e não na sua totalidade.

##### **4.1 Gênese de valor dos produtos**

A Unidade Alpha fabrica apenas um tipo de aço, que como já mencionado anteriormente, não será relevado de modo a preservar a identidade da firma. Considerando que a funcionalidade requerida em um determinado tipo de aço, plano (chapas e bobinas) ou longo (fios e perfis), é completamente diferente daquela requerida em outro tipo, a estratégia competitiva desta unidade deve ser analisada no âmbito daquelas empresas que fabricam aços com a mesma funcionalidade específica que os seus. Por outro lado, produtos que possuem as mesmas funcionalidades específicas, possibilitarão algum nível de diferenciação apenas na

performance de seus atributos de valor. Interessa neste caso analisar portanto a performance dos atributos de valor do aço desta unidade em relação aos aços das siderúrgicas concorrentes.

No tocante aos atributos de valor priorizados, pode-se distinguir duas classes de aço: as ligas especiais, em que são atributos de valor de destaque a inovação do produto, bem como a capacidade de seu uso em situações que exigem alta performance em algum critério, tal como leveza e/ou resistência. No caso da Unidade Alpha o desenvolvimento deste tipo de aço ocorre em parceria com uma UEN do exterior, pertencente à mesma corporação que ela. Este tipo de aço representa apenas uma pequena parcela do total vendido por esta unidade, sendo praticamente todo exportado.

O segundo mercado no qual a Unidade Alpha atua, e que responde pela maior parte de seu faturamento, é o de aços convencionais. Este é tipicamente um mercado de *commodities*, em que existem diferentes empresas capazes de fornecer aços, cuja performance dos atributos de valor é próxima entre si. Neste tipo de negócio o atributo predominante para o cliente é o preço, sendo a indústria automobilística, na visão dos entrevistados, aquela que realiza a maior pressão no sentido de reduzi-lo. Para a Unidade Alpha os atributos de valor priorizados são (a partir do mais importante): a confiabilidade na entrega, o atendimento e o preço. O fato desta unidade fabricar ao mesmo tempo aços convencionais e especiais revela que é possível que uma mesma firma ofereça ao mercado diferentes produtos, com diferentes compostos de valor, como apontado em Wright; Kroll; Parnell (2000).

Embora no ramo de aços convencionais o preço é notoriamente o atributo de valor mais importante, haja vista que este é um mercado de *commodities*, a priorização dos atributos mencionados acima, dá-se como a alternativa que a Unidade Alpha encontrou para compensar a sua desvantagem em preço, frente às siderúrgicas chinesas. Esta situação indica que a empresa procura aumentar o valor do produto, segundo múltiplos atributos de valor, e não apenas em um, o que se alinha com autores já citados, como Meredith; McCutcheon; Hartley (1994), Espinoza e Hirano (2003) e Souza; Griebeler; Godoy (2007).

A confiabilidade na entrega e o atendimento são importantes para a Unidade Alpha, uma vez que seus principais clientes da indústria automobilística trabalham no sistema *Just in Time* (JIT), mantendo estoques baixos de aço. Ela possui entrepostos próximos a estes clientes

com capacidade de abastecê-los rapidamente. Quanto ao atendimento, foi relatado que muitas vezes é necessária a assistência técnica ao cliente, no tocante à forma de uso do aço. Deste modo, a capacidade da empresa em prontamente enviar profissionais de assessoria ao cliente é considerada um elemento competitivo relevante.

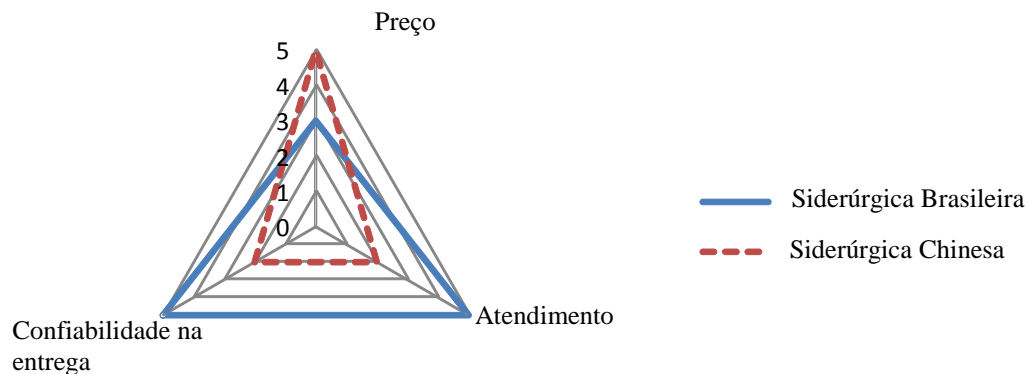
Segundo os profissionais entrevistados na Unidade Alpha os principais concorrentes desta unidade são as siderúrgicas chinesas, que são capazes de vender aço a um preço mais baixo do que ela no Brasil, apesar do seu maior custo de transporte para o abastecimento deste mercado.

A Figura 1 apresenta um gráfico do tipo alvo que mostra o desempenho comparativo atual entre a indústria de aço chinesa e a Unidade Alpha, segundo a percepção dos entrevistados. Este tipo de gráfico também pode ser encontrado em Mello *et al.* (2013) todavia para avaliar as preferências de clientes de diferentes tipos de lojas de materiais de construção.

No gráfico da Figura 1 foi julgada a performance de cada atributo de valor, segundo uma escala de cinco pontos, em que o número 5 consiste no desempenho máximo e o número 1 no mínimo. Este esquema permite deduzir que a desvantagem no preço enfrentada por esta unidade é compensada pelo melhor desempenho em outros atributos de valor.

A desvantagem da Unidade Alpha no preço de seu aço possui maior impacto na sua atuação na indústria automobilística, cujas empresas realizam a compra de aços em maiores volumes. Quanto aos demais segmentos econômicos (bens de capital; construção civil; e utilidades) em que esta empresa atua, verifica-se a mesma desvantagem no preço, todavia, a pressão competitiva percebida é menor, por duas questões distintas.

Figura 1 - Percepção da performance dos atributos de valor dos produtos da Unidade Alpha e das siderúrgicas chinesas no mercado brasileiro



Fonte: Os autores (2015)

No tocante ao segmento de bens de capital a Unidade Alpha vende o aço destinado a este ramo para uma subsidiária da corporação a qual pertence. Em relação aos ramos de utensílios e construção civil, existe uma grande quantidade de clientes, que compram aço em pequenos volumes, esta situação torna este mercado menos atrativo para empresas estrangeiras, que não possuem uma rede de distribuição adequadamente estruturada no mercado brasileiro, preferindo assim vender grandes lotes de aço. Já a Unidade Alpha vende aço para uma subsidiária da corporação a qual pertence, responsável por distribuir aço para estes ramos.

#### 4.2 Áreas geográficas, segmentos econômicos, canais de distribuição e tipos de clientes atendidos

A Tabela 1 apresenta a configuração da Unidade Alpha nas áreas geográficas e tipos de clientes atendidos. Esta unidade fornece aço para clientes em todo o território nacional e nas Américas do Sul e do Norte. O percentual de exportação responde por aproximadamente 20% do faturamento da unidade, sendo a maior parte do aço, portanto vendida no território nacional. Há duas décadas esta unidade vendia o inverso destes percentuais para estes mesmos mercados, segundo os entrevistados.

Pode-se atribuir o aumento do percentual vendido no mercado interno e a redução no mercado externo respectivamente ao crescimento do mercado brasileiro e ao aumento da concorrência de siderúrgicas chinesas no mercado internacional. A situação descrita sugere que as áreas geográficas de atuação de uma firma são fundamentais para o seu desempenho no longo prazo, uma vez que para o caso da Unidade Alpha, embora há duas décadas o mercado

brasileiro representasse uma menor parcela do seu faturamento, atualmente ele se mostra fundamental para o seu desempenho.

Embora o setor automobilístico represente o segundo setor em termos percentuais, os gerentes entrevistados revelaram que ele é o mais importante, por apresentar a maior lucratividade. Esta unidade também atende o setor de varejo, neste caso vendendo aço para uma distribuidora pertencente à mesma corporação na qual ela se encontra, que distribui o aço a um grande número de clientes localizados no Brasil, e que empregam este produto principalmente na construção civil, e na fabricação de utensílios. Outro segmento importante é o de fabricação de bens de capital, em que a produção é vendida para uma empresa também pertencente à mesma corporação.

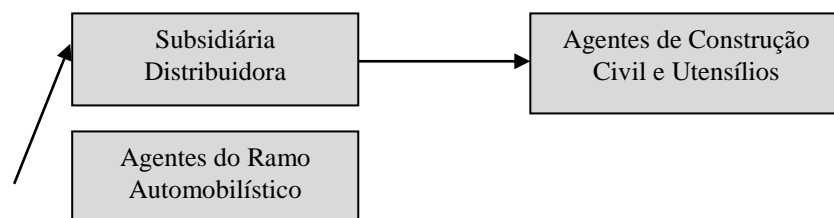
Tabela 1 - Áreas geográficas de atuação e segmentos econômicos atendidos pela Unidade Alpha

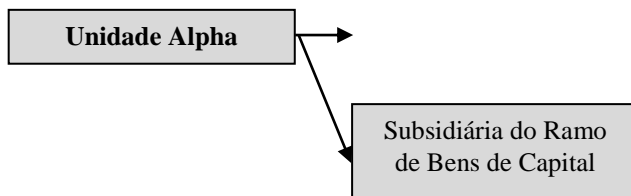
Área geográfica de atuação	Porcentagem
Brasil	80%
América do Sul	18%
América do Norte	2%
Segmentos Econômicos Atendidos no Brasil	Porcentagem
Automotivo	34%
Bens de capital	25%
Construção civil e utensílios	41%

Fonte: Os autores (2015)

A Figura 2 apresenta um esquema dos canais de distribuição utilizados pela Unidade Alpha no mercado interno. A venda para o ramo automobilístico e de bens de capital é feita diretamente ao cliente, enquanto que para os demais segmentos é feita por meio de um distribuidor, como já descrito anteriormente.

Figura 2 - Forma de distribuição dos produtos da Unidade Alpha no mercado brasileiro





Fonte: Os autores (2015)

## 5. Apresentação e análise do mapa estratégico da Unidade Alpha

A finalidade do mapa estratégico é permitir que uma firma conheça de modo claro e objetivo a sua estratégia competitiva. Parte-se portanto do pressuposto que a estratégia competitiva da firma da perspectiva da sua relação com o mercado, pode ser conhecida mediante a identificação de todas as configurações encontradas nas cinco áreas de decisão da estratégia competitiva, propostas neste artigo.

O Quadro 2 apresenta o mapa estratégico da Unidade Alpha para a sua atuação no mercado brasileiro, sendo este portanto um mapa parcial da estratégia desta unidade. Posto que as áreas de decisão valor gerado e áreas geográficas de atuação são configuradas de maneira única (aços convencionais em que são priorizados os atributos: confiabilidade na entrega, atendimento e preço; e a atuação no Brasil), estes elementos não foram colocados no Quadro 2, mas também são áreas de configuração da estratégia competitiva da Unidade Alpha e serão considerados na análise a seguir.

A alternativa encontrada pela Unidade Alpha para lidar com a sua desvantagem em preço em relação às siderúrgicas chinesas foi o aprimoramento do desempenho nos aspectos confiabilidade na entrega e atendimento. Posto que a valorização destes atributos enquadra-se como estratégia de diferenciação, segundo a terminologia de Porter (1986), este achado é revelador em um mercado de *commodities*, em que se acredita ter sempre o preço como atributo de valor fundamental na escolha do cliente. Ou seja, embora o preço do aço tenha sua importância, existem outros atributos também considerados no processo de compra do cliente, o que possui sintonia com o pressuposto que o processo de compra do cliente é um processo em que múltiplos atributos de valor são considerados (SOUZA; GRIEBELER; GODOY, 2007; ESPINOZA; HIRANO, 2003; MEREDITH; McCUTCHEON; HARTLEY, 1994).

Quadro 2 - Mapa estratégico da Unidade Alpha para o mercado brasileiro de aços convencionais



Segmento atendido	%	Tipo de cliente	Canal de distribuição	Pressão competitiva percebida
Setor automobilístico	34	Fabricantes de peças do setor e montadoras	Direto	Alta
Bens de capital	25	Fabricante de bens de capital subsidiária	Direto	Baixa
Construção civil e utensílios	41	Distribuidora subsidiária	Distribuidor	Baixa

Fonte: Os autores (2015)

A capacidade da Unidade Alpha em obter bom desempenho em atributos relacionados à entrega e ao atendimento ocorre somente dentro do território nacional e na América do Sul. É manifesto que a desvantagem no preço desta unidade e a paridade, ou inferioridade competitiva em relação ao aço chinês nestes atributos no que tange o mercado internacional, sejam provavelmente responsáveis pela redução do seu volume de vendas neste mercado, nas últimas décadas.

A diferença de desempenho da Unidade Alpha nos mercados brasileiro e internacional, bem como a informação que o volume de vendas para este último reduziu-se bruscamente ao longo das últimas décadas, enquanto as vendas no primeiro aumentaram, apontam também para a influência dos seguintes fatores na competitividade desta firma. O primeiro é a distância, sendo este de natureza exógena ao produto, dificilmente uma empresa localizada a mais de 16 mil quilômetros do cliente – como é o caso das siderúrgicas chinesas – conseguirá competir em aspectos como atendimento e confiabilidade na entrega, com outra que se posiciona a menos de 1000 km deste, como é o caso da Unidade Alpha para os seus principais clientes do mercado brasileiro. Por outro lado, esta unidade diz possuir profissionais dedicados ao atendimento, quanto ao uso do seu aço, atuando nas plantas de grandes clientes, e uma estrutura de grandes armazéns, para o pronto abastecimento destes, sendo este um aspecto deliberado da sua estratégia competitiva.

Contudo, o simples processo de gênese de valor da Unidade Alpha possivelmente não é o único fator que faz com que grandes empresas nacionais do setor automobilístico comprem seu aço. Há que se considerar neste caso aspectos estratégicos como a manutenção de múltiplos fornecedores, a despeito de diferenças de desempenho no preço, que servirão

como fonte de garantia a eventuais ações oportunistas de um determinado agente, a manutenção do seu poder de barganha, e do suprimento em situações de escassez momentânea do produto no mercado. Deste modo, uma empresa pode dividir suas compras entre fornecedores de aço asiáticos, comprando grandes quantidades de aço destes e com isso obter esta matéria-prima a um baixo preço, e fornecedores nacionais, comprando em menor quantidade, todavia garantindo a disponibilidade do produto e fomentando a competição no setor.

O atendimento a múltiplos segmentos econômicos pela Unidade Alpha lhe permite a diminuição da dependência dos clientes de um determinado segmento e amortiza a variabilidade total de sua demanda. Outra questão é que enquanto o atendimento a setores como o automobilístico e o de bens de capital ocorre por meio da venda direta, pelo fato dos clientes fazerem compras em grandes volumes, o uso de uma subsidiária para a distribuição do aço para os segmentos de construção civil e utensílios dá-se como forma de reduzir os custos de transação (sob a ótica da Unidade Alpha) oriundos da distribuição para uma grande quantidade de clientes. Esta subsidiária permite um nível alcance para a Unidade Alpha, que dificilmente seria possível para um concorrente estrangeiro. Já a integração vertical por meio de uma fabricante de bens de capital constitui-se ao mesmo tempo uma política de diversificação concêntrica da companhia a qual a Unidade Alpha pertence, bem como medida de absorção dos aços produzidos por esta unidade.

Deve-se notar que a maior pressão competitiva enfrentada pela Unidade Alpha dá-se na indústria automobilística, todavia, esta empresa procura oferecer desempenho superior em atributos que compensam a desvantagem em preço, como já assinalado. Já no setor de bens de capital apesar de se trabalhar com grandes volumes, notou-se uma menor percepção de pressão competitiva, possivelmente pela integração vertical verificada. Do mesmo modo verifica-se uma menor pressão competitiva nos ramos de utilidades e construção civil também pela integração vertical verificada e pelo fato de ser necessária uma rede de distribuição com ampla capilaridade, em que a facilidade de acesso ao produto e a disponibilidade do mesmo são importantes atributos de valor para o cliente.

Esta situação mostra que a percepção de pressão competitiva dos concorrentes vai além da performance dos atributos endógenos aos produtos destes, em que deve ser considerada também a configuração das demais dimensões da estratégia competitiva apontadas neste artigo.

O estudo da Unidade Alpha evidencia que a desvantagem em um atributo de valor importante em uma indústria – no caso do aço convencional, o preço – não necessariamente implica em uma grave ameaça a sobrevivência de uma empresa, esta situação pode ser contornada, pela melhoria da performance em outros atributos de valor. Outra forma de se lidar com este problema evidenciada neste estudo de caso é a integração vertical, também discutida em textos de estratégia corporativa (ANSOFF, 1965; CHANDLER, 1969; PENROSE, 2006).

Embora a estratégia competitiva da Unidade Alpha tenha sido notadamente contingencial, se manifestando como uma resposta às pressões competitivas de outras empresas, vê-se neste caso a considerável capacidade de adaptação desta empresa a um novo cenário competitivo.

## **6. Conclusões**

Neste artigo foi apresentado um modelo das áreas de decisão da estratégia competitiva, no tocante a relação da empresa com o mercado. As suas principais contribuições são reconhecer que: a estratégia competitiva de uma empresa exige a consideração de questões que ultrapassam os aspectos relativos ao produto, pressuposto básico de modelos de estratégia como o de Porter (1986) e Contador (2003). Considerando o estudo de caso apresentado, o foco isolado em qualquer das cinco áreas de decisão estratégica proveria uma visão incompleta da estratégia competitiva da Unidade Alpha. Com efeito, este artigo agrupa diferentes visões sobre a estratégia sob um mesmo arcabouço conceitual.

No que tange a visão da estratégia competitiva a partir da perspectiva do produto, faz-se o detalhamento deste construto apresentando os construtos atributos de valor, o que se coaduna com autores como Stuker; Vaz; Sellito (2013), Moraes; Mattar (2014) e Toni e Mazzon (2014), em que são exemplo a qualidade, o preço, a rapidez, dentre outros, e o construto funcionalidade específica, que define qual o posicionamento específico do produto

dentro de uma classe geral de produtos, visão esta que se alinha a textos como Porac; Thomas; Baden-Fuller (2011), Porto; Torres (2012) e Barroso; Giarratana (2013). Embora omitida em diversos modelos de estratégia a decisão de quais categorias de produtos oferecer consiste em um elemento fundamental na estratégia competitiva da empresa.





A apresentação das áreas de decisão *clientes* e *segmentos econômicos* no contexto da estratégia se coaduna com o modelo de Sinfield *et al.*(2012). Todavia, esta questão no âmbito da estratégia competitiva deve ser vista como um processo de diversificação (PURKAYASTHA; MANOLOVA; EDELMAN, 2012). Este aspecto mostrou-se primordial no caso da Unidade Alpha, em que a diversificação de produtos para diferentes indústrias tem como propósito diminuir os riscos de oscilação de uma indústria específica, bem como aproveitar novas oportunidades de negócio, tendo em vista os recursos já acumulados por esta empresa.

No que tange a área geográfica de atuação, é apresentada a sua importância para a estratégia competitiva, visão esta que se coaduna com textos como Fuetelsaz; Gomes (2006), Queiroz; Souza; Gouvinhas (2008), Moita e Guerra (2012) e Molnar; Violi; Zhou (2013). Não obstante, existe uma íntima relação entre área geográfica e os canais de distribuição necessários para que os produtos cheguem ao cliente, aspecto este que consiste em uma das questões endereçadas no modelo de plano de negócios de Sinfield *et al.* (2012). Nota-se que a área geográfica de atuação, bem como os canais de distribuição utilizados, mostraram-se dois fundamentais trunfos competitivos da Unidade Alpha, tendo em vista a forte concorrência sofrida de siderúrgicas chinesas. Houve considerável mudança de importância na sua área geográfica de atuação, migrando seu foco do mercado internacional para o brasileiro. Neste último a estruturação de uma cadeia de distribuição tem se mostrado fundamental para enfrentar a competição do aço importado.


De resto, o modelo de áreas de decisão mostrou-se plenamente aderente ao caso da Unidade Alpha como instrumento para o mapeamento de sua estratégia competitiva. Além de permitir o mapeamento da estratégia este modelo também pode ser utilizado como meio para se avaliar as possibilidades estratégicas de uma empresa. Como sugestão de pesquisas futuras tem-se: realizar estudos que aprimorem a estrutura conceitual do modelo proposto, em que


para cada área separadamente deve-se identificar novos construtos, por exemplo, no caso da área de atuação geográfica, identificar os níveis de escopo da estratégia competitiva (local, municipal, microrregional, .... global); replicar este estudo em outras unidades siderúrgicas de modo a obter um panorama geral das estratégias competitivas adotadas por empresas deste segmento; desenvolver um método sistemático para a elaboração e mapeamento da estratégia competitiva.

## Referências

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Editora Bookman, 2012.
- ALMEIDA, A. M. P. Sistemas de Canais de Distribuição: Um estudo de caso na indústria alimentícia mineira. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.8, 1999.
- ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARROSO, A.; GIARRATANA, M. S. Product proliferation strategies and firm performance: The moderating role of product space complexity. **Strategic Management Journal**, v.34, p.1435–1452, 2013. 
- BROWN, S.; BLACKMON, K. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case of strategic resonance. **Journal of Management Studies**, June, v.42, n.4, 2005. 
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHAMBERLIN, E. **The theory of monopolistic competition: a re-orientation of the theory of value**. Cambridge University Press, 1962. 
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. MIT Press, 1969.
- CONTADOR, J. C. **Modelo para o aumento da competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4a ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.
- D' AVENI, R. A. Competitive pressure systems: mapping and managing multi-market contact. **Sloan Management Review**, v.44, n.1, p.39–49, 2002.
- ESPINOZA, F. S.; HIRANO, A. S. As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, 2003. 
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLEURY, A. Planejamento do projeto de pesquisa e definição do modelo teórico. Em: FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.


FUELTELSAZ, L.; GOMES, J. Multipoint competition, strategic similarity and entry in geographic markets. **Strategic Management Journal**, v.27, p.477-499, 2006. 

GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.343-354, set-dez, 2004. 


HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley, 1984. 


INSTITUTO AÇO BRASIL Acesso em 25/01/2013 <http://www.acobrasil.org.br>, 2013.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.


KIM, E.; NAM, D.; STIMPERT, J. L. The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions. **Journal of Management**, v.30, n.5, p.569-589, 2004. 


KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.


KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. OLIVEIRA, B. R. B. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.51, n.4, p.320-335, 2011. 


LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 385-398, 2004. 

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. Em: MIGUEL, P. A. C.; **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Editora Campus, 2010.












MELLO, E. A.; PEREIRA, G. M.; BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A. Atributos demandados por clientes na decisão de compra de materiais de construção: estudo de casos. **Revista Produção em Foco**, v.3, n.2, p.278-300, 2013. 



MELLO, S. C.; LEÃO, A. L. M. S.; SOUZA NETO, A. F. Uso conjunto de dois modelos cognitivos para a compreensão do processo de escolha do consumidor. **Produção**, v.15, n.1, p.8-22, jan-abr., 2005. 

MEREDITH, J. R.; McCUTCHEON, D. M.; HARTLEY, J. Enhancing competitiveness through the new market value equation. **International Journal of Production and Operations Management**, v.14, n.11, p.7-22, 1994. 

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v.17, n.1, p.216-229, 2007. 

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

- MOITA, R. M.; GUERRA, A. Entradas e bandeiras: estratégia de interiorização das cadeias de fast-food. **Revista de Administração de Empresas**, v.52, n.1, p.85-99, 2012. 
- MOLNAR, J.; VIOLI, R.; ZHOU, X. Multimarket contact in Italian Retail Banking and Welfare. **International Journal of Industrial Organization**, v.31, n.5, p.368-381, 2013. 
- MORAES, C. A.; MATTAR, F. N. Segmentação de mercados no setor brasileiro de alumínio: uma proposição de estrutura de procedimentos. **Organizações & Sociedade**, v.21, n.68, p.911-936, 2014. 
- PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.
- PERTUSA-ORTEGA, E. M.; MOLINA-AZORIN, J. F.; CORTÉS, E. C. Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and stuck in the middle strategies in spanish firms. **British Management Journal**, v.20, p.508-523, 2009. 
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. 26ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTO, R. B.; TORRES, C. V. Comparações entre preferência e posse do carro: predições dos valores humanos, atributos do produto e variáveis sociodemográficas. **Revista de Administração**, v.47, n.1, p.140-154, 2012. 
- PURKAYASTHA, S.; MANOLOVA, T.S.; EDELMAN, L. F. Diversification and performance in developed and emerging market contexts: a review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v.14, p.18-38, 2012. 
- QUEIROZ, T. S.; SOUZA, T.; GOUVINHAS, R. P. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.3, p.58-84, 2008. 
- RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. A. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v.33, p.162-188, 2012. 
- SILUK, J. C. M.; NORA, L. D. D. Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. **RACE - UNOESC**, v.10, n.1, p.7-30, 2011.
- SINFIELD, J. V.; CALDER, E.; McCONNELL, B.; COLSON, S. How to identify new business models. **Sloan Management Review**, v.53, n.2, 2012.
- SOUZA, A. M. GRIEBELER, D.; GODOY, L. P. Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudos de caso sobre expectativas e percepções de clientes. **Produção**, v.17, n.3, p.435-453, 2007. 
- STIGLITZ, J., WALSH, C. **Introdução à Microeconomia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- STUKER, T. A.; VAZ, I. E.; SELLITO, M. A. Importância das dimensões de competição em empresas de uma cadeia de suprimentos calçadista. **Revista Produção em Foco**, v.3, n.2, p.371-391, 2013. 
- TONI, D.; MAZZON, J. A. Teste de um modelo teórico sobre valor percebido do preço de um produto. **Revista de Administração**, v.49, n.3, p.549-565, 2014. 

- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Productions Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002. 
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson. 2002.
- WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 66-78, 2007. 
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and methods**. Second Edition, SAGE Publications, 1994.