



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



ESTADO DA ARTE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE REGIÕES EM DESENVOLVIMENTO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS RECOMENDAÇÕES TEÓRICAS

Eixo temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

Davi Silva Constalat
Universidade da Amazonia

Luis Alberto Monteiro de Barros
Universidade Federal do Pará

RESUMO

Este estudo, por meio da análise do estado da arte sobre estratégia competitiva e posicionamento competitivo, com foco no contexto das micro e pequenas empresas localizadas em regiões em desenvolvimento, traz contribuições importantes neste contexto. A partir da revisão de literatura (levantamento bibliométrico), examinou-se as recomendações teóricas originárias, destacando-se as contribuições de Michael Porter, e comparou-se com as abordagens contemporâneas. A coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento bibliométrico no Portal Periódicos da CAPES, proporcionando uma visão abrangente e atualizada das tendências nesse contexto específico. Através dos resultados obtidos, foi elaborado um resumo das recomendações da base teórica contemporânea, que permitiram uma avaliação da eficácia das estratégias e do posicionamento competitivo adotado pelas micro e pequenas empresas em regiões em desenvolvimento. As conclusões desta pesquisa apontam para uma série de consonâncias e dissonâncias entre as recomendações teóricas originárias e as abordagens contemporâneas, evidenciando a necessidade de adaptação e inovação nas estratégias competitivas para atender às demandas específicas desse cenário. Por fim, este estudo fornece um panorama atual do conhecimento sobre estratégia competitiva e posicionamento competitivo, fornecendo subsídios para aprimorar as práticas de gestão e a tomada de decisões estratégicas. Esta análise pode contribuir para o desenvolvimento sustentável e o crescimento de empresas, bem como para o avanço da teoria e da aplicação da estratégia competitiva em contextos emergentes.

Palavras-chave: estratégia competitiva; posicionamento competitivo; Michael Porter; estratégia puras e combinadas; abordagem contemporânea.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PRÊMIO TRADICIONAL
DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO
E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva e o posicionamento competitivo são elementos essenciais para as micro e pequenas empresas (MPEs) em regiões em desenvolvimento. Segundo Lemes (2019) elas constituem a maioria das organizações empresariais no Brasil e desempenham um papel importante na geração de emprego e renda, contribuindo para o crescimento econômico do país.

No contexto atual, onde a competição no mercado está cada vez mais acirrada, é crucial que as MPEs adotem estratégias adequadas para se manterem competitivas e garantirem sua sobrevivência a longo prazo (MAIOLI e TOMELIN, 2019) e se uma empresa obtém lucro acima da média de retorno do seu segmento, ela demonstra possuir uma vantagem competitiva (PORTER, 2012;2014).

Para Pavlovic e Celic (2020), a abordagem estratégica correta e mais adequada, pode proporcionar fatores de diferenciação e vantagem competitiva, permitindo que essas empresas se destaquem em meio à concorrência. Em contrapartida, empresas que, segundo Porter (1988) usam “um pouco de tudo”, referindo-se a adoção de abordagens aleatórias, podem ser levadas ao insucesso não sendo bem sucedidas em seu nicho de mercado.

No entanto, as MPEs enfrentam desafios específicos em relação à implementação de estratégias competitivas eficientes. Oliveira e Ramezanali (2013) apud Caves e Porter, (1970), dizem que o desempenho das empresas é influenciado pelas ações dos concorrentes existentes, assim como por suas estratégias competitivas. Desta forma, Machado e Barbosa (2002) complementam que avaliar a competitividade apenas com base no desempenho econômico, por exemplo, apresentará limitações à empresa.

Neste cenário, essas empresas geralmente possuem recursos limitados, acesso restrito a financiamento e menor capacidade de investimento em pesquisa, desenvolvimento e ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 1980, pág. 4, Figura 1-1). Além disso, muitas vezes enfrentam barreiras de entrada nos mercados internacionais e enfrentam dificuldades na gestão de suas operações.

Através dessas abordagens, as empresas podem identificar seus diferenciais, conhecer seus mercados-alvo, entender as necessidades dos clientes e buscar formas eficientes de atendê-las. Isso permite que elas se posicionem de maneira única e relevante no mercado, obtendo vantagem competitiva e garantindo sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Portanto, a compreensão e a aplicação adequada da estratégia competitiva e do posicionamento competitivo são essenciais para as MPEs em regiões em desenvolvimento, pois de acordo com um estudo do SEBRAE (2013), a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos de atividade no Brasil é de aproximadamente

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



28% no setor de serviços, enquanto nos setores de comércio e indústria é de aproximadamente 22% e 20%, respectivamente. Uma pesquisa mais atual mostra através de um relatório do SEBRAE do ano de 2021, que em 2020 foram registradas 626.883 aberturas de micro e pequenas empresas em todo o Brasil. Deste total, 535.126 (85%) eram microempresas, enquanto 91.757 (15%) eram empresas de pequeno porte.

2 OBJETIVOS

O presente trabalho apresentou como objetivo geral a identificação do levantamento do estado da arte acerca da estratégia competitiva e do posicionamento competitivo, no âmbito particular das micro e pequenas empresas de regiões em desenvolvimento, para além das recomendações estratégicas competitivas originárias.

Buscou-se identificar as consonâncias e dissonâncias entre as recomendações da base teórica originária (especialmente as de Michael Porter) e as dos autores contemporâneos, com base em levantamento bibliométrico acerca das publicações em torno da estratégia competitiva e do posicionamento competitivo.

Para tal, nas próximas seções serão abordados os diferentes aspectos relacionados à estratégia competitiva e ao posicionamento competitivo, explorando conceitos-chave em relação ao abordado. Nas considerações finais, serão apresentadas as conclusões sobre o estudo com um resumo de recomendações da base teórica contemporânea para a estratégia competitiva e o posicionamento competitivo.

3 ESTADO DA ARTE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO

3.1 Estratégia Competitiva Genérica

Essa abordagem consiste em uma série de ações deliberadas que buscam atingir determinados objetivos no longo prazo, por meio da alocação eficiente de recursos e da escolha de um posicionamento adequado no mercado. No estado da arte da estratégia competitiva e do posicionamento competitivo, destaca-se aqui as contribuições enfáticas de Michael Porter. Em seu trabalho clássico “Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência” (Porter, 1980).

O mesmo desenvolveu o conceito de Estratégia Competitiva Genérica, as quais consistem em três abordagens principais: Liderança em Custo, Diferenciação e Enfoque (evoluindo conceitualmente através de 3 versões em torno do mesmo tema (1980; 1985; 1988), está última mostrada na figura 1. com isso permitir que as empresas alcancem vantagem competitiva.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARA





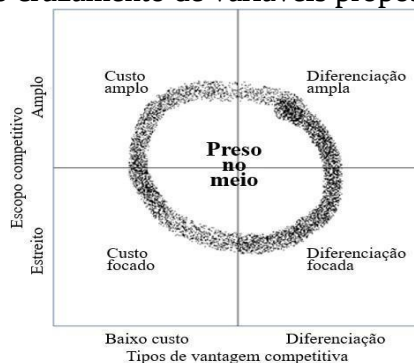
UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Figura 1 – Matriz do cruzamento de variáveis proposta por Porter (1988)



Fonte: Adaptado de Porter (1988)

Para Porter (1980, p. xvi) estratégia competitiva é o “desenvolvimento” de uma fórmula abrangente que define como competir, estabelecer objetivos e adotar políticas para alcançar esses objetivos.

De modo que (*idem*, p. 29) uma estratégia competitiva bem-sucedida deve abranger ações ofensivas e defensivas, buscando estabelecer uma posição defensável diante das cinco forças * que moldam a competição em uma indústria.

Na Figura 1, o autor (1996a) define o conceito de “*preso no meio*” ou “*stuck in the middle*” como a situação em que uma empresa segue todas as recomendações das estratégias genéricas, porém não consegue alcançar com sucesso nenhuma delas, relevando relutância em fazer escolhas claras sobre como competir.

Outros autores discorrem também sobre esse conceito, como Chaves, Benedete e Polo (2009) que conceituam estratégias genéricas como um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo tal a poderem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas.

Sobre o conceito de forças competitivas, Toledo e Outros (2007) dizem que, independentemente de sua magnitude, elas assumem maior complexidade no cenário contemporâneo em relação às estratégias utilizadas para enfrentá-las. Ainda, os mesmos autores, dizem que essas forças não se limitam apenas à competição entre empresas, mas também, envolvem redes e sistemas que abrangem uma variedade de cadeias de valor.

Além das contribuições de Porter, diversos autores contemporâneos também discorrem sobre o assunto no campo da estratégia competitiva, destacando a evolução do conhecimento, fornecendo insights valiosos na busca de orientar as organizações na busca de vantagem competitiva, permitindo ainda, uma compreensão mais abrangente em torno dessas temáticas, apoiando o desenvolvimento de estratégias eficazes para as micro e pequenas empresas em regiões em desenvolvimento.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Teece (2014) analisou em seus estudos a importância da dinâmica organizacional e da capacidade de adaptação estratégica como elementos importantes para o alcance da competitividade das empresas em constante mudança.

Na mesma linha conceitual, Zahra et al. (2019) destacaram a necessidade que as empresas possuem em desenvolverem agilidade estratégica para responderem às mudanças do mercado e manter sua vantagem competitiva.

O estudo de Vieira, Rodrigues e Muller (2019) ressalta a importância das atividades desenvolvidas no pós-venda, pois elas podem influenciar a retenção e fidelização de clientes, gerando valor e vantagem competitiva.

Helfat et al. (2020) examinaram a relação entre a capacidade dinâmica e a competitividade das empresas, destacando a importância da capacidade de adaptação estratégica como um fator crítico para o sucesso da organização.

Westerman et. al. (2014) em outra abordagem, exploraram o papel da tecnologia digital na obtenção de vantagem competitiva sustentável, destacando a importância da transformação digital nas empresas.

Nessa perspectiva, Brynjolfsson e McAfee (2014) discutiram em seu trabalho o impacto da tecnologia digital como estratégia competitiva de negócio, enfatizando que as empresas devem aproveitar as oportunidades oferecidas pela inovação tecnológica a fim de impulsionar sua competitividade.

Assim como Porter e Heppelmann (2015) abordaram o conceito de “*internet das coisas*” e sua influência na criação de vantagem competitiva, elencando como a interconectividade digital pode transformar os modelos de negócios.

Comparando os conceitos das estratégias competitivas de Porter, Ansoff e Miles e Snow, no estudo de Maiolli e Tomelin (2019), esses sintetizam em sua pesquisa exploratória com empresas de organização de eventos de Curitiba - PR, que elas “(...) *utilizam estratégias de forma aleatória e não as vinculam dentro de um planejamento estratégico formulado e discutido para obter o maior retorno*”.

Em suma, a estratégia competitiva desempenha um papel crucial para as micro e pequenas empresas em regiões em desenvolvimento, mostrando a importância da análise das recomendações propostas.

3.2 Posicionamento Competitivo

O posicionamento competitivo é a forma como a empresa se apresenta para seus clientes e concorrentes. É o que diferencia os demais players do mercado, e pode ser alcançado por meio de uma combinação certa de fatores como qualidade dos produtos, preço, atendimento, imagem de marca, dentre outros. A compreensão das diferentes teorias e modelos de posicionamento competitivo permitem que as organizações possam desenvolver estratégias eficazes.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



3.3 Proposição de Porter

Porter descreve em seu livro *Competitive Strategy* (1980) a análise dos fatores que afetam o posicionamento de uma empresa no ambiente competitivo de mercado e sua influência na lucratividade e rentabilidade. Ele propõe um novo framework chamado de "cinco forças", que identifica as possíveis ameaças no ambiente externo da organização: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes (Porter, 1980, p. 4, Figura 1-1).

Segundo Aaker e McLoughlin (2021), o posicionamento competitivo eficaz, envolve a criação de uma proposta de valor distinta, a qual ressoa as necessidades e desejos do público-alvo.

Por sua vez, Ries e Trout (2019) destacam a importância do desenvolvimento de uma estratégia clara em torno do posicionamento estratégico, que seja relevante, credível e diferenciada.

Além disso, Kotler e Keller (2016) ressaltam a importância em identificar uma vantagem competitiva clara e sustentável a longo prazo.

"O posicionamento competitivo efetivo exige uma compreensão profunda dos desejos e necessidades dos clientes-alvo, bem como a capacidade de comunicar de forma clara e consistente os benefícios distintivos que a empresa oferece." (Kotler e Keller, 2016).

Desta forma, Gomes e Medeiros (2018) destacam em sua pesquisa que as empresas que buscam retornos positivos por meio de políticas socioambientais, devem garantir que seus clientes as conheçam, caso contrário, eles podem perceber que essas ações são apenas estratégias de Marketing social ou busca por lucros, sem uma real preocupação com os impactos ambientais e seus efeitos na sociedade.

Trout e Rivkin (2020) dizem que um posicionamento sólido requer a identificação de um espaço único no mercado em que a empresa possa oferecer valor superior e se destacar diante da concorrência.

Desta forma, o posicionamento competitivo desempenha um papel fundamental no sucesso das empresas. Em virtude da criação de proposta de valor único, identificação de um espaço no mercado e comunicação eficaz com o público alvo, podendo estas se diferenciar dos concorrentes e conquistar uma posição vantajosa.

3.4 Consonâncias e dissonâncias entre as recomendações teóricas originárias e as abordagens contemporâneas

Nesta seção, será realizada uma breve análise comparativa entre as recomendações da base teórica originária, com destaque para as contribuições de Michael Porter, e as abordagens contemporâneas. Serão identificadas as semelhanças e diferenças

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FINANCIAMENTO
DE EXATAS DA REITORIA
E PRORETORIA



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



significativas entre as duas perspectivas, destacando as mudanças de ênfase e enfoque propostas pelos autores contemporâneos.

Como já mencionado anteriormente, o cenário mercadológico contemporâneo apresenta desafios adicionais para as empresas, tornando a aplicação das estratégias genéricas cada vez mais complexas. Porter (1996a) destaca a importância de uma estratégia competitiva bem definida, enfatizando que as empresas busquem atingir a liderança em custos e diferenciação, com escolhas claras como competir.

Há evidências, por outro lado, de que empresas podem operar conscientemente por meio de estratégias combinadas sendo negócios bem-sucedidos (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

É importante ressaltar que algumas empresas enfrentam desafios ao tentar implementar estratégias competitivas eficientes. Segundo Cardoso e Monteiro de Barros (2021), poucas empresas são enquadradas como adotantes de posicionamento puro, mostrando relutância em fazer escolhas sobre como competir. Isso evidencia a existência de dissonâncias entre as recomendações teóricas e a prática observada no ambiente empresarial.

De acordo com Jorge et. al. (2021, p. 18), destacam a importância do conhecimento dos dados financeiros da empresa para a gestão empresarial e a tomada de decisões estratégicas. Assim como em estudos anteriores, Cotta de Melo e Renato (2008) evidenciam a relevância da adoção de estratégias diferenciadas para obter sucesso em mercados específicos.

Peteraf, Di Stefano e Verona (2022) discutem a importância da ação internacional e do design no processo de inovação, abordando a necessidade de considerar esses aspectos nas capacidades dinâmicas.

Menghwar e Daood (2021) abordam o conceito de criação de valor compartilhado e dos desafios envolvidos nesse processo, oferecendo insights relevantes para a estratégia empresarial.

A Análise das consonâncias e dissonâncias entre as recomendações teóricas originárias e as abordagens contemporâneas revela um cenário complexo e dinâmico na área de estratégia competitiva e posicionamento, conforme as abordagens das publicações anteriores. Por um lado, observamos através da base de dados, a relevância contínua de conceitos clássicos, como as estratégias genéricas propostas por Porter, que fornecem uma base sólida para a compreensão e aplicação das estratégias competitivas adotadas pelas organizações. Por outro lado, a evolução do cenário competitivo, impulsionada por fatores como a globalização, a transformação digital, mudanças nas preferências dos consumidores, etc., têm dado origem a novas abordagens e perspectivas alinhadas e adaptadas a cada um destes cenários específicos.

4 METODOLOGIA

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PRÊMIO TRADIÇÃO
DE EXCELÊNCIA EM
PESQUISA



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



4.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo segue a metodologia proposta por Vergara (2016) para a classificação da pesquisa, pois trata-se de uma pesquisa exploratória, onde busca-se preencher uma lacuna de conhecimento pouco explorada e sistematizada, sendo esta desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas e outros trabalhos acadêmicos. Portanto, essa metodologia descrita proporciona uma base sólida para a condução da pesquisa.

Em relação aos meios, utiliza-se de uma abordagem de natureza teórica, uma vez que foi conduzida uma pesquisa bibliométrica e bibliográfica, concentrando a maioria, em publicações acadêmicas dos últimos 5 anos e livros que abordam o assunto em questão

Para alcançar os objetivos da pesquisa, o estudo foi conduzido em diferentes etapas. Primeiramente, foi definido um intervalo temporal específico (5 anos), para a maioria das publicações citadas. Em seguida, foi selecionada a base de dados utilizada - disposta no Portal de Periódicos da CAPES e em outros meios digitais. Posteriormente, foi realizado um levantamento bibliográfico, utilizando palavras-chave relevantes e catalogando os textos encontrados no referido portal, de modo que:

Na primeira etapa do levantamento de dados, as chaves pesquisadas foram *estratégia competitiva*, *posicionamento competitivo* e *contemporâneas* (todos sem aspas) no campo Qualquer campo, delimitando-se o horizonte de tempo da pesquisa nos em “*todos os anos*”. A segunda etapa do levantamento de dados, as chaves pesquisadas foram *estratégia competitiva* no título, *posicionamento competitivo* e *contemporâneas* (todos sem aspas) no campo Qualquer campo, delimitando-se o horizonte de tempo da pesquisa nos em “*últimos 5 anos*”.

Etapa 1			Etapa 2		
qualquer campo (qualquer ano)			título	qualquer campo	qualquer campo
<i>estratégia competitiva</i>	<i>posicionamento competitivo</i>	<i>contemporâneas</i>	<i>estratégia competitiva</i>	<i>posicionamento competitivo</i>	<i>contemporâneas</i>
Etapa 3			Etapa 4		
título	qualquer campo		título	qualquer campo	qualquer campo
<i>estratégia competitiva</i>	<i>estudo de caso</i>		<i>strategy competitive</i>	<i>contemporary</i>	
Etapa 5			Etapa 6		
título	qualquer campo	qualquer campo	título	qualquer campo	qualquer campo

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



<i>strategy competitive</i>	<i>new</i>	<i>small business</i>	<i>competitive strategy</i>	<i>small business</i>	<i>application</i>
Etapa 7					
título	qualquer campo	qualquer campo			
<i>competitive strategy</i>	<i>small business</i>	<i>approaches</i>			

Tabela 2 chaves pesquisadas por etapa da pesquisa

De maneira análoga, às demais etapas sucederam-se com igualmente, assim inseridas as chaves nas etapas subsequentes (vide a tabela 2), para fins da construção do referencial teórico desta pesquisa, originando o quantitativo mostrado na Tabela 3.

obs: quando as obras eram em outro idioma, foi necessário traduzi-las em parte e/ou na íntegra, para melhor compreensão da obra, utilizando para tal, a ferramenta de tradução do “Google Tradutor” disponível no site <https://translate.google.com.br/?hl=pt-BR>.

Tabela 3 – quantitativo de itens referente às publicações catalogadas na pesquisa

	total de publicações	qtd de revistas	qtd de autores	período
Etapa 1	14	06	32	2001 - 2022
Etapa 2	03	03	08	2019 - 2021
Etapa 3	15	09	49	2018 - 2021
Etapa 4	07	06	15	2020 - 2022
Etapa 5	12	12	27	2018 - 2022
Etapa 6	09	09	23	2018 - 2022
Etapa 7	27	21	72	2018 - 2022

Assim, realizou-se uma leitura inicial para estabelecer critérios de inclusão e exclusão e após, foi realizada uma leitura analítica para selecionar os textos que se enquadram nos objetivos da pesquisa, onde estes, foram selecionados e catalogados de

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



acordo com os indicadores descritivos definidos. Uma avaliação e síntese qualitativa foi realizada para compreender e integrar os resultados obtidos.

Por fim, para alcançar os objetivos da pesquisa, foram retomados os temas selecionados para a conclusão do estudo e a proposição de um conjunto de recomendações com base na teoria descrita.

5 RESULTADOS

5.1 Recomendações da Base Teórica Contemporânea

Com base nas análises anteriores, nesta seção serão apresentadas as recomendações da base teórica contemporânea para a estratégia competitiva e o posicionamento competitivo em micro e pequenas empresas de regiões em desenvolvimento.

Em resumo, o estado da arte da estratégia competitiva e do posicionamento competitivo aponta para a necessidade de uma abordagem mais abrangente e flexível para enfrentar os desafios do cenário contemporâneo. Apesar da relevância duradoura e presente das estratégias competitivas genéricas de Porter, pesquisas contemporâneas têm destacado a necessidade de maior flexibilidade e adaptação para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente de negócios moderno.

As estratégias genéricas de Porter, obviamente, continuam relevantes, mas a aplicação dessas estratégias pode exigir adaptações e combinações para atender às demandas do mercado em constante mudança. As pesquisas de trabalhos contemporâneos aqui apresentados, revelam uma busca por vantagem competitiva por meio da eficiência operacional, inovação tecnológica, de processos, gestão eficiente com fornecedores, gestão contábil, diferenciação de produtos e serviços, dentre outros.

De acordo com o elucidado no tópico 2.2. essas divergências entre as abordagens clássicas e contemporâneas destacam essa necessidade de uma abordagem flexível e adaptável para o desenvolvimento de estratégias competitivas duradouras. As organizações precisam compreender tanto os princípios fundamentais estabelecidos pelos teóricos pioneiros, como também estarem abertas às novas oportunidades e desafios que surgem no contexto atual para garantirem sua longevidade no mercado.

Portanto, a convergência entre as recomendações teóricas tradicionais e as abordagens contemporâneas reside na importância de uma estratégia competitiva bem definida e alinhada com os preceitos do negócio, mas reconhece-se a necessidade de adaptar e combinar diferentes estratégias para alcançar a competitividade sustentável no mercado atual.

6 DIFICULDADES

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Considero que as limitações desta pesquisa são aspectos que podem restringir ou influenciar os resultados e conclusões obtidos, sendo de grande importância e relevância destaca-las, a fim de garantir a integridade e transparência do estudo. Desta forma, algumas possíveis limitações podem ser abordadas nos seguintes itens:

- **Amostra limitada:** A utilização de uma amostra restrita a fontes bibliográficas, pode limitar a abrangência e representatividade dos resultados, uma vez que, apesar dos esforços para abranger uma ampla gama de fontes, algumas contribuições relevantes para a pesquisa podem não ter sido consideradas;
- **Viés de Publicações:** devido a inclusão apenas de artigos e trabalhos publicados, isto pode levar a um viés de publicação, onde os resultados negativos ou não significativos podem não ter sido representados ou ainda sub-representações;
- **Generalização Limitada:** Os resultados e conclusões até aqui destacados desta pesquisa, podem ser aplicáveis a contextos específicos e não podem ser generalizados amplamente para outras organizações, regiões ou tamanhos das empresas;
- **Ausência de Estudos Empíricos:** A pesquisa baseou-se principalmente em revisões bibliográficas e análises conceituais específicas e/ou estudos de caso, e não incluiu estudos empíricos para embasar as conclusões;
- **Idioma Restrito:** Esta pesquisa concentrou-se principalmente em fontes em língua portuguesa e inglesa, o que pode ter excluído contribuições relevantes de outras línguas, limitando a diversidade de perspectivas.

7 CONCLUSÕES

Compreender as principais teorias sobre estratégia e posicionamento competitivo é fundamental para que as micro e pequenas empresas se mantenham competitivas em regiões em desenvolvimento. As abordagens apresentadas neste trabalho podem contribuir para o sucesso das empresas e para o crescimento sustentável das regiões em que elas estão inseridas, com a possibilidade de melhoramento e aplicação de estratégias competitivas sólidas e bem direcionadas.

As micro e pequenas empresas são muitas vezes vistas como frágeis e vulneráveis, especialmente nas regiões em desenvolvimento. No entanto, as pesquisas e dados revelam que as empresas podem prosperar, mesmo em ambientes desafiadores e acirrados, mostrando que o sucesso neste cenário depende da capacidade de a empresa adotar uma abordagem estratégica e posicionar-se competitivamente no mercado.

Os dados coletados também sugerem um aumento no quantitativo de publicações científicas sobre o assunto, os quais denotam a crescente aplicação de estratégias combinadas/híbridas, em diversos setores da economia.

REFERÊNCIAS

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- Aaker, D. A., & McLoughlin, D. Estratégia de marketing: construindo marcas, relacionamentos e valor do cliente. Elsevier. 2021.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company. 2014
- CARDOSO, A. B.; MONTEIRO DE BARROS, L. A. Posicionamento competitivo de micro e pequenas empresas: operacionalização e mapeamento. Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade. v. 12, n. 1, 2021.
- Chaves, S., Benedete, T., & Polo, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. v. 4, n. 2, p. 101- 118, 2009.
<http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.42101-118>.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (Brasil). Quem somos. [Brasília, DF]: CAPES, 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez3.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- COTTA DE M. R.; DA R. A. Casos de ensino em administração: Constança Basto. RAC - Revista de Administração Contemporânea. v. 12, n. 1, p. 231, 2008.
- GOMES, J.L.; MEDEIROS, A.V. Sustentabilidade na estratégia como vantagem competitiva para as organizações. Revista de Psicologia. v. 12, n. 41, p. 449-469, 2018.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2020). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Wiley.
- JORGE, C.F.B. et al. Inteligência financeira organizacional: estratégia competitiva no contexto gerencial da ACIM. Encontros Bibli. v. 26, p. 1-37, 2021.
- Kotler, P.; Keller, K. L. Administração de marketing. Pearson. 2016. 15 ed.
- Lemes, A. B., Jr., & Pisa, B. J. (2019). Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo e gestão(2nd ed.). Elsevier
- MACHADO-DA-SILVA, C. L; BARBOSA, S.DE L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. Revista de Administração Contemporânea. v. 6, p. 3, p. 7-32, 2002.
- MAIOLI M.R.; TOMELIN, C.A. Estratégias competitivas praticadas por empresas de organização de eventos de Curitiba e região metropolitana – PR. Revista de Turismo Contemporâneo. v. 7, n. 2, p. 240-259, 2019.
- MENGHWAR, P. S.; DAOOD, A. Zott, C., & Huy, Q. N. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. International Journal of Management Reviews. v. 23, n. 4, p. 466 - 485, 2021.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- OLIVEIRA, M. A. S; RAMEZANALI, Mehran. Evolução da Indústria Automobilística Brasileira– uma Análise entre o Determinismo e o Voluntarismo Organizacional. *Gestão & Sociedade: Revista de Pós Graduação da Uniabeu*. v. 2, n. 1, 2013.
- PAVLOVIĆ, N.; ČELIĆ, I. The analysis of competitive strategies from the perspective of small and medium enterprises. *Menadzment u Hotelijerstvu i Turizmu*. v. 8, n. 1, p. 101-110, 2020.
- PETERAF, M. A.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*. v. 42. n. 13, p. 2345-2370, 2022.
- 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., & Heppelmann, J.E. How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*. v. 93, n. 10, p. 64-88, 2015.
- 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*. New York: Free 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.
- Ries, A., & Trout, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Makron Books. 2019.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013, 2021). *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília.
- STONEHOUSE, G.; SNOWDON, B. Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. (Meet the person). *Journal of Management Inquiry*, v. 16, n. 3, p. 256-273, 2007.
- Tece, D.J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.
- TOLEDO, G.L.; QUELOPANA, E.M; POLLERO, ÁLVARO C. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma holding latino-americana líder em P & D & I. *Organizações & Sociedade*. v. 14, n. 41, p. 135-159, 2007.
- TROUT, J.; RIVKIN, S. *Diferenciar ou morrer: sobrevivendo em uma era de competição mortal*. Eduardo Lassere. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VIEIRA, A.B.; RODRIGUES, M.R.; MULLER, R.A. Estratégias de pós-venda como fator impulsionador da vantagem competitiva em uma empresa comercial. *Revista Competência*. v. 12, n. 2, p. 47-79, 2019.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press. 2014.

Zahra, S.A., Sapienza, H.J., & Davidsson, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management Studies v. 56, n. 2, p. 231-266, 2019.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PRIMEIRO TRIBUNAL
DE CONTAS DA REPÚBLICA
FEDERAL DO BRASIL



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

