



POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: OPERACIONALIZAÇÃO E MAPEAMENTO

Ákila Belém Cardoso

E-mail: Ákila Cardoso belemakila@gmail.com
Universidade Federal do Pará

Luís Alberto Monteiro de Barros

E-mail: labarros@ufpa.br
Universidade Federal do Pará

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras atuam em contextos peculiares e cumprem um papel importante na geração de emprego e renda, sendo as dificuldades com o planejamento um fator de mortalidade precoce. Considerando que uma posição competitiva adequada contribui para as empresas alcançarem níveis superiores de lucratividade em seus segmentos, bem como que o processo de planejamento da estratégia competitiva pressupõe a análise do posicionamento atual, considera-se relevante identificar o posicionamento competitivo corrente dessas empresas, no processo da estratégia de negócios. Para mapear o posicionamento competitivo das MPEs pesquisadas neste estudo metodológico, bibliográfico e de campo, desenvolveu-se estrutura para investigar aspectos extraídos da base teórica relativos a características do posicionamento competitivo, do desempenho competitivo e do setor de atuação. O nível de adequação das MPEs à teoria do posicionamento competitivo foi avaliado com base em dados coletados por meio de questionário estruturado, que foram tratados com a utilização de estatísticas descritivas. O problema da operacionalização do posicionamento competitivo empresarial restou superado, em razão do alcance dos objetivos da pesquisa. Para a teoria, o produto desta pesquisa metodológica adiciona um instrumento operacional inédito para auxiliar no diagnóstico e planejamento do posicionamento estratégico competitivo. Para a prática empresarial, em particular para o tipo estudado de MPEs, constitui mecanismo de análise, mapeamento e comparação da estratégia competitiva corrente das empresas, cujo diagnóstico resultante pode ser aplicado como subsídio às escolhas estratégicas futuras, com potencial para contribuir para a coerência e a consistência da estratégia competitiva dessas empresas, ao longo do tempo.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Posicionamento competitivo. Micro e pequenas empresas.

Eixo Temático 3: Cadeia de valor sustentáveis e competitividade.



1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras atuam em contextos peculiares e cumprem papel importante na geração de emprego e renda, sendo as dificuldades com o planejamento um fator de mortalidade precoce (LEMES JR; PISA, 2019). Considerando que uma posição competitiva adequada contribui para as empresas alcançarem níveis superiores de lucratividade em seus segmentos (PORTER, 1980; 1985; 2012; 2014), bem como que o processo de planejamento da estratégia competitiva pressupõe a análise do posicionamento atual (GRÜNIG; KÜHN, 2018), considera-se relevante identificar o posicionamento competitivo corrente dessas empresas, no processo da estratégia de negócios.

O problema da operacionalização da estratégia de negócios remonta aos fundamentos do pensamento contemporâneo em relação à estratégia competitiva. Muitos estudiosos desde então explicaram a estratégia por meio de diferentes abordagens, incluindo tipologias como as de Ansoff (1965), Segal (1974), Miles e outros (1978), entre tantas. Naquela época, Hambrick (1980) já havia argumentado que o problema central da investigação da estratégia residia em torno da dificuldade de operacionalizar empiricamente o conceito de estratégia de negócios.

O trabalho de Porter (1980) sobre estratégias competitivas genéricas foi então introduzido e bem aceito pela comunidade acadêmica (ACQUAAH; YASAI ARDEKANI, 2007; ALLEN et al., 2006; MILLER, 1992), apesar das críticas recebidas (ACQUAAH; YASAI ARDEKANI, 2007; BOWMAN; AMBROSINI, 1997; MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 1998; ZACCARELLI, 2012), parte delas devido à falta de parâmetros para operacionalizá-lo. Durante as décadas que se seguiram, Porter refinou sua estrutura (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; MOON et al., 2014) enquanto várias sugestões foram apresentadas para operacionalizar esses conceitos, como as de Allen et al. (2006), Dess e Davis (1984), Furrer, Sudharshan e Alexandre (2008), bem como de Kim e Lim (1988), embora essas propostas estivessem focadas principalmente na implementação da estratégia, e carecessem de uma estrutura mais intuitiva, simples e instrutiva, voltada para mapear o posicionamento competitivo e apoiar o processo de planejamento da estratégia de negócios de MPEs encontrado em países menos desenvolvidos como o Brasil.

As empresas dos países em desenvolvimento enfrentam desafios particulares em termos de estratégia e gestão (AGHIMIEN et al., 2018; BLOOM; MAHAJAN; ROBERTS, 2010; LARA; MARX, 2018; LIU; ATUAHENE-GIMA, 2018; RUCHI, 2018; UPADHAYA et al., 2018), sendo que as populares teorias nessas áreas do conhecimento vêm sendo formuladas principalmente a partir de observações empíricas realizadas em países desenvolvidos (CAVES, 1980; KÖSEOGLU et al., 2019; ОМЕЛЬЯНЕНКО, 2013). Lacuna semelhante pode ser observada em relação às MPEs (ANWAR; HASNU, 2017; LECHNER; GUDMUNDSSON, 2014; LORENZO;



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

RUBIO; GARCÉS, 2018; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014), cujos desempenhos dependem de aspectos que as diferem das empresas maiores.

Considerando essa problemática, o objetivo da presente pesquisa consistiu em desenvolver e testar uma estrutura operacional, intuitiva e de fácil entendimento, baseada fundamentalmente na teoria de Michael Porter de análise do segmento e do posicionamento competitivo, para mapear o posicionamento competitivo de MPEs em região menos desenvolvida, de forma que seja possível aplicar o diagnóstico resultante, para apoiar o futuro planejamento estratégico dessas empresas e os consequentes processos de implementação, contribuindo para a sua coerência e consistência estratégica ao longo do tempo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro das organizações, a estratégia acontece em vários níveis (PORTER, 2014). Há um nível de estratégia para grupos diversificados, chamado de nível da estratégia corporativa (PORTER, 2012), para os casos em que se atua em mais de um negócio, em que se busca definir o portfólio de negócios em que se deseja atuar e reuni-los de uma forma que agreguem valor, alavancando-os uns aos outros, ampliando as vantagens que eles criariam sozinhos. Mas o nível crítico da estratégia, diz ele, é aquele chamado de estratégia de negócios, que trata de como uma empresa pode competir de forma sustentada em um negócio particular, um segmento específico, em um único negócio distinto.

Segundo Porter (2014), a lucratividade de uma empresa qualquer pode ser decomposta em duas partes, sendo uma parte originária da lucratividade média do segmento de mercado em que essa empresa atua, e a outra parte dessa lucratividade provém do posicionamento da empresa, ou seja, se uma empresa apresenta lucratividade acima da média do segmento, então ela possui uma vantagem competitiva, possui uma posição superior, supera a média dos seus oponentes. Assim, o nível da estratégia de negócios pode ser oportunamente dividido em duas partes, para efeito da compreensão, análise e pensamento:

- a) a análise da estrutura do segmento de atuação; e
- b) a análise do posicionamento.

A estrutura do segmento diz respeito à natureza do segmento e à dinâmica como ele se desenvolve ao longo do tempo, enquanto o posicionamento trata da forma como se decide competir dentro do segmento, comparada com os demais concorrentes desse segmento. Portanto, o desempenho superior das empresas, em termos de lucratividade e crescimento, é afetado pela atratividade inerente aos segmentos de atuação dessas empresas e pela qualidade da posição conquistada por essas empresas (PORTER, 2014). Segundo ele, é possível ter um posicionamento ótimo em um segmento ruim, bem como uma posição medíocre em um segmento fantástico. Então é preciso separar essas duas coisas, para que se compreenda se o



Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE



desempenho da empresa está sendo impulsionado por questões relacionadas ao seu segmento, ao seu posicionamento, ou por uma combinação dos dois (PORTER, 2012).

A tipologia de estratégias competitivas genéricas de Porter (1985; 1988), consiste em um conceito abrangente para definir o posicionamento competitivo empresarial por meio do cruzamento de duas variáveis categóricas binárias. Segundo essa teoria, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que qualquer empresa pode possuir. Uma delas é a de baixo custo. A empresa pode ter um custo menor do que seus concorrentes, em projetar, produzir, entregar e comercializar seus produtos. Tem custos mais baixos e, portanto, pode ganhar margens superiores e desempenho superior.

O outro tipo de vantagem competitiva é o que Porter (1985; 1988) chama de diferenciação. Uma empresa diferenciada, segundo ele, é capaz de fornecer algum tipo de benefício exclusivo que seus clientes considerem importante. E porque é único em uma área importante, seus clientes estão dispostos a pagar um preço maior. E esse preço maior (premium) leva a margens superiores e desempenho superior. Para ele, quase todos os pontos fortes ou fracos que uma empresa possui podem ser traduzidos em algo que faz corroer a posição de custo (alta ou baixa) ou algo que afeta sua capacidade de diferenciar, em relação aos concorrentes. É muito importante, então, entender qual delas a empresa está tentando alcançar.

Ao buscar um desses dois tipos de vantagem competitiva, diz Porter (1985), qualquer empresa tem outra opção fundamental para estabelecer uma estratégia, e é isso que Porter chama de escopo competitivo, ou seja, a amplitude do alvo dentro do qual se procura ganhar vantagem. Algumas empresas, segundo ele, escolhem um amplo escopo competitivo, oferecendo uma ampla gama de produtos para uma ampla gama de clientes, em uma ampla variedade de mercados geográficos, enquanto outras empresas reconhecem que não podem obter vantagem competitiva com uma ampla gama de consumidores ou com uma ampla gama de clientes, ampla gama de linhas de produtos e, portanto, eles escolhem o que Porter chama de escopo restrito, algo como um foco em uma linha de produto específica, um tipo específico de cliente, um tipo específico de área geográfica. E eles buscam obter vantagens nessa arena estreita, embora não consigam alcançar o total. Essas duas variáveis essenciais (o tipo de vantagem e o escopo de vantagem) levam ao que Porter denomina de estratégias genéricas, que são rotas fundamentalmente diferentes para a vantagem competitiva que as empresas podem escolher.

A empresa que buscar obter a vantagem de custo deve começar com um bom produto, aceitável em qualidade, aceitável em recursos, que atenda às necessidades básicas de um consumidor, mas os concorrentes de baixo custo também procuram produzir um bom produto básico, de forma que sua vantagem virá da abertura de uma lacuna de custo significativa e sustentável sobre todos os seus concorrentes. E eles fazem isso gerenciando os fatores críticos de custo em seus negócios, sejam eles



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021



quais forem. Ao conquistar a posição de baixo custo, o líder de custo traduz isso em margens superiores (PORTER, 1985; 1988).

Nessa estratégia há uma equação muito importante que determina fundamentalmente a capacidade de uma empresa performar adequadamente, e essa equação consiste na comparação dos preços da empresa em relação a seus concorrentes e sua posição de custo em relação a seus concorrentes. Qualquer empresa que tenha desempenho superior tem preços mais altos ou custos mais baixos, mas há um equilíbrio a ser atingido. Em uma estratégia de liderança de custos, diz ele, uma empresa está tentando ser a produtora de baixo custo e obter uma vantagem de custo. É daí que a vantagem vai vir. Mas não deve deixar seus preços baixarem, ou sua vantagem de custo será anulada ou compensada por preços mais baixos (PORTER, 1985; 1988).

Nas empresas diferenciadas, cria-se valor para os clientes através dos seus produtos ou serviços, de tal forma que os clientes percebem um valor criado por elas criado, e o enxergam como de grande importância, na medida em que as empresas transmitem sempre confiança quando apresentam as particularidades exclusivas dos seus produtos ou serviços aos clientes. Para isso, as empresas absorvem os custos dessas particularidades exclusivas que produzem valor para os produtos ou serviços (embora não abram mão de minimizar aqueles custos que não geram valor), pois parte dos custos é direcionada especificamente para a geração de valor para os clientes. Através, dos produtos ou serviços dessas empresas diferenciadas, os clientes enxergam um valor que justifica os preços mais elevados que são cobrados pelo fato de que eles observam nesses produtos ou serviços um valor que vai além dos seus aspectos físicos ou dos seus resultados físicos proporcionados. E para combater as tentativas de imitação pelos concorrentes, diz Porter, as empresas diferenciadas criam permanentemente novas formas de gerar valor para os clientes. (PORTER, 1988).

Uma estratégia de foco (PORTER, 1980; 1988) começa com a base da escolha de um segmento-alvo específico, seja um determinado cliente-alvo, uma determinada linha de produtos, uma determinada região geográfica. Mas esse segmento-alvo precisa ter necessidades incomuns ou distintas. Se não forem incomuns, o foco não trará nenhuma vantagem sobre o concorrente alvo mais amplo, que atenderá o segmento perfeitamente, como parte de sua ampla estratégia. Uma empresa focada dedica tudo o que faz, atendendo exclusivamente ao segmento-alvo, sem se preocupar com mais ninguém. Qualquer empresa focada, continua Porter, está sempre sob constante pressão implacável para ampliar e desfocar sua estratégia. Há sempre a tentação de adicionar um serviço extra ou adicionar um produto extra, a fim de obter mais alguns clientes, mas essa tentação deve ser superada, porque se uma empresa começa a desfazer a borda de sua estratégia de foco, ela perderá a base da sua vantagem competitiva, que é a dedicação, ou seja, uma consistência baseada em atuar para esse alvo específico.



Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

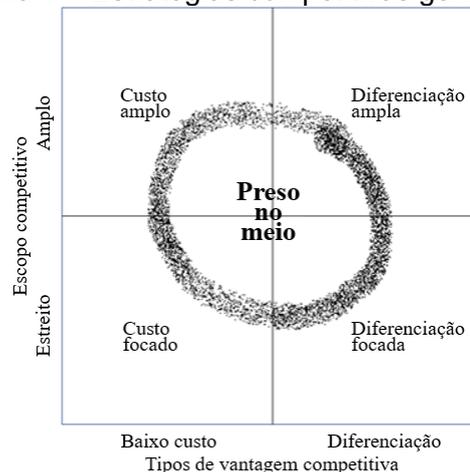
PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

É necessário melhorar continuamente a maneira de se fazer as coisas, e encontrar melhores maneiras de implementar a estratégia e de entregar a proposição de valor da empresa, mas não se pode mudar a estratégia e sua proposta de valor básica a todo instante. Isto é o que Porter (2012) denomina de continuidade. Para dominar, se descolar dos concorrentes e vencer a competição, deve-se ser criativo, mas também firme e consistente com as escolhas estratégicas (PORTER, 2014).

Figura 1 – Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (1988)

Para Porter (1985; 1988), o pior erro estratégico consiste na situação em que as empresas se posicionam no que ele denomina de preso no meio (vide Figura 1), ou seja, quando as empresas não estão dispostas a escolher qual das rotas para vantagem competitiva elas seguirão e, assim, elas até se preocupam com a diferenciação, mas não conseguem ser únicas em coisa alguma. Pensam em segmentação de mercado, mas não estão dispostas a dedicar-se a um segmento específico. Então possivelmente terão um desempenho abaixo da média em qualquer setor que atue.

Portanto, conforme Porter (1985; 1988), as quatro estratégias competitivas genéricas devem ser puras (vide Figura 1), havendo inclusive inconsistência entre estratégias de custos e diferenciação, qualquer que seja o escopo. Presume-se a mesma inconsistência, considerando o escopo competitivo, de forma que a empresa focada (escopo estreito) deve resistir à tentação de expandir a sua área de atuação e optar por concentrar os seus esforços exclusivamente para um cliente (ou grupo específico de clientes) que possua uma carência incomum ou bem definida e, do outro lado, aquela que optar pelo escopo amplo deve necessariamente considerar demandas mais gerais de clientes, admitindo uma extensa base de compradores.



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

Na maioria dos setores há concorrentes presos no meio, os quais competirão em desvantagem em relação àqueles que utilizam estratégias genéricas de custo e diferenciação amplos e aos focados. Entretanto, empresas que se posicionarem simultaneamente em custo e diferenciação poderão ser recompensadas por isso, pois os benefícios serão cumulativos. E mesmo sendo elas menos lucrativas, as empresas presas no meio ainda podem ter lucros atraentes, nos casos em que a estrutura de seus setores for altamente favorável, ou se essas empresas tiverem a sorte de terem concorrentes que também estão presos no meio (PORTER, 1985; 1988).

3 MÉTODO

Nos termos da taxonomia proposta por Vergara (2016) trata-se, quanto aos fins, de pesquisa metodológica e, quanto aos meios, de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com tratamento quantitativo dos dados coletados, que utilizou estatística descritiva para subsidiar a perseguição do objetivo proposto de desenvolver e testar uma estrutura operacional, intuitiva e de fácil entendimento, para mapear o posicionamento competitivo de MPEs, para cujo objetivo definiu-se, portanto, a seguinte sequência metodológica:

- a) identificar na base teórica de Porter características que permitam classificar o posicionamento e o desempenho competitivo de empresas;
- b) desenvolver instrumento de avaliação do posicionamento e do desempenho competitivo empresarial, à luz da base teórica identificada;
- c) testar o instrumento desenvolvido, classificando o posicionamento e o desempenho competitivo de diferentes MPEs de região menos desenvolvida; e
- d) complementarmente, explorar o desempenho competitivo das MPEs, considerados os seus posicionamentos, os seus diferentes segmentos de atuação e à luz da base teórica estudada.

Para identificar características que permitissem classificar o posicionamento e o desempenho competitivo de empresas, utilizou-se como base a fundamentação teórica desta pesquisa, da qual foram extraídos aspectos que foram convertidos em questões fechadas, para coletar dados primários através de questionário do tipo Likert, de 4 pontas, conforme Quadro 2. O segmento de atuação das MPEs foi obtido através de consulta aos códigos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), constantes do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) disponível no sítio da Receita Federal do Brasil.

Tais questões extraídas da base teórica foram utilizadas para desenvolver o instrumento analítico do posicionamento e do desempenho competitivo das MPEs, tanto para avaliar as suas fontes de vantagem competitiva (custo baixo ou diferenciação), como para avaliar os seus escopos competitivos (amplo ou estreito). A partir das pontuações convencionadas para cada uma das categorias de respostas



possíveis, bem como da quantidade de variáveis contidas nas dimensões A, B e C (vide Quadro 2), propôs-se uma estrutura analítica ampliada de posicionamentos competitivos (vide Tabela 1) com amplitude que varia de 18 a -18 pontos (conforme a vantagem competitiva) e de 6 a -6 pontos (conforme o escopo de atuação).

Tabela 1 – Pontuação por dimensão considerada a amplitude da escala ordinal

Vantagem competitiva	Pontuação total entre	Escopo competitivo	Pontuação total entre
DIFERENCIADA	18,0 e 12,9	AMPLO	6,0 e 4,4
QUASE DIFERENCIADA	12,8 e 7,8	QUASE AMPLO	4,3 e 2,6
POUCA DIFERENCIAÇÃO	7,7 e 2,6	POUCO AMPLO	2,5 e 0,9
PRESO VANTAGEM	2,5 e -2,5	ESCOPO PRESO	0,8 e -0,8
POUCO CUSTO	-2,6 e -7,7	POUCO ESTREITO	-0,9 e -2,6
QUASE CUSTO	-7,8 e -12,8	QUASE ESTREITO	-2,7 e -4,3
CUSTO	-12,9 e -18,0	ESTREITO	-4,4 e -6,0

Fonte: Os autores deste trabalho

O cruzamento das categorias de vantagem competitiva e de escopo competitivo constantes da referida estrutura (Tabela 1) resultou na proposta analítica ampliada de posicionamentos competitivos constante do Quadro 1, a qual sugere 49 subcategorias possíveis de posicionamentos competitivos, derivadas aqui a partir da tipologia original de Porter das estratégias competitivas genéricas, para fins de mapeamento e diagnóstico da estratégia de negócios, com base na operacionalização proposta.

Quadro 1 – Proposta analítica ampliada de posicionamentos competitivos

1 DIFER + AMPLO	15 POUCO DIFER + AMPLO	29 POUCO CUSTO + AMPLO	43 CUSTO + AMPLO
2 DIFER + QUASE AMPLO	16 POUCO DIFER + QUASE AMPLO	30 POUCO CUSTO + QUASE AMPLO	44 CUSTO + QUASE AMPLO
3 DIFER + POUCO AMPLO	17 POUCO DIFER + POUCO AMPLO	31 POUCO CUSTO + POUCO AMPLO	45 CUSTO + POUCO AMPLO
4 DIFER + ESCOPO PRESO	18 POUCO DIFER + ESCOPO PRESO	32 POUCO CUSTO + ESCOPO PRESO	46 CUSTO + ESCOPO PRESO
5 DIFER + POUCO ESTREITO	19 POUCO DIFER + POUCO ESTREITO	33 POUCO CUSTO + POUCO ESTREITO	47 CUSTO + POUCO ESTREITO
6 DIFER + QUASE ESTREITO	20 POUCO DIFER + QUASE ESTREITO	34 POUCO CUSTO + QUASE ESTREITO	48 CUSTO + QUASE ESTREITO
7 DIFER + ESTREITO	21 POUCO DIFER + ESTREITO	35 POUCO CUSTO + ESTREITO	49 CUSTO + ESTREITO
8 QUASE DIFER + AMPLO	22 PRESO VANTAGEM + AMPLO	36 QUASE CUSTO + AMPLO	
9 QUASE DIFER + QUASE AMPLO	23 PRESO VANTAGEM + QUASE AMPLO	37 QUASE CUSTO + QUASE AMPLO	
10 QUASE DIFER + POUCO AMPLO	24 PRESO VANTAGEM + POUCO AMPLO	38 QUASE CUSTO + POUCO AMPLO	
11 QUASE DIFER + ESCOPO PRESO	25 PRESO VANTAGEM + ESCOPO PRESO	39 QUASE CUSTO + ESCOPO PRESO	
12 QUASE DIFER + POUCO ESTREITO	26 PRESO VANTAGEM + POUCO ESTREITO	40 QUASE CUSTO + POUCO ESTREITO	
13 QUASE DIFER + QUASE ESTREITO	27 PRESO VANTAGEM + QUASE ESTREITO	41 QUASE CUSTO + QUASE ESTREITO	
14 QUASE DIFER + ESTREITO	28 PRESO VANTAGEM + ESTREITO	42 QUASE CUSTO + ESTREITO	

Fonte: Os autores deste trabalho

A lógica da proposta apresentada na Tabela 1 e no Quadro 1 consiste em contrapor com sinais opostos, com base nas respostas dos respondentes das MPEs ao questionário da pesquisa, os posicionamentos competitivos antagônicos, para que se evidencie o nível da desejada prevalência de uma fonte de vantagem competitiva



sobre outra (por exemplo, vantagem de custo no extremo inferior) ou de um escopo competitivo sobre outro (por exemplo, escopo amplo no extremo superior), bem como para evidenciar um eventual equilíbrio ou indecisão problemática entre essas escolhas (por exemplo, escopo preso ou preso vantagem, no centro de suas respectivas estruturas).

Assim, mediante essa estrutura metodológica proposta, uma empresa hipotética X (vide exemplo na parte de cima da Tabela 2), cujo proprietário ou gestor respondesse discordo (D) para todas as questões Q1 a Q6 (que avaliam a presença de características relativas à vantagem de custo), e ainda respondesse concordo totalmente (CT) para todas as questões Q7 a Q12 (que avaliam a presença de características relativas à vantagem de diferenciação), é classificada como sendo uma empresa diferenciada.

Tabela 2 – Exemplos hipotéticos da metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo

Empresa hipotética X									Empresa hipotética Y											
VANTAGEM DE CUSTO					Questões				VANTAGEM DIFERENCIAÇÃO				ESCOPO ESTREITO				ESCOPO AMPLO			
CT	CS	CP	D	Questões	D	CP	CS	CT	CT	CS	CP	D	Questões	D	CP	CS	CT			
			X	Q1	Q7								X	Q13	Q15					
			X	Q2	Q8								X	Q14	Q16					
			X	Q3	Q9															
			X	Q4	Q10															
			X	Q5	Q11															
			X	Q6	Q12															

Resultado: DIFERENCIADA

Resultado: ESCOPO PRESO

Fonte: Os autores deste trabalho

Da mesma maneira, uma empresa hipotética Y (vide exemplo na parte de baixo da Tabela 2), cujo proprietário ou gestor respondesse discordo (D) tanto para as questões Q13 e Q14 (que avaliam a presença de características relativas ao escopo estreito), como também para as questões Q15 e Q16 (que avaliam a presença de características relativas ao escopo amplo), é classificada como sendo uma empresa de escopo preso. Múltiplas outras combinações são obviamente possíveis, variando de acordo com as respostas dos respondentes aos questionários, as quais resultarão sempre no enquadramento em uma das 49 subcategorias possíveis de posicionamentos competitivos mencionadas no Quadro 1.

Os respondentes da pesquisa foram gestores e empresários de 155 MPEs da região nordeste do estado do Pará, predominantemente da região metropolitana da cidade de Belém, sua capital, que atuam nos segmentos gráfico, de panificação e de alimentação fora do lar, além de em outros segmentos que foram agrupados a posteriori na categoria diversos. A amostra foi selecionada por conveniência, uma vez que foram considerados todos os respondentes que se dispuseram a contribuir com a pesquisa. A categorização complementar dos dados das MPEs de acordo com os



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021



seus segmentos de atuação foi efetuada de forma a explorar a eventual interferência dos diferentes contextos nos resultados em análise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em 2004, havia 58.370 MPEs no estado do Pará, sendo 38.082 atuando no comércio, 11.520 no setor de serviços (1.517 na área de alimentação) e 8.768 na indústria (311 na fabricação de produtos de padaria e 390 na área de edição e gráfica) (BEDÊ, 2006). Em 2020 o total de MPEs no estado do Pará já era de 62.710 (AGÊNCIA PARÁ, 2020), sendo que esta pesquisa obteve o retorno de 155 questionários de MPEs considerados válidos, conforme detalhado na Tabela 3. Portanto, mesmo considerando que a amostra se restringe a uma área menor (região nordeste do Pará), e não obstante o fato de ela representar uma discreta fração da população de MPEs da região, atende aos objetivos propostos pela pesquisa de desenvolver e testar uma estrutura operacional de análise do segmento e do posicionamento competitivo, para mapear o posicionamento competitivo de MPEs, portanto sem interesse na extrapolação de resultados para uma população.

Tabela 3 – Distribuição de frequência das MPEs pesquisadas por segmento

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	Gráfico	28	18,1	18,1
	Panificação	53	34,2	52,3
	Alimentação fora do lar	37	23,9	76,1
	Outros	37	23,9	100,0
	Total	155	100,0	

Fonte: Os autores deste trabalho

A base teórica original de Michael Porter acerca da estratégia competitiva (1980; 1985) foi, no levantamento deste estudo, atualizada e ampliada com base em algumas produções posteriores do autor (1988; 2012; 2014) que resumem a evolução do seu pensamento, a fim de explorar aspectos controversos tratados por ele a posteriori, esclarecer dúvidas acerca de suas ideias e observar os aspectos que passaram a ser mais e menos enfatizados por ele, com o passar do tempo. O resultado desse levantamento foi (Quadro 2) convertido em questões de um questionário estruturado para coletar dados dos respondentes das MPEs, enquanto estes avaliam a presença, em suas empresas, de características relativas: à vantagem de custo (Q1 a Q6); à vantagem de diferenciação (Q7 a Q12); ao escopo estreito (Q13 e Q14), ao escopo amplo (Q15 e Q16); bem como ao desempenho competitivo da organização (Q17).



Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021





Quadro 2 – Variáveis originais das questões fechadas do instrumento de coleta de dados

Dimensão	Questões submetidas à percepção dos respondentes	Categorias de respostas possíveis e pontuações convencionadas
A-Vantagem competitiva de custo baixo	Q1-Todos os direcionamentos da estratégia da minha empresa reforçam o seu posicionamento competitivo e contribuem para a sua vantagem de custo baixo	4-Concordo totalmente (CT) 3-Concordo satisfatoriamente (CS) 2-Concordo pouco (CP) 1-Discordo (D)
	Q2-Os produtos da minha empresa são bons, mesmo que não tenham as mesmas características e atrativos dos produtos da concorrência	
	Q3-Os clientes da minha empresa enxergam virtudes nas características de baixo custo dos nossos produtos	
	Q4-Minha empresa investe em soluções que proporcionam a obtenção de vantagem competitiva através do custo baixo	
	Q5-Ter um custo baixo faz parte da cultura da minha empresa, de tal forma que todos buscam a todo momento aproveitar todas as chances de reduzir os custos	
	Q6-Na minha empresa estamos sempre intensamente atentos ao posicionamento de custos dos nossos concorrentes	
B-Vantagem competitiva de diferenciação	Q7-Na minha empresa criamos valor para os clientes nos nossos produtos ou serviços, de tal forma que os clientes percebem esse valor e o enxergam como de grande importância	
	Q8-Na minha empresa, absorvemos os custos das particularidades exclusivas dos nossos produtos ou serviços, mas não abrimos mão de minimizar custos que não geram valor	
	Q9-Na minha empresa, criamos permanentemente novas formas de gerar valor para os clientes, evitando a imitação dos concorrentes	
	Q10-Na minha empresa, parte dos nossos custos é direcionada especificamente para a geração de valor para os clientes	
	Q11-Os clientes da minha empresa enxergam um valor nos nossos produtos ou serviços que justifica os preços mais elevados que cobramos	
	Q12-Os clientes da minha empresa enxergam nos nossos produtos ou serviços um valor que vai além dos seus aspectos físicos ou dos seus resultados físicos proporcionados	
C-Escopo competitivo	Q13-Minha empresa escolheu atuar em um segmento de mercado específico, que possui desejos e necessidades incomuns ou bem definidos	
	Q14-Minha empresa escolheu oferecer produtos ou serviços que atendem a diversos tipos de clientes, diversos segmentos de mercado	
	Q15-A minha empresa dispensa as oportunidades de atender a outros segmentos de mercado diferentes daquele específico escolhido para atuar	
	Q16-A minha empresa explora oportunidades de fornecer diferentes produtos ou serviços que variados segmentos de mercado desejam	
D-Desempenho competitivo	Q17-Os resultados financeiros atuais da minha empresa são plenamente satisfatórios, quando comparados com as nossas expectativas de desempenho	

Fonte: Os autores deste trabalho

O teste do instrumento desenvolvido para classificar o posicionamento e o desempenho competitivo das diferentes MPEs pesquisadas (descrito na seção 3-Método) apresentou-se capaz de mapear o perfil das empresas, bem como de comparar esse perfil com aquele dos demais competidores do setor pesquisados, informação que pode ser útil na avaliação da estratégia de negócios da empresa.



Figura 2 – Distribuição de frequência do posicionamento competitivo da amostra de MPEs

ESCOPO COMPETITIVO	AMPLO		1	2	2	1	
	QUASE AMPLO	1	7	6	2	1	1
	POUCO AMPLO		8	3	4	1	
	ESCOPO PRESO	2	8	10	5	2	
	POUCO ESTREITO	4	8	18	11	2	
	QUASE ESTREITO	2	13	13	5	3	
	ESTREITO	1	2	4	1	1	
	DIFER						
	QUASE DIFER						
	POUCO DIFER						
	PRESO VANTAGEM						
	POUCO CUSTO						
	QUASE CUSTO						
	CUSTO						
	VANTAGEM COMPETITIVA						

Fonte: Os autores deste trabalho

Conforme se depreende das informações apresentadas na Figura 2, cerca de 50% das empresas optaram por posicionar-se presas no meio (faixa mais escura, no centro) e a maioria das empresas não presas (45 MPEs) escolheu escopos de atuação mais estreitos, em detrimento de escopos mais amplos (24 empresas), sendo observada pouca diferença entre as que optaram por vantagens de diferenciação e custo.

Figura 3 – Distribuição de frequência do posicionamento competitivo das MPEs por setor

Gráfico	28	Panificação	53	Aliment. fora do lar	37	Outros	37
ESCOPO COMPETITIVO	AMPLO				1		
	QUASE AMPLO		1	2	3	2	1
	POUCO AMPLO			1	3	2	
	ESCOPO PRESO		1	3	4	5	1
	POUCO ESTREITO	1	3	4	2	1	1
	QUASE ESTREITO	3	2	2	4	1	2
	ESTREITO	2			1	1	
	DIFER						
	QUASE DIFER						
	POUCO DIFER						
	PRESO VANTAGEM						
	POUCO CUSTO						
	QUASE CUSTO						
	CUSTO						
	VANTAGEM COMPETITIVA						

Fonte: Os autores deste trabalho

A Figura 3 mostra de forma comparativa, por exemplo, que há menos empresas presas no meio entre as 28 empresas do setor gráfico pesquisado do que entre as



empresas dos demais setores. Mostra também que, nesse setor, a maioria dos concorrentes optou por competir posicionando-se em escopos mais estreitos e que, nos demais setores (panificação, alimentação fora do lar e outros) os competidores, na sua maioria, optaram por atuar presos no meio. Estas revelações podem ser utilizadas em decisões estratégicas corporativas, como na escolha do segmento para atuar, assim como em decisões no nível dos negócios, como na escolha do melhor posicionamento competitivo.

Igualmente, o teste realizado no campo evidenciou que o instrumento desenvolvido também foi capaz de efetuar outras importantes comparações. A Figura 4 apresenta a distribuição de frequência do posicionamento competitivo de todas as MPEs pesquisadas em função da avaliação do nível de concordância dos respondentes acerca da satisfação deles com os resultados financeiros atuais das empresas, quando comparados com as expectativas de desempenho (discordo, concordo pouco, concordo satisfatoriamente e concordo totalmente).

Figura 4 – Distribuição de frequência do posicionamento competitivo das MPEs por desempenho



Fonte: Os autores deste trabalho

Como se depreende da análise da Figura 4, na amostra pesquisada não foram detectados indicativos de que de que a opção por posicionamentos puros induz à percepção de níveis superiores de lucratividade e tampouco de que a opção por posicionamentos mais presos no meio induz à percepção de níveis inferiores, pois observou-se um grande número de empresas cujos respondentes se dizem satisfeitos com o desempenho competitivo de suas MPEs, estando presas no meio (faixa mais escura, no centro das tabelas da Figura 4), assim como há um grande número de empresas não satisfeitas com o seu desempenho competitivo, apresentando posicionamentos mais puros (faixas mais claras).

Não foi objetivo desta pesquisa detectar a lucratividade média dos setores pesquisados e nem analisar qualitativamente as estratégias competitivas das MPEs, porém especula-se que essa constatação decorra, com base na fundamentação teórica: de uma baixa lucratividade média característica dos setores pesquisados ou



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES,
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

de escolhas inapropriadas das empresas, na definição dos seus posicionamentos (PORTER, 2012; PORTER, 2014); ou mesmo da pertinência da afirmação de Porter (1980; 1985) de que seria possível obter sucesso combinando diferentes estratégias genéricas, em linha com o que defenderam Bowman e Ambrosini (1997), bem como Miller (1992).

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO

A sequência metodológica proposta identificou na base teórica de Porter características que permitiram classificar o posicionamento e o desempenho competitivo das MPEs investigadas no campo e embasaram o desenvolvimento e o subsequente teste do instrumento de avaliação que permitiu a mapear de forma analítica o posicionamento e o desempenho competitivo de diferentes MPEs de região em desenvolvimento. Complementarmente, o instrumento desenvolvido permitiu a exploração do posicionamento competitivo das MPEs em relação aos seus diferentes segmentos de atuação, bem como em relação aos seus desempenhos competitivos, à luz da base teórica levantada.

O problema da ausência de uma proposta operacional para mapear o posicionamento competitivo empresarial restou superado, especialmente em relação a MPEs como as estudadas, em razão do alcance dos objetivos da presente pesquisa, cujo teste do instrumento desenvolvido, realizado no campo, demonstrou sensibilidade para mapear a realidade das empresas investigadas. Um aprofundamento desta pesquisa pode ser realizado através do aumento dessa sensibilidade com a utilização de técnicas estatísticas multivariadas que exigem a ampliação do tamanho da amostra (inclusive para a validação do modelo) e a extração de fatores que ponderem a contribuição de cada uma das variáveis para o posicionamento competitivo da empresa para todas as dimensões estudadas, o que poderá minimizar a limitação inerente à elaboração de cálculos com base em valores quantitativos atribuídos a variáveis categóricas ordinais.

Para a teoria, o produto desta pesquisa metodológica adiciona um instrumento operacional inédito, intuitivo e de fácil entendimento, para auxiliar no diagnóstico e planejamento do posicionamento estratégico competitivo. Para a prática empresarial, em particular para o tipo estudado de MPEs, constitui mecanismo de análise, mapeamento e comparação da estratégia competitiva corrente das empresas, de forma que seja possível aplicar o diagnóstico resultante, como subsídio às escolhas estratégicas futuras, com potencial para contribuir para a coerência e a consistência da estratégia competitiva dessas empresas, ao longo do tempo.

No âmbito da estratégia de negócios, a estrutura proposta contribui para que a organização possa fazer escolhas mais apropriadas na definição do seu posicionamento competitivo, considerando não apenas o seu diagnóstico próprio, mas também o mapeamento do perfil competitivo dos concorrentes no setor.



Adicionalmente, se (como sugere a base teórica) parte da lucratividade de uma empresa advém das características próprias do setor em que ela atua, então a metodologia aqui apresentada pode ainda auxiliar no processo de definição da estratégia corporativa, ao permitir que se avalie o posicionamento competitivo geral dos concorrentes, para então se decidir pela disputa em setores mais favoráveis ao perfil competitivo do entrante.

REFERÊNCIAS

ACQUAAH, M.; YASAI ARDEKANI, M. Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub Saharan Africa. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 346-354, 2007.

AGÊNCIA PARÁ. **Políticas estaduais de incentivo auxiliam micro e pequenas empresas no Pará**, 5 out. 2020. Disponível em: <<https://agenciapara.com.br/noticia/22593/#:~:text=Atualmente%20existem%2062.710%20MPes%20no,na%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20s%C3%B3cio%20econ%C3%B4mica%20local>>. Acesso em: 3 mai. 2021.

AGHIMIEN, D. O. et al. Survival strategies of built environment organisations in a challenging economy. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 25, n. 7, p. 861-876, 2018.

ALLEN, R. S. et al. A comparison of competitive strategies in Japan and the United States. **Sam Advanced Management Journal**, v. 71, n. 1, p. 24-34, 2006.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANWAR, J.; HASNU, S. Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1015-1029, 2017.

BEDÊ, M. A. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BLOOM, N.; MAHAJAN, D. M.; ROBERTS, J. Why do firms in developing countries have low productivity? **American Economic Review**, v. 100, n. 2, p. 241-258, 2010.



BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. **Perceptions of strategic priorities, consensus, and firm performance.** *Journal of Management Studies*, v. 34, n. 2, p. 241-258, 1997.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997.

CAVES, R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure. **Journal of Economic Literature**, v. 18, n. 1, p. 64-92, 1980.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.

FURRER, O.; SUDHARSHAN, D. T. H.; ALEXANDRE, M. T. Resource configurations, generic strategies, and firm performance: exploring the parallels between resource based and competitive strategy theories in a new industry. **Journal of Strategy and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-40, 2008.

GRÜNIG, R.; KÜHN, R. **The strategy planning process: analyses, options, projects.** 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

KIM, L.; LIM, Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **The Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 802-827, 1988.

KÖSEOĞLU, M. A.; OKUMUS, F.; DOĞAN, I. C.; LAW, R. Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: a co-citation analysis. **International Journal of Hospitality Management**, v. 78, p. 234-250, Apr. 2019.

LARA, F. F.; MARX, R. Comparative positioning between Brazilian subsidiaries and European matrices on electromobility and carsharing technologies. **Research in Transportation Business & Management**, v. 27, p. 67-74, Jun. 2018.



LECHNER, C. C.; GUDMUNDSSON, S. V. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 1, p. 36-60, 2014.

LEMES JR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo e gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

LIU, W.; ATUAHENE-GIMA, K. Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: the roles of competitive strategies and market based assets. **Industrial Marketing Management**, v. 73, p. 7-20, Aug. 2018.

LORENZO, J. R. F.; RUBIO, M. T. M.; GARCÉS, S. A. The competitive advantage in business capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? **Wine Economics and Policy**, v. 7, p. 94-108, Apr. 2018.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, D. The generic strategy trap. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 1, p. 37-41, 1992.

MINTZBERG, H.; ALSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.

MOON, H.-C. et al. Extending Porter's generic strategies: from three to eight. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 2, p. 205-225, 2014.

MOSS, T.; W. PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 51-71, 2014.

ОМЕЛЬЯНЕНКО, В. Т. Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства. **БІЗНЕСІНФОРМ**, v. 11, p. 279-286, 2013.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Boston: HBR Press, 1985.



PORTER, M. E. **Michael Porter on competitive strategy** [Harvard Business School video series, in 2 DVD's with user's manual and viewer's guide]. Boston: Nathan/Tyler Productions, 1988.

PORTER, M. E. **What is strategy?** (video of Guest Speaker lecture in the course of Intro to Entrepreneurship). Chapel Hill: The University of North Carolina. 2012.

PORTER, M. E. **Aligning strategy & project management** (palestra no PMO Symposium). Miami Beach: Project Management Institute (PMI). 2014.

RUCHI, M. Configuration of volume flexibility in Indian manufacturing firms: evidence from case studies. **The International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 35, n. 1, p. 232-265, 2018.

SEGAL, M. Organization and environment: a typology of adaptability and structure. **Public Administration Review**, v. 34, n. 3, p. 212-221, 1974.

UPADHAYA, B. et al. Does organizational culture mediate the CSR – strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 108-122, Oct. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.