



## A INTER-RELAÇÃO ENTRE COMPETIVIDADE E CADEIA DE VALOR: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA METAL-MECÂNICA DO OESTE DE SANTA CATARINA

**Objetivo:** Compreender a inter-relação entre a análise de competitividade e da cadeia de valor para o diagnóstico estratégico de uma empresa no ramo metalmeccânico e a sua importância para a identificação da vantagem competitiva.

**Método:** Trata-se de estudo com abordagem predominantemente qualitativa, de cunho descritivo e interpretativo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro executivos da empresa e de pesquisa documental. A análise ocorreu com base na técnica de análise de conteúdo.

**Originalidade/Relevância:** Considerando que a vantagem competitiva se constrói a partir da adequação das competências desenvolvidas pela empresa com as demandas do ambiente, esta pesquisa buscou integrar em um caso real a análise das forças competitivas com a análise da cadeia de valor, com olhar sistêmico da capacidade da empresa atender às necessidades do público-alvo visado.

**Resultados:** Evidenciou-se que a empresa construiu vantagem competitiva diretamente ligado à adequação da sua cadeia de valor, pela automação e eficácia das atividades primárias de logística interna, produção, logística externa e às operações de vendas. A principal vantagem competitiva está alicerçada na diferenciação de uma qualidade robusta que garanta a satisfação dos clientes. E, embora não atinja a liderança de custos no setor, consegue ser competitiva neste quesito justamente pelo nível de automação e consistência de seus processos.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A proposição de estabelecer o cruzamento entre análise da cadeia de valor com o modelo das cinco forças competitivas para a identificação da vantagem competitiva se mostrou metodologicamente adequada e relevante para a empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Cadeia de Valor. Análise de Competitividade. Vantagem Competitiva.

**Nelson Santos Machado**

Doutor em Engenharia de Produção pela  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.  
Professor da Universidade do Oeste de Santa  
Catarina - UNOESC. Brasil. E-mail:  
[nelson.machado@unoesc.edu.br](mailto:nelson.machado@unoesc.edu.br)

**Juceli Casagrande**

Graduado em Administração pela Universidade do  
Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Brasil. E-mail:  
[casagrandejuceli@hotmail.com](mailto:casagrandejuceli@hotmail.com)

**Darlan José Roman**

Doutor em Administração pela Universidade Federal  
de Santa Catarina - UFSC. Professor da Universidade  
do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Brasil. E-mail:  
[darlan.roman@unoesc.edu.br](mailto:darlan.roman@unoesc.edu.br)

**Carlos Eduardo Carvalho**

Doutor em Administração e Turismo pela  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Professor e  
pesquisador do Mestrado Profissional e Doutorado  
em Administração da Universidade do Oeste de Santa  
Catarina - UNOESC. Brasil. E-mail:  
[carlos.carvalho@unoesc.edu.br](mailto:carlos.carvalho@unoesc.edu.br)

**Recebido em:** 01 de novembro, 2017

**Aprovado em:** 05 de abril, 2018

**Processo de Avaliação:** Double Blind Review

Como citar

(APA)

Machado, N., Casagrande, J., Roman, D., & Carvalho, C. (2018).  
A Inter-Relação entre Competitividade e Cadeia de Valor:  
Estudo de Caso em Empresa Metal-Mecânica do Oeste de  
Santa Catarina. *Iberoamerican Journal Of Strategic  
Management (IJSM)*, 17(3), 153-172.  
doi:10.5585/ijsm.v17i3.2546

(ABNT)

MACHADO, N., CASAGRANDE, J., ROMAN, D., CARVALHO, C.. A  
Inter-Relação entre Competitividade e Cadeia de Valor:  
Estudo de Caso em Empresa Metal-Mecânica do Oeste de  
Santa Catarina. *Iberoamerican Journal of Strategic  
Management (IJSM)*, 17, sep. 2018. Available at:  
<<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2546>>



---

**THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVENESS AND VALUE CHAIN: CASE STUDY  
IN A METAL-MECHANICAL COMPANY IN SANTA CATARINA**

**Objective:** To understand the interrelationship between the analysis of competitiveness and the value chain for the strategic diagnosis of a company in the metal-mechanical industry and its importance for the identification of a competitive advantage.

**Method:** This study is predominantly a qualitative, descriptive and interpretative approach. Data collection was done through semi-structured interviews with four company executives as well as documentary research. The analysis was based on the content analysis technique.

**Originality / Relevance:** Competitive advantage is built from the adequacy of the competences developed by the company with the demands of the environment. This research sought to integrate a real case and analysis of the competitive forces along with the analysis of the value chain, with a systemic look of the company's ability to meet the target audience's needs.

**Results:** We found that the company built a competitive advantage directly linked to the adequacy of its value chain, achieved through automation and the effectiveness of the primary activities of internal logistics, production, external logistics and sales operations. The primary competitive advantage is based on the differentiation of a robust quality that guarantees customer satisfaction. While the company does not achieve cost leadership in the industry, it manages to be competitive due to the level of automation and consistency of processes.

**Theoretical / methodological contributions:** The proposal to establish the intersection between value chain analysis and the five competitive forces model to identify the competitive advantage was methodologically adequate and relevant for the company under study.

**Keywords:** Value Chain. Competitiveness Analysis. Competitive Advantage.

**INTER RELACIÓN ENTRE COMPETITIVIDAD Y CADENA DE VALOR: ESTUDIO DE CASO EN  
EMPRESA METAL MECÁNICA DEL OESTE DE SANTA CATARINA**

**Objetivo:** Comprender la interrelación entre el análisis de competitividad y la cadena de valor para el diagnóstico estratégico de una empresa en el ramo metalmeccánico y su importancia para la identificación de la ventaja competitiva.

**Método:** Se trata de un estudio con abordaje predominantemente cualitativo, de cuño descriptivo e interpretativo. La recolección de datos fue realizada por medio de entrevistas semiestructuradas con cuatro ejecutivos de la empresa y de investigación documental. El análisis se realizó sobre la base de la técnica de análisis de contenido.

**Originalidad / Relevancia:** Considerando que la ventaja competitiva se construye a partir de la adecuación de las competencias desarrolladas por la empresa con las demandas del ambiente, esta investigación buscó integrar en un caso real el análisis de las fuerzas competitivas con el análisis de la cadena de valor, con una visión sistémica de la capacidad de la empresa satisfacer las necesidades del público objetivo.

**Resultados:** Se evidenció que la empresa construyó una ventaja competitiva directamente vinculada a la adecuación de su cadena de valor, por la automatización y eficacia de las actividades primarias de logística interna, producción, logística externa y las operaciones de ventas. La principal ventaja competitiva está basada en la diferenciación de una calidad robusta que garantice la satisfacción de los clientes. Y, aunque no alcanza el liderazgo de costos en el sector, logra ser competitiva en este aspecto justamente por el nivel de automatización y consistencia de sus procesos.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** La proposición de establecer el cruce entre análisis de la cadena de valor con el modelo de las cinco fuerzas competitivas para la identificación de la ventaja competitiva se mostró metodológicamente adecuada y relevante para la empresa en estudio.

**Palabras claves:** Cadena de Valor. Análisis de Competitividad. Ventaja Competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente dinâmico, no qual encontrar uma vantagem competitiva sustentável tem se tornado uma ambição. A vantagem competitiva pode ser conquistada a partir do diagnóstico das ligações entre a empresa e seu ambiente competitivo e da adequação da sua cadeia de valor para fazer frente aos desafios e oportunidades percebidos nesse contexto. Pesquisadores na área de administração estratégica, como Dess, Lumpkin e Covin (1997) e Goll, Johnson e Rasheed (2007) têm reconhecido que a natureza e a extensão das interações estratégicas das organizações com seus ambientes são críticas para seu desempenho.

Estudar os fatores que levam à competitividade das firmas têm sido o foco de diversas abordagens da área de estratégia (Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 2014). Entre estas abordagens, algumas têm dado prioridade, como fonte de competitividade, ao posicionamento na estrutura da indústria (Porter, 1989), enquanto outras abordagens, de maneira concorrente, têm procurado posicionar a origem da competitividade nos aspectos internos da organização (Peteraf, 1993).

Mesmo sendo reconhecido por sua preocupação com a estrutura industrial como fonte de competitividade, Porter (1989) reconhece a importância das atividades internas da firma, mesmo que inseridas em um amplo sistema de valor, como fontes de competitividade e de desempenho superior. O estudo da relação entre cadeia de valor e competitividade tem recebido atenção da literatura recente da área de estratégia, como nos trabalhos de Nicovich, Dibrell e Davis (2007), Liao, Hu e Ding (2017) e de Ding, Fu, Zheng e Yan (2018).

Estudos têm procurado identificar a contribuição de cada fator no desempenho da firma, como McGahan e Porter (1997), Hawawini, Subramanian e Verdin (2003) e Carvalho, Bandeira-de-Mello, Vianna e Marcon (2009), e os resultados demonstram que há complementaridade entre as abordagens e que há circunstâncias nas quais determinadas fontes agem mais intensamente do que outras. Assim, em que pese um declínio na quantidade de estudos que se atêm à estrutura industrial como fonte de desempenho, em nenhum momento esta foi descartada como importante na análise estratégica.

Assim, neste estudo busca-se apresentar como a cadeia de valor e as forças competitivas interagem, participando do processo de alcance da

vantagem competitiva. A análise da cadeia de valor e das forças competitivas foi realizado em um estudo de caso em empresa industrial e comercial do setor metalúrgico que atua no Oeste de Santa Catarina, com negócios nos três estados do sul do Brasil. A empresa em questão vem sendo acompanhada desde 2015 como caso de estudo em tempo real da disciplina de “Estratégia Competitiva”, ministrada por dois dos autores deste artigo em PPGSS em Administração, que permite garantir a adequação da escolha para o estudo proposto.

Neste contexto, este estudo tem como objetivo geral: compreender a inter-relação entre a análise de competitividade e da cadeia de valor para o diagnóstico estratégico de uma empresa no ramo metalmeccânico do Oeste Catarinense e a sua importância para a identificação da vantagem competitiva. Os objetivos específicos são: (a) caracterizar a empresa em estudo quanto à sua trajetória histórica e à gestão estratégica; (b) elaborar a análise de competitividade, considerando as cinco forças competitivas; (c) descrever a cadeia de valor a partir da interdependência entre as atividades primárias e de apoio; e (d) identificar a inter-relação entre a análise de competitividade e a análise da cadeia de valor e a sua importância para a identificação da vantagem competitiva da empresa em estudo.

A contribuição teórica deste estudo é do tipo incremental (Serra e Ferreira, 2017), ao integrar duas técnicas analíticas propostas por Porter em estudo teórico-empírico para avaliar a sua capacidade de identificar a(s) vantagem(ns) competitiva(s) sustentável(is). Neste sentido, os resultados indicam forte inter-relação entre a análise de competitividade e a de cadeia de valor, que se completam na construção de um diagnóstico que integra às capacidades internas com as demandas externas nas relações com as forças competitivas, para identificar a presença de vantagem competitiva, mesmo que a empresa em estudo não tenha clareza da sua existência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa à organização e apresentação do referencial teórico adotado para esclarecer conceitos e proporcionar embasamento ao estudo em questão.

## 2.1 Estratégia

O conceito de estratégia ainda gera controvérsias, apesar de ser empregada com bastante frequência sob diferentes aspectos e situações. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia é algo que se conceitua de um jeito, mas se usa de outro. Os autores sugerem que se considere a estratégia sob diferentes e complementares prismas, dos quais destacam a estratégia como plano, posicionamento, padrão, perspectiva ou manobra (ploy). Para este estudo, a estratégia tem a predominância da Escola do Posicionamento, a partir da adoção dos pressupostos de Porter (1989, 2004, 2006), que vê a estratégia competitiva como a forma da empresa se distinguir dos demais concorrentes do seu segmento de atuação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a Escola do Posicionamento acrescentou conteúdo de duas maneiras: (1ª) enfatizou a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas; e (2ª) acrescentou a substância, ao focalizar o conteúdo das estratégias, abriu o lado prescritivo da área de investigações substanciais.

Pode-se dizer, no entender de Porter (1989 p. 1), que a essência da estratégia “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria”. Para este autor, a estratégia é também mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado que atua. A estratégia contém planos de ações que integram as principais metas organizacionais, trazendo assim, os resultados previamente esperados pelos gestores.

Richers (2000 p. 29) define estratégia como “a busca de um caminho para a empresa como um todo”. Para que isso seja possível é fundamental

que a organização entenda seus pontos fortes e fracos, conhecendo suas possibilidades, limitações e definindo seu perfil. Desta forma, diz Ghemawat (2000), a empresa tem de ser capaz de identificar quais são os aspectos mais duradouros e quais são mais responsivos às pressões do ambiente.

Segundo Porter (2009, p. 37), as empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente às alterações competitivas do mercado, pela constante renovação e aperfeiçoamento de seus produtos ou serviços. Deve possuir competências essenciais para se manter à frente de seus rivais, face às mudanças do mercado e das tecnologias. Os concorrentes podem, facilmente, copiar o posicionamento estratégico e, portanto, as vantagens competitivas podem ser temporárias se não houver constante inovação. Muitas empresas confundem eficiência operacional com estratégia e, apesar do surgimento de novas técnicas de gestão, estas jamais serão capazes de substituir estratégias bem definidas. A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (Kaplan & Norton, 1996).

Neste estudo, considera-se a estratégia na visão de Porter (2004), como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.

## 2.2 Estratégias Genéricas

Ao enfrentar as forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, sintetizadas no Quadro 1 (Porter, 2004).

**Liderança do custo total:** Uma empresa será um competidor acima da média em sua indústria se puder alcançar e sustentar a liderança no custo total para comandar os preços na média dessa indústria ou perto dela. Esta liderança exige instalações, tecnologias e processos vigorosamente ajustados para garantir redução de custos, gerando proteção contra fornecedores poderosos e atendendo a compradores sensíveis aos preços. O objetivo é buscar uma vantagem em custos sustentável como base para colocar preços mais baixos que os dos concorrentes e ganhar participação de mercado ou obter uma maior margem de lucro, vendendo ao preço do mercado.

**Diferenciação:** Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva pela lealdade dos consumidores à marca e também à consequente menor sensibilidade ao preço. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas, como projeto ou imagem da marca, qualidade, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, como acesso privilegiado à matéria-prima de alta qualidade, sistema ágil de atendimento aos clientes ou um projeto de produto superior.

**Enfoque:** A última estratégia é focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. O enfoque pode assumir diversas formas. A empresa que desenvolve com sucesso essa estratégia pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo como seu alvo estratégico, alta diferenciação ou ambas. Como discutido no contexto de liderança de custo e da diferenciação, estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos.

### Quadro 1 – Conceitos básicos das estratégias genéricas

Fonte: Adaptado de Porter (1989; 2004).

Considerando a importância para os resultados deste estudo, enfatiza-se, a partir da perspectiva de Mintzberg (2006b), as diversas maneiras de diferenciação:

<p><b>Imagem:</b> procura desenvolver imagem que torne a empresa distinta das demais. Exemplos: embalagem e apresentação do produto diferenciadas; investimento massivo em propaganda; uso de técnicas distintivas de promoção; ou inclusão de detalhes que, embora não melhore o desempenho do produto, o torna muito atrativo aos olhos dos clientes visados.</p>	<p><b>Qualidade:</b> caracteriza-se por oferecer valor agregado superior aos dos concorrentes, compensado e justificado ao cliente como produto de qualidade superior, por atributos como durabilidade, confiabilidade e desempenho. Exemplos clássicos: Brastemp e Volkswagem.</p>	<p><b>Design:</b> quando se oferece ao perfil de cliente visado um produto com características distintas de qualquer outro produto similar da concorrência. Este produto pode conter funções além das expectativas e/ou garantir distinção a quem os consome ou usufrui. Exemplos clássicos: Ferrari e os produtos Apple, como Macbook, Ipad e Iphone.</p>
<p><b>Estratégias de Diferenciação de ...</b></p>		
<p><b>Suporte:</b> é o algo mais que a empresa está determinada a oferecer, como entrega ágil, atendimento diferenciado, prestação de serviço pós-venda, assistência técnica especial, seguro embutido no preço, entre outros benefícios que se relacionam diretamente à satisfação de algo valioso para o cliente.</p>		

### Quadro 2 – Diversas maneiras de diferenciação

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006b).

Neste contexto, a diferenciação mostra-se uma estratégia que abre inúmeras possibilidades para que uma empresa se distinga das demais num determinado segmento ou mercado.

Souza e Torres (2010) reforçam que a observação dos fatores ambientais do mercado em que uma empresa se insere é condição

indispensável para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Para Weber e Polo (2010) as estratégias genéricas muitas vezes são tratadas de forma displicente, principalmente pela excessiva simplificação dos conceitos, subvalorizando a essência e a importância deste conceito.



### 2.3 Estrutura da Indústria

A estrutura da indústria determina a competição e lucratividade, seja em indústrias maduras, emergentes, de alta ou baixa tecnologia, reguladas ou não (Porter, 2008).

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas (Porter, 1989). O objetivo principal das cinco forças é analisar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, possibilitando assim, uma visão abrangente da concorrência. Este modelo permite analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia, identificando os fatores que afetam a sua competitividade e, ao

mesmo tempo, fornecendo uma visão ampla da organização sobre a concorrência e sobre o mercado do qual faz parte.

Conforme apresentado por Carvalho, Endo e Rojo (2016), apesar de o conceito das 5 forças competitivas ser atribuído a Porter (1989), outros autores também enfatizam a relevância dos termos e apresentam suas próprias definições, a exemplo de Sentek, Guindani e Martins (2011), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Barney e Hesterly (2011).

Afirma Porter (1989, p. 4) que “[...] as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria, os elementos do retorno sobre o investimento”.

<p><b>Poder de negociação dos compradores:</b> capacidade de barganha dos clientes em relação às empresas de um determinado mercado. Leva em consideração o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, em especial quanto ao preço e à qualidade. Os compradores têm poderes quando: em compras de grande volume; produtos com elevada padronização; as margens de lucro do setor são estreitas; possibilidade do próprio comprador fabricar o produto.</p>	<p><b>Poder de negociação dos fornecedores:</b> segue na mesma ótica da força anterior, porém, com o foco nos fornecedores de insumos e serviços para a empresa. Os fornecedores barganham sobre os participantes quando ameaçam aumentar os preços, ou diminuir a qualidade dos produtos. Se o setor tiver poucos fornecedores e o grau de diferenciação dos insumos for baixo, o poder de barganha deles aumenta, principalmente, por meio do monopólio ou do fornecimento exclusivo.</p>
<p><b>Rivalidade entre os competidores:</b> é a força mais significativa e varia de acordo com as características do mercado. Quando a rivalidade se acirra, é a vantagem competitiva que assegura um melhor desempenho na competição. Em ambientes de competição menos acirrada, as que se destacam usufruem da oportunidade de acumular reservas e investir em inovação.</p>	
<p><b>Ameaça de novos entrantes:</b> permite avaliar as perspectivas do surgimento de novos concorrentes e o potencial para os integrantes da indústria/setor erguer barreiras à essa entrada. Basicamente, essas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em um determinado setor. Entre as principais barreiras têm-se: economia de escala, capital inicial necessário, dificuldade de acesso aos canais de distribuição, entre outras.</p>	<p><b>Ameaça de produtos ou serviços substitutos:</b> representadas pelos bens e serviços que possuam finalidade semelhante ou atendem as mesmas necessidades dos compradores, mas oriundos de outra indústria/setor. É importante avaliar a predisposição dos compradores para substituir. Outro fator a avaliar é o potencial do produto da empresa virar obsoleto com o passar do tempo, pois para evitar isso é necessário investimento e tecnologia.</p>

**Quadro 3** – As cinco forças competitivas

Fonte: Adaptado de Porter (2004).

Este modelo foi amplamente testado na literatura da estratégia tendo sido confirmado o efeito que a estrutura industrial exerce sobre a estratégia da empresa. O trabalho de Song, Calantone e Di Benedetto (2002) testou o efeito das forças competitivas sobre a tomada de decisão estratégica entre firmas americanas e japonesas, confirmando que em ambos os ambientes há uma influência das forças na tomada de decisão estratégica.

Empresas líderes de mercado, como o Cirque de Soleil utilizam o modelo das cinco forças para observar o movimento do ambiente e, desta forma, preparar sua estrutura para eventuais mudanças. A partir desta análise, a empresa citada pode constatar, por exemplo, se o nível de concorrência continua baixo, se seu negócio continua sendo considerado único e original e se as condições favoráveis de barganha frente à clientes e fornecedores permanecem (Silva & Barreto, 2015).

As forças competitivas atuam de diferentes maneiras em função das características das funções da cadeia de valor, que é abordada na sequência.

## 2.4 Análise da Cadeia de Valor

Segundo Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas na cadeia de valor. A cadeia de valor da empresa e o modo como ela executa atividades individuais, são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e, também, da economia básica das próprias atividades.

A cadeia de valor é o conjunto de atividades que são realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e oferecer suporte ao produto para criar valor para os clientes (Koc & Bozdog, 2017). Em geral, a cadeia de valor, conforme proposta por Michael Porter, pode ser entendida a partir de três estágios: a construção da cadeia de valor - modelo de Porter; a desconstrução (análise) - para revelar contradições, elementos desorganizadores, processos desnecessários, que não geram valor; a reconstrução (síntese) - para criar nova cadeia de valor (Vasylyovych & Zophia, 2015).

Sob esta linha de pensamento, a cadeia de valor, para Carvalho e Laurindo (2003, p. 111), “[...] é um conjunto de atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios”. A capacidade de

agregar valor a estas atividades, em relação ao concorrente, é o pilar da vantagem competitiva.

A vantagem competitiva cresce a partir do modo como as empresas organizam e executam as atividades. As empresas criam valor para seus compradores ao configurar essas atividades. A configuração das atividades para competir em uma indústria particular pode ser agrupada em categorias, que Michael Porter chama de cadeia de valor (Mozota, 1998). A cadeia de valor pode ser observada como um sistema, que está sob organização e controle, orientado para aumentar a eficiência dos processos e as vantagens competitivas das empresas (Vasylyovych; Zophia, 2015).

As diferenças entre cadeias de valores concorrentes é uma fonte básica de vantagem competitiva. Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender (Porter, 1989). Segundo Sehgal (2011), a oportunidade de obter vantagem competitiva pode estar em qualquer parte da sua cadeia de valor, mas que não é tão simples identificar as diferenças essenciais entre as cadeias de valor de empresas concorrentes, fato que eleva a importância desta análise.

A competitividade e os fatores que a representam no contexto de concorrência em que a empresa está inserida são determinantes para o desempenho no mercado e a própria sobrevivência. “A identificação dos fatores que afetam a sua competitividade deve se originar no reconhecimento do seu próprio mercado e nos fatores que afetam os seus custos ou a sua cadeia de valor” (Silva, 2005, p. 117). O autor comenta ainda que a empresa deve estabelecer vantagens competitivas sustentáveis para permanecer ou ganhar novos mercados, porém para isso ela deve compreender o ambiente em que se encontra. “Essa compreensão leva à estruturação da cadeia de valor” (Silva, 2004, p. 70).

A cadeia de valor e sua estruturação excedem o contexto interno da empresa, considerando desde fornecedores até o relacionamento com o consumidor após a venda. Deve-se ainda considerar a diferença de complexidade entre as empresas em termos de mercado consumidor, características dos produtos e serviços e as características específicas de organização dos processos (Silva, 2005).

As cadeias de valor das empresas do mesmo setor comumente apresentam-se configuradas de

maneira diferente, como resultado de suas histórias, estratégias e sucesso na implementação. Além disso, a cadeia de valor de uma empresa é incorporada em um fluxo maior, conhecido como sistema de valores. O produto de uma empresa acaba se tornando parte da cadeia de valor do comprador. A gestão cuidadosa da configuração da cadeia de valor pode resultar em maior vantagem competitiva, por meio dos sistemas de valores obtidos (Mazota, 1998). Para Luchi e Paladino (2000) os recursos organizacionais limitados para as empresas realizarem melhorias operacionais na cadeia de valor representam uma restrição para alcançar uma posição competitiva.

Os passos para análise da cadeia de valor, segundo Hansen e Mowen (2001) são: (a) identificar a cadeia de valor da empresa, os custos, receitas e ativos de cada uma das atividades; (b) analisar os direcionadores de custos dessas atividades; (c) controlar os direcionadores e os custos melhor do que os concorrentes ou até mesmo reconfigurar a cadeia de valor, quando necessário.

As atividades de valor podem ser divididas em primárias e de apoio. Atividades primárias, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 120), “dizem respeito à criação física de um produto, sua venda e distribuição aos compradores e o seu serviço pós-venda”. As atividades de apoio dão suporte para que às primárias sejam desenvolvidas nos padrões estabelecidos, fornecendo materiais, tecnologia, recursos humanos e várias funções em toda a empresa (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002; Mintzberg, 2006a).

Seguindo esse raciocínio, a empresa obtém vantagem competitiva quando consegue desenvolver uma estratégia de criação de valor que seus concorrentes não logram copiar ou implementar, nem tirar proveito dos benefícios trazidos por tal estratégia. Assim, as empresas buscam a vantagem competitiva mediante o estabelecimento de um produto melhor, apoiando-se no desenvolvimento das capacidades de produção e dos canais de distribuição, conforme ilustrada na Figura 1, proposta por Porter (1989).



**Figura 1** – A cadeia de valores genérica

Fonte: Porter, M.E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 35.

A organização e funcionalidades das atividades primárias está atrelada à estratégia adotada, geralmente, composta da seguinte forma (Porter, 1989):

- **Logística interna:** envolve os processos relacionados com a recepção, controle de inventário, marcação de transporte,

tornando as relações com os fornecedores um fator decisivo para a criação de valor;

- **Operações:** inclui maquinário, industrialização, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes e outras atividades de criação de valor que transformam matéria-prima no produto final, para ser vendido aos clientes;



- **Logística externa:** atividades associadas à entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo sistemas de recolha, armazenamento e distribuição, desempenhadas pela própria organização ou por terceiros contratados;
- **Marketing e vendas:** são os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços, nos quais a criação de valor são os benefícios que oferece e o modo como os transmite;
- **Serviço:** atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra, incluindo o apoio ao cliente, serviços de reparação ou instalação, formação, atualizações etc.

Porter (1989, p. 31) destaca que “[...] uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de forma mais barata ou melhor do que a concorrência”.

Segundo Porter (1989), o grupo de atividades de apoio está assim formado:

- **Infraestrutura:** sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias, incluindo a gestão geral, administrativa, legal, financeira, contabilística, assuntos públicos, de qualidade etc.
- **Gerência de Recursos Humanos:** atividades associadas ao recrutamento, desenvolvimento, retenção e compensação de colaboradores e gestores, estratégicas ao êxito das atividades primárias e à criação de vantagem competitiva.
- **Desenvolvimento de Tecnologia:** inclui o desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades primárias, como pesquisa, desenvolvimento e automação de produtos e processos, design etc.
- **Aquisição:** processos que a empresa realiza para adquirir os recursos necessários, tais como: matérias-primas, insumos, serviços, edificações, máquinas, entre outros, incluindo prospecção de fornecedores e negociação de preços.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Jardim et al. (2015) afirmam que as atividades que compõem a cadeia de valor não funcionariam independentes, porque a todo o momento ocorre a interação entre estas, com outras atividades de

outras cadeias, nas quais cada uma necessita da outra para a realização do processo de um determinado produto ou serviço. Essa interação é composta pelos elos da cadeia de valor, pelos quais se estabelece relação entre as atividades de valor produzidas nas cadeias e o custo que essas atividades geram ou agregam ao produto ou serviço.

Para começar a análise, primeiramente, é preciso definir a cadeia de valor e as atividades existentes na empresa, para compreender a dimensão da sua abrangência no processo. Assim, a identificação das atividades se faz necessária, uma vez que no processo operacional de cada uma delas serão agregados valores de insumos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia empregada no produto ou serviço.

Diante disso, verifica-se quais são as atividades que agregam valor ao produto e quais as que não agregam, mas que são necessárias à sua produção, visando manter somente as que são necessárias e, conseqüentemente, eliminar as demais.

Rocha e Borinelli (2007) reforçam que nem sempre uma empresa reúne todas as atividades supracitadas, como projetar, produzir, comercializar e entregar os produtos, estabelecendo parcerias com diferentes empresas. Outro ponto chave na análise da Cadeia de Valor é que, sejam quais forem às atividades realizadas por uma organização, estas sempre requerem recursos materiais, humanos, tecnológicos, informacionais, dentre outros. Shank e Govindarajan (1992) entendem que a cadeia de valor é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, até o processo de pós-venda realizado com o comprador. Estes autores entendem também que além de gerar valor, as atividades da cadeia apresentam custos, e que a vantagem competitiva surgirá quando a empresa desempenhar estas atividades com o menor custo que o concorrente.

Hansen e Mowen (2001) entendem que a análise da cadeia de valor serve para fortalecer a posição estratégica da empresa. Rocha e Borinelli (2007, p.149) destacam que a cadeia de valor “[...] é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor”.

A cadeia de valor é considerada consequência dos processos e ações da empresa, orientada para criar produto ou serviço, que possibilita a criação do valor agregado através do aumento do nível de satisfação dos clientes e criação de vantagens competitivas. A análise da

cadeia de valor, como instrumento, pode aumentar a produtividade da organização e ser usada tanto para formalizar modelos e estratégias quanto para resolver problemas operacionais na empresa (Vasylyovych & Zophia, 2015).

### 3 MÉTODO

O estudo adota abordagem predominantemente qualitativa, de cunho descritivo e interpretativo, com o delineamento do estudo de caso único em empresa do ramo metal-mecânico no Oeste de Santa Catarina. Esta pesquisa configura-se como descritiva uma vez que busca identificar os fatores relevantes da análise das forças competitivas e da cadeia de valor em um estudo de caso. Martins e Theóphilo (2007, p. 61) salientam que no estudo de caso “o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando aprender a totalidade de uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”. Segundo Yin (2009 p. 24) “o método do estudo de caso permite que os investigadores tenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”.

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa Perfimax Aços Planos de Xanxerê, com a qual dois dos autores deste artigo mantém contato deste 2015, na construção e atualização de caso de estudo em tempo real na disciplina de “Estratégia Competitiva” em PPGSS em Administração, que permite garantir a adequação da escolha para o estudo proposto. Participaram da pesquisa os quatro dirigentes do nível estratégico, a fim de compreender a trajetória da empresa, as experiências com planejamento e os dados primários para a aplicação da análise das forças competitivas e da cadeia de valor.

Os dados primários foram coletados no primeiro trimestre de 2016 por meio de entrevista semiestruturada, com base num roteiro previamente definido, contemplando as categorias de análise que compreendem as atividades da cadeia de valor e as cinco forças competitivas, mas flexível para permitir a coleta de outros dados relevantes ao estudo. As entrevistas foram antecedidas e precedidas de pesquisa documental, visando ao cotejamento das falas com os fatos documentados, pelo acesso ao site da empresa, planilhas, históricos, catálogos de produtos, entre outros.

Os dados qualitativos coletados foram analisados e interpretados com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2010), por meio da construção de categorias estabelecidas a priori com

base no referencial considerado para organizar os achados do estudo.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na sequência, são apresentados breve caracterização da empresa e os resultados das entrevistas e da pesquisa documental, visando cumprir com os objetivos propostos.

### 4.1 Caracterização da Perfimax

A empresa Perfimax Aços Planos foi fundada em 1995, com mais de 20 anos de atuação dedicados ao segmento metal-mecânico. Caracteriza-se como empresa de pequeno porte, quando classificada pelo número de funcionários (50), e de médio porte pelo faturamento anual bruto em torno de 30 milhões de reais. Atende clientes de diversas cidades da região sul do Brasil. Sua sede está instalada em Xanxerê-SC, em um parque fabril com mais de 7.000 m<sup>2</sup> de área construída, com capacidade de processar até 3.000 toneladas de aço por mês. Possui projeto de expansão em andamento que deve dobrar a estrutura física e a capacidade produtiva até 2020.

A empresa em estudo oferece completa solução para fabricantes de estruturas metálicas, construção civil, instalações industriais, fabricantes de máquinas, implementos agrícolas, implementos rodoviários, entre outras aplicações. Atua fortemente na fabricação de itens personalizados que beneficiam seus clientes, no sentido de evitar desperdícios de material e, por consequência, proporcionar redução de custos, tudo isso em tempo hábil para que os clientes entreguem seus produtos e obras no prazo (Perfimax, 2016).

Sua missão está assim formulada: “Fornecer soluções em aço de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, buscando contribuir com o desenvolvimento sustentável da comunidade”. E sua visão declara a intenção de “Ser a melhor escolha dentre as empresas de transformação de aços planos do sul do Brasil, com produtos de qualidade e serviços diferenciados”. Ainda, tem como princípios: “Responsabilidade social, comprometimento, integridade e gosto pelo trabalho” (Perfimax, 2016).

### 4.2 Breve Perfil dos Entrevistados

Foram entrevistados quatro gestores da empresa Perfimax Aços Planos. O primeiro

entrevistado foi o Diretor Geral, identificado nos diálogos pelo código D1. O Diretor Geral e proprietário da empresa tem 50 anos e formação superior incompleta. O segundo entrevistado ocupa o cargo de Gerente Comercial (identificado pelo código C2), está na empresa há 6 anos, tem 26 anos de idade, possui formação superior em Administração e está cursando especialização. O terceiro entrevistado ocupa o cargo de Gerente Administrativo (identificado pelo código A3), tem 22 anos de idade, atua na empresa há 5 anos, e também possui formação superior em Administração. O quarto e último entrevistado é responsável pela Gerência de Produção (identificado pelo código P3), tem 38 anos de idade, com 17 anos destinados à empresa, e sua formação compreende o ensino médio completo.

#### 4.3 Análise das Cinco Forças Competitivas

A seguir são descritas as cinco forças competitivas, na perspectiva dos entrevistados e das informações obtidas por meio da pesquisa documental.

##### a) O poder dos fornecedores

Ao analisar os fornecedores, verificou-se a concentração do segmento em poucos fabricantes de aço. O principal fornecedor é a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), com destaque no Brasil e também uma das maiores da América

Latina e do mundo. Entre os demais fornecedores de aço, encontram-se Usiminas, Gerdau, Arcelor Mittal e Amazon Aço (C2). Embora haja outros fornecedores, o abastecimento de derivados de aço representa a quase totalidade da matéria-prima adotada nos produtos industrializados pela Perfimax. O poder dos fornecedores do ramo do aço é considerado alto, segundo D1, pois são apenas algumas empresas que estipulam o preço a ser comercializado, funcionando com algumas características de cartel. Assim, a empresa fica, até certo ponto, refém de seus fornecedores tendo de acatar o que estes oferecem e nas condições impostas. Por outro lado, vale destacar que a Perfimax também é um cliente importante para os seus fornecedores de aço, pelo volume de compras e pelo tempo que se mantém no mercado. Se não há poder de barganha suficiente para afetar os preços, há o interesse destes fornecedores na manutenção do sucesso da Perfimax sustentando uma relação sólida e duradoura. Como a Perfimax mantém reservas financeiras, tem aproveitado promoções das siderúrgicas quando estas necessitam desovar seus excedentes. Assim, a Perfimax opera com estoque regulador para a maioria dos formatos de aço que utiliza em seus produtos.

##### b) O poder dos compradores

Os principais clientes da empresa podem ser classificados em quatro (4) perfis, que são:

Perfis	Caracterização	% médio das vendas mensais
<b>Estruturalistas</b>	Representam o maior volume de compra e de consumo de materiais diversos, tanto de produtos com dobras especiais, telhas e pedidos sobre projetos para construções de barracões, ginásios e metalurgia em geral.	60%
<b>Fabricantes de máquinas e implementos agrícolas e rodoviários</b>	Clientes que necessitam de material especial e customizado para compor projeto em elaboração para seus clientes. Neste caso, a Perfimax é parte da cadeia de suprimentos deles.	20%
<b>Serralheiros</b>	Este grupo não tem participação expressiva e apresenta redução com o passar do tempo em função de adquirirem produtos com baixo valor agregado.	13%
<b>Consumidores finais</b>	Clientes que compram materiais para projetos de construção ou reforma de residência e outros espaços. Envolve troca de telhas de suas residenciais ou compra direta da matéria-prima para enviá-la ao metalúrgico que efetuará o trabalho desejado.	7%

#### Quadro 4 - Perfis dos clientes da Perfimax

Fonte: Entrevistas com dirigentes da Perfimax, 2016.

O poder dos compradores foi considerado alto, segundo C2 e D1, devido às oportunidades que estes dispõem para comprar de outros concorrentes do setor, tanto por empresas similares à Perfimax que atuam na mesma região, assim como os próprios fornecedores de aço (usinas) que podem estabelecer relações comerciais diretas, dependendo do volume e situação do mercado. Nesta relação, a Perfimax tem como diferencial competitivo a qualidade dos seus produtos e o atendimento em prazos mais curtos e condições garantidas ao longo de sua história, em função do estoque regulador de aço. Este diferencial perde valor quando os concorrentes e as próprias usinas operam com preços abaixo do mercado, em especial para compras volumosas. A Perfimax tem lidado adequadamente com seus clientes ao ofertar produtos de qualidade, no prazo e com atendimento diferenciado ao longo da cadeia de valor.

#### c) A rivalidade entre os competidores

A análise da concorrência é uma das questões mais importantes, contempla a análise estrutural do mercado e o número de competidores existentes. A Perfimax acompanha as estratégias de cinco dos seus principais concorrentes diretos, aqui nominados como CP (Competidor)-1 a CP-5, para não citar os nomes reais. O CP-1 é pioneiro na distribuição de ferro e aço na Região Oeste de Santa Catarina, porém, entendem que o produto que fornece é de qualidade inferior. Em seguida foi citado o CP-2, uma empresa multinacional fabricante e distribuidora de aço, que possui filial comercial instalada em Chapecó. Outra concorrente que os clientes costumam comprar aço é a empresa CP-3, instalada no Noroeste do RS, que dispõe de estrutura de médio porte (C2). O CP-4 é uma empresa bem estruturada pertencente a um grupo empresarial, localizada no Extremo Oeste de Santa Catarina. Por fim, a empresa CP-5 conta com uma representatividade marcante pela sua especialização e atuação exclusiva no segmento de telhas metálicas (D1). A Perfimax trata cada concorrente de modo diferenciado, afirma D1 e C2, com estratégias para cada caso e perfil de cliente. No atendimento, procura levantar as informações necessárias para a formação da estratégia a ser adotada. Algumas das vendas para abertura de futuro cliente em potencial é feito com preço diferenciado, chegando, se necessário, a cobrir o custo do produto, com pequena margem de lucro, para que o cliente possa conhecer a qualidade, atendimento e comprometimento da empresa (D1, C2).

#### d) Ameaça de entrantes potenciais

Esta situação não é muito relevante para a Perfimax, relata A3, pois seria difícil a instalação de um concorrente nas redondezas da área que atua, primeiro pelo alto custo de investimento e, segundo, pelo mercado já estar relativamente bem atendido. O entrevistado D1 afirma: “o que pode ocorrer são os concorrentes já instalados em regiões distantes virem a conquistar clientes atendidos pela Perfimax, mas terão a dificuldade da logística”. Neste caso, estes concorrentes atenderiam clientes da região a partir de suas sedes em outras regiões.

#### e) Ameaça de produtos substitutos

A empresa deve estar constantemente evoluindo, seguindo as tendências mercadológicas. Os quatro entrevistados indicam os produtos que podem representar, em certos momentos e circunstâncias, algum risco de ocupar o espaço do mercado do aço: Vidro, Painel ACM e Alumínio, para clientes que busquem um melhor acabamento; telhas de fibrocimento e madeira quando buscam o menor preço. Ao tratar deste assunto, D1 afirma estar sempre com o olhar no futuro, atento a estas novas exigências do mercado e, se necessário, incluí-las no seu portfólio de produtos. Estes produtos substitutos não têm afetado o volume de vendas da Perfimax.

### 4.4 Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor, segundo Hansen e Mowen (2001), serve para subsidiar o processo de gerenciamento estratégico da empresa, pois permite compreender e agir sobre a estrutura patrimonial, econômica, financeira e operacional das suas principais atividades e processos. Seguindo o delineamento de Porter (1989), uma empresa é uma cadeia de valor, representada por uma série de processos inter-relacionados, mencionados a seguir, com as perceptíveis possíveis vantagens ou diferenciais. Na sequência, os processos da Perfimax serão descritos com base nas transcrições das entrevistas.

#### 4.4.1 Atividades primárias

As atividades primárias estão diretamente ligadas com os produtos ofertados.

##### a) Logística Interna

A matéria-prima chega até a empresa por meio de transporte rodoviário, normalmente por carretas. Dependendo do material requerido, é entregue em bobinas de aço, para que possa ser

revendido desta forma padrão ou mediante processo de manufatura na Perfimax, conforme necessidade do cliente. O prazo de entrega da matéria-prima depende em qual filial do fornecedor está estocada, mas geralmente o tempo de espera gira entre 10 e 15 dias. Segundo D1, a estrutura física da empresa está projetada para otimizar o tempo de recebimento da matéria-prima, sendo o layout da fábrica montado como “linha de produção elaborada”, sem movimentação desnecessária de material. A movimentação do material ocorre por meio de pontes rolantes instaladas ao longo da fábrica (maquinários que agilizam na descarga e na carga do produto), não interrompendo as outras funções (P4; D1). O que precisa melhorar, na visão de C2, é a comunicação entre os setores, conferência do material pelo responsável, identificação e classificação dos materiais por meio de etiquetas e fardos. O espaço físico destinado ao armazenamento de matéria prima (bobinas), também requer melhoria na organização.

#### **b) Produção/Operações**

A fábrica conta com o setor do Programação e Controle de Produção (PCP), gerenciado por P4, que recebe todas as Ordens de Produção (OP). Os pedidos efetuados pelos representantes comerciais alimentam a programação e a destinação do maquinário nas linhas de produção. No ambiente da fábrica, pelo fato do layout ser bem planejado, “[...] proporciona um baixo custo de manuseio interno do material, trazendo agilidade no processo”, afirma A3. Segundo P4, o processamento da matéria-prima é feito com qualidade, os prazos são cumpridos nas datas previstas e destaca, sobretudo, que “possuímos um quadro de máquinas de ponta, com isso ganhamos mercado com produtos diferenciados de nossos concorrentes”. Seguindo esta linha, D1 relata que a Perfimax possui quantidade suficiente de máquinas e todas em pleno funcionamento, bem como, contam com uma equipe reduzida (enxuta), ambas vantagens comparativas com a realidade dos demais concorrentes.

Para o setor de produção, D1 cita algumas melhorias que devem ser aperfeiçoadas com o tempo, que são “[...] Maior atenção aos projetos especiais por parte dos gestores responsáveis, o que ocasionalmente não acontece, gerando gargalos de produção (peças erradas, devoluções, sobras de sucata acima do permitido pelo setor de custos); comunicação entre os setores; melhora na escala de trabalho, quando alguns setores ficam com mão-de-obra ociosa e outros sobrecarregados”. Ainda sob a ótica produtiva da empresa, C2 descreve que a

utilização atual da capacidade produtiva instalada da Perfimax é de 60%. Acredita que a capacidade média é para processar 3.000 toneladas mês (somando todas as linhas de produção). Neste contexto, há linhas que atuam com elevada capacidade de ocupação do sistema produtivo, enquanto outras subaproveitam este sistema. Somando a média mês de produtos processados, chega-se a 1.800 toneladas mês, que representa 60% da capacidade total. Também faz falta na produção um comitê de qualidade total e um setor de controle de estoque, não implantados até o momento em função do volume de investimento requerido, mas que está em projeto (P4).

#### **c) Logística externa**

Este é um dos principais pontos que levam a Perfimax a se destacar perante os seus concorrentes, afirma A3, devido à agilidade, pontualidade e entrega do produto final em perfeitas condições de uso. Neste ponto, P4 descreve que “para a carga e descarga, possuímos pessoas treinadas, motoristas com experiência e, com isso, o produto chega ao seu destino sem avarias, no prazo determinado, satisfazendo o cliente”. O entrevistado D1 afirma que a empresa possui uma frota de caminhões em bom estado de conservação e baixa manutenção; quantidade de veículos à disposição para efetuar entregas; possibilidade da contratação de terceiros, se necessário. Os motoristas próprios são antigos na empresa e conhecem grande parte dos endereços dos clientes. O que deixa a desejar, segundo C2, é o atendimento ao cliente durante a entrega e o repasse antecipado de informações sobre armazenamento do material. Esta atividade está sob a responsabilidade do departamento comercial, juntamente com os motoristas.

#### **d) Marketing e Vendas**

As transações comerciais acontecem pelos representantes comerciais com o auxílio dos vendedores internos. Para cada Estado de atuação há um representante. Assim, três pessoas desenvolvem este papel, um para cada Estado do Sul do Brasil. Com isso, o papel dos vendedores internos é efetuar o telemarketing e prestar auxílio aos representantes, encaminhar à produção os pedidos fechados e gerenciar as entregas. Esta atividade é desenvolvida na empresa com eficiência e eficácia, afirma C2, considerando rápido o tempo de resposta aos questionamentos dos clientes e um bom atendimento por parte dos representantes comerciais; sistema desburocratizado para efetuar vendas; canais de comunicação sofisticados e atuais, pelo site, e-mail, telefone, Skype,



WhatsApp; cotações com todas as informações necessárias ao cliente; vasta gama de produtos em estoque para atender com urgência clientes que necessitam; formação de preço diferenciado para cada grupo de cliente; controle de custos por pedido. A Perfimax conta com serviços de uma empresa de publicidade e propaganda que cuida da parte visual que envolve a marca e agregados (D1, C2, A3).

#### e) Serviço de Pós-venda

Esta atividade dispõe do auxílio dos representantes comerciais e dos vendedores internos, por meio de perguntas referentes ao produto no momento da visita, a critério do representante, ou no telemarketing. São feitas perguntas relativas à qualidade e pontualidade, entre outras, e, caso os resultados sejam negativos, são expostos diretamente ao gestor comercial, cabendo a este a tomada de decisão e correção imediata. Englobada a esta atividade, está disponível no site da Perfimax (<http://pfmax.com.br/pesquisa-de-satisfacao>) a pesquisa de satisfação do cliente (C2). Esta ferramenta é novidade na empresa, pois foi instalada recentemente e não contém ainda dados concretos para análise neste momento.

#### 4.4.2 Atividades de apoio

Estas atividades fornecem o suporte necessário para que as atividades primárias possam ocorrer e são a seguir descritas na perspectiva dos dirigentes.

#### a) Aquisição

Hoje na Perfimax não há um setor específico de compras, mas D1 e C2 acompanham diariamente, por meio de uma planilha Excel, a manutenção do estoque mínimo. O controle é feito pelo PCP que alimenta a planilha com as baixas de matérias-primas utilizadas na produção dos pedidos. A planilha é repassada ao comercial com informações atualizadas do estoque. A compra de equipamentos (aquisição patrimonial) é feita por requisição formal enviada a C2, sendo ele o responsável pela decisão da compra. Em âmbito geral, a atividade de aquisição é descrita por D1, C2 e A3 como desburocratizada, o que torna fácil e ágil o processo de requisições de compras tanto de matéria-prima quanto de serviços de terceiros. O que poderia melhorar nesta atividade, segundo D1, seria passar a utilizar sistema ERP, alimentando-o, com o objetivo de melhorar o controle das compras e seus indicadores.

#### b) Gestão de Recursos Humanos

Não há na empresa um setor específico para esta atividade, mas a função é tratada com muita atenção, segundo D1, C2 e A3. Para a escolha de um candidato há uma rigorosa seleção que identifica se o profissional está apto a trabalhar na empresa. A Perfimax oferece oportunidade de crescimento profissional, plano de saúde e benefícios acima do mercado e tem como princípio a retenção de talentos. Segundo D1, C2, A3 e P4, a criação do setor de Recursos Humanos já consta como meta de curto prazo.

#### c) Desenvolvimento de Produtos e Tecnologias

O entrevistado C2 ressalta que é necessária a implantação de um sistema CRM para melhor acompanhamento do processo de vendas. Segundo D1, a empresa está voltada para o futuro, atenta às mudanças do mercado e, assim, procura se manter à frente, com aquisição de maquinários de ponta e aberta às mudanças impostas pelo mercado em constante movimento e inovação. Uma prova disso é o projeto de expansão que está em andamento e que irá dobrar a capacidade produtiva da empresa, permitindo agregar novos produtos e serviços ao cliente. O desenvolvimento de novos produtos ocorre a partir de demandas especiais ou customizadas de seus clientes.

#### d) Infraestrutura

D1 destaca que funcionam muito bem a gestão do sistema de contas a pagar e a receber e o suporte jurídico. O fato da empresa contar com reserva financeira de capital próprio, permite-lhe honrar seus compromissos e aproveitar oportunidades para aquisição de aço com preço promocional para pagamento à vista.

A Perfimax está instalada em um ponto estratégico da cidade de Xanxerê SC, o que facilita o recebimento de insumos e favorece o carregamento para os clientes que desejam retirar os materiais à pronta entrega. Dispõe de parque fabril com mais de 7.000 m<sup>2</sup> de área construída com capacidade produtiva de 3.000 toneladas mês, e executa, como já citado, projeto de expansão em andamento que duplicará sua estrutura física e a capacidade produtiva até 2020. O layout da indústria foi elaborado nos padrões de grandes indústrias do aço, permitindo fácil manuseio interno dos produtos, e agilidade na carga e descarga tanto no recebimento dos insumos quanto no produto acabado para entrega ao cliente.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados foi estruturada para demonstrar as inter-relações entre as forças competitivas e a cadeia de valor na visão de Porter (1989, 2004) e outros autores, bem como para identificar a vantagem competitiva da Perfimax a partir do diagnóstico traçado por meio das entrevistas e, em pequena parte, da pesquisa documental.

### 5.1 Inter-relação entre Forças Competitivas e Cadeia de Valor

O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as atividades da cadeia de valor da empresa possam produzir vantagem competitiva para se sobressair entre as demais (Porter, 1989). As diferenças entre a cadeia de valor da Perfimax e a dos seus principais concorrentes podem ser destacadas como uma fonte básica de vantagem competitiva. Ficou evidente no estudo de caso realizado na Perfimax que seu diferencial competitivo está diretamente ligado à sua cadeia de valor, gerando os benefícios necessários para que a empresa tenha superioridade perante aos seus concorrentes e, inclusive, possa se dar ao luxo de escolher seus clientes. A Perfimax opera com sua cadeia de valor enxuta, proporcionando vantagem competitiva, refletido no baixo custo operacional e, conseqüentemente, no preço dos produtos comercializados.

Apesar das considerações dos entrevistados quanto às deficiências em alguns pontos do processo interno, sua cadeia primária desburocratizada permite dinamismo no tempo de resposta e comunicação entre os setores. Destaca-se pela rapidez de reação frente às mudanças de pedidos, acompanhamento e pós-venda

(comunicação entre os representantes, vendedores internos e clientes). A principal vantagem competitiva está alicerçada na diferenciação por qualidade, sendo ela notável devido à agilidade no sistema de vendas, produção e entrega, funções prioritárias da cadeia de valor. Também se destaca o maquinário atualizado e a variabilidade de produtos, que proporciona ao cliente qualidade e ampla gama de fornecimento, atendendo suas necessidades em um único lugar.

A rivalidade entre os competidores é a força que mais incide influência na competição da Perfimax, sob dois aspectos: no primeiro, pode-se considerar a dificuldade de lidar com concorrentes quando estes atuam com agressividade no quesito preço; no segundo, a vantagem da empresa quando o assunto é qualidade e agilidade. No caso da agressividade no preço, trata-se de desvantagem temporária, pois os concorrentes não conseguem operar com custos muito baixos por muito tempo. Os fatores qualidade e preço podem ser submetidos às interpretações dos clientes, levando em consideração a dependência da forma de atendimento que o cliente deseja. Desta forma, a rivalidade entre os concorrentes apresenta-se como a força expressiva no setor, também na interdependência das relações com fornecedores e clientes.

O poder dos compradores é considerado a segunda força mais expressiva, devido à saturação do segmento (muitos concorrentes). Isto faz com que o cliente pesquise e barganhe preço. O que leva a Perfimax a ter vantagem neste ponto é o sistema operacional desburocratizado. E conta também com vantagens relacionadas à estratégia de diferenciação de suporte, que seria o “algo a mais” que a empresa está disposta a oferecer ao cliente, como entrega ágil, atendimento diferenciado, entre outros (Mintzberg, 2006b).

	Fornecedores	Compradores	Concorrentes	Entrantes e Substitutos
<b>Log. Interna</b>	Concentração de fornecedores é superada com reserva financeira para garantir estoques.	Estoque de aço permite atender pedidos dos clientes rapidamente.	Disponibilidade de estoque adquirido à vista com capital próprio é diferencial.	Não produzem efeito na competição, mas requer atenção da Perfimax na prospecção de novos materiais e no monitoramento de concorrentes de fora da região.
<b>Produção</b>	Atualização dos equipamentos e a automação do processo produtivo garantem qualidade.	Automação dos processos permite atender clientes com qualidade, agilidade, e variedade de produtos.	Duplicação da planta industrial a ser implantada até 2018 tornará a Perfimax mais competitiva.	

<b>Log. Externa</b>	Frota própria com caminhões em perfeito estado.	Frota própria e pessoal capacitado garante agilidade na entrega.	Entrega ágil e atenciosa.	
<b>MKT/Vendas</b>	Pelas características do setor, requer baixo investimento em publicidade e propaganda.	Equipe de vendas interna e externa permite atender clientes com celeridade.	Equipe capacitada contribui com agilidade e acompanhamento das vendas.	
<b>Serviços</b>	Implantação de sistema de pesquisa de satisfação do cliente está em andamento.	Acompanhamento pós-venda e monitoramento das necessidades dos clientes.	Atenção às necessidades dos clientes também é diferencial.	

**Quadro 5** – Análise cruzada das forças competitivas com as atividades primárias da cadeia de valor  
Fonte: Elaborado pelos Autores.

Numa análise geral, é possível afirmar que o posicionamento da Perfimax em relação às cinco (5) forças competitivas está de acordo com a lógica proposta por Porter (2004), em especial para lidar com clientes, fornecedores e concorrentes. No tocante aos produtos substitutos, a Perfimax busca se manter atualizada com as novas tecnologias e materiais, mas sem muita profundidade. Este posicionamento está concentrado no elevado conhecimento do mercado e perfil empreendedor do Diretor Geral, que em duas oportunidades se desfez de patrimônios pessoais para investir na capitalização da empresa que alavancaram crescimento e desenvolvimento. Também se destaca a decisão consciente de reinvestir na empresa significativa parcela dos resultados obtidos.

É possível perceber que a Perfimax tem domínio das suas atividades primárias e de apoio, suas qualidades e dificuldades, que permitem gerenciar a configuração da cadeia de valor, na visão de Mozota (1998), como opção para manter vantagem competitiva sustentável (Silva, 2005). No entanto, este domínio não é fruto de planejamento sistemático, podendo dificultar a identificação das partes da cadeia de valor que implicam oportunidade de obter e manter vantagem competitiva (Sehgal, 2011). Silva (2004) destaca que a estruturação da cadeia de valor depende da compreensão que a empresa tem do seu ambiente interno e externo.

Uma carência que requer atenção é a necessidade de utilização de sistema ERP e de CRM para gerenciamento integrado dos processos e do nível de satisfação dos clientes. É positivo o fato dos dirigentes estarem conscientes da necessidade de aquisição deste sistema integrado de gestão.

## 5.2 Identificação da Vantagem Competitiva da Perfimax

Um dos diferenciais sustentados pela Perfimax ao longo dos anos de atuação, apontada por D1, C2 e A3, é o comprometimento em atender bem seus clientes e estabelecer bom relacionamento com seus fornecedores, o que tem sido um fator chave no sucesso da empresa. Outro ponto importante é a vigilância constante das variações do mercado, inovando em equipamentos e portfólio de produtos em consonância com as mudanças impostas (D1).

Observou-se que o fluxo de processos entre os setores é desburocratizado, minimizando a perda de tempo para liberações dos pedidos e retorno aos clientes quando da elaboração dos orçamentos e envio para a fabricação. Um ponto em destaque, segundo A3, é que a empresa opera com custo operacional relativamente baixo, possuindo uma estrutura enxuta em relação aos concorrentes diretos. Seguindo esta ótica, D1 ressalta que a adaptação rápida ao mercado é um ponto chave para o crescimento e vantagem da empresa. E no contexto atual de taxas elevadas no mercado financeiro, é importante a política adotada pela empresa de não pagar juros em função de dispor de capital de giro próprio (D1).

Segundo P4, a Perfimax ganhou destaque no mercado regional quando adquiriu um casal de máquinas, dobradeira e guilhotina de 8,20 metros, que tem a finalidade de atender aos pedidos especiais de produtos com comprimentos superiores a 6,0 metros. Com maquinário exclusivo, a empresa possui itens em seu portfólio que foge ao lugar

comum (diferenciação), permitindo, desta forma, agregar valor nesta linha de produtos.

A infraestrutura e o layout da indústria seguem as melhores práticas, inspiradas no padrão de grandes empresas do segmento do aço, o que facilita o manuseio dos materiais, tanto na carga e descarga como na movimentação do produto para alimentar as linhas e entre os setores internos de fabricação. Tudo isso traz vários benefícios à Perfimax: o tempo de carregamento é ágil, poucas pessoas desenvolvem o trabalho com qualidade e agilidade, não dependendo de terceiros. Outro aspecto relevante é o transporte próprio, com agilidade e entrega de produtos em perfeito estado, sem avarias, ocasionando satisfação ao cliente.

O planejamento e comprometimento dos fundadores com as atividades da empresa foi fundamental para seu crescimento, aliados à visão de futuro, características do perfil empreendedor de seu diretor geral. Sobretudo, praticando um crescimento ordenado, sem comprometimento do capital e reinvestindo os lucros. Além da preocupação constante com os envolvidos nos processos da empresa e, por fim, a sua contribuição com a sociedade.

Pode-se afirmar que, na Perfimax, a vantagem competitiva se dá pela diferenciação de qualidade relacionada às atividades primárias da cadeia de valor, pois as operações enxutas e sincronizadas permitem uma relação saudável para a empresa e para o cliente. Complementarmente, perceber-se a diferenciação de suporte pelo acompanhamento aos clientes ao longo de toda a cadeia de valor.

O estudo vai de encontro à posição de Vasylyovych e Zophia (2015), ao afirmar que a cadeia de valor é considerada consequência dos processos e ações da empresa, orientada para criar produto ou serviço, que possibilita a criação do valor agregado através do aumento do nível de satisfação dos clientes e criação de vantagens competitivas. A análise da cadeia de valor, como instrumento, pode aumentar a produtividade da organização e ser usada tanto para formalizar modelos e estratégias quanto para resolver problemas operacionais na empresa. Mas a gestão da cadeia de valor só surtirá efeito se a empresa dispor do monitoramento das forças competitivas intervenientes no seu ambiente operacional. Esse raciocínio corrobora a inevitável inter-relação entre as forças competitivas e a cadeia de valor de uma empresa (a Perfimax neste caso em estudo), como fonte para construir, monitorar e manter uma vantagem competitiva.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicia-se as considerações finais pelas limitações da pesquisa, que se concentram no fato de ser um estudo baseado na perspectiva dos entrevistados, com parcela pequena dos dados confirmadas por pesquisa documental. No entanto, esta limitação é amenizada em função dos pesquisadores terem interação frequente com a empresa, por meio de visitas e da disponibilidade de seus dirigentes de comporem caso de estudo da disciplina de Estratégia Competitiva do PPGSS em Administração, lecionada por dois dos autores do presente artigo. Nestas visitas e interações é possível confirmar a veracidade das descrições das atividades de logística externa, armazenagem e movimentação de estoques, produções e operações e logística externa, com seus processos, nível de automação etc.

Pode-se concluir com o estudo que a empresa Perfimax adotou como gestão estratégica o crescimento ordenado, procurando diferenciar-se de seus concorrentes pelo investimento em tecnologias e tirando o máximo proveito de suas operações primárias e de apoio relacionadas à cadeia de valor. Embasado nos conceitos de Porter (1989), também descritos por Mintzberg (2006a), evidenciou-se a obtenção de vantagem competitiva relacionada à diferenciação, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

Revelou-se como fonte de vantagem competitiva predominante a diferenciação por qualidade, na perspectiva descrita por Mintzberg (2006b), devido ao bom funcionamento e sincronismo das atividades primárias de logística interna, atendimento personalizado aos clientes, agilidade do sistema de vendas, de produção e de entrega. Estas funções distintas e interligadas da cadeia de valor contribuem para que a empresa tenha desempenho relevante frente aos concorrentes. A qualidade aqui referida é aquela considerada robusta, percebida pelos clientes, que produz agilidade e satisfação, resultante de uma sincronia entre venda, produção e entrega, que afeta desde à logística interna até a entrega do produto ao cliente. Para que esta qualidade seja possível, a empresa mantém suprimento regulador de aço dos materiais necessários, que compra à vista, com capital próprio oriundo de suas reservas, com um sistema automatizado de movimentação da matéria-prima ao longo do sistema de produção e amparado por equipamentos de produção de elevada performance, finalizando o processo com um sistema de entregas que utiliza transporte próprio com equipe treinada.

Por este conjunto de atributos de qualidade, com garantia de cumprimento de prazos, percebe-se que um grupo significativo de clientes está disposto a pagar um pouco mais. Como a empresa mantém sistema de produção enxuto, consegue obter margem de contribuição que lhe permita manter reservas financeiras que garantam a continuidade e melhoria contínua desta qualidade. Embora se saiba que hoje a qualidade é um atributo básico de toda empresa, no caso da Perfimax, a vantagem aqui descrita, no conjunto, pode ser considerada estratégica, pois produz um diferencial perceptível que lhe permite fidelizar clientes e conquistar novos. Tanto que a empresa tem em curso projeto de ampliação para duplicar em tamanho e estrutura o seu parque fabril.

Considerando este modelo genérico de estratégia adotada pela empresa, a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos clientes com relação à marca e também à consequente menor sensibilidade ao preço (Porter, 2004).

Sugere-se à empresa que continue seus investimentos em tecnologias, não apenas em maquinários e sim também na aquisição de sistema ERP e no marketing, pois muitos clientes não conhecem plenamente o potencial que a empresa tem a oferecer. Considerando a gestão de pessoas uma função estratégica, sugere-se que a empresa siga seu plano de implantar o setor de Recursos Humanos. Também merece atenção o serviço de pós-venda que, embora esteja implantado, ainda não é utilizado para efetuar pesquisas e obter resultados sobre as necessidades e demandas dos seus clientes frequentes.

Como recomendação de estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas nos termos deste estudo em outras organizações, por meio de estudos de caso único ou de múltiplos casos, que permitam a aproximação da generalização teórica, com o uso de outras formas e fontes de coleta e análise de dados.

Por fim, pode-se afirmar que este estudo atingiu os objetivos traçados e contribuiu para que os dirigentes da empresa em estudo adquirissem autoconhecimento de suas qualidades e dificuldades, bem como da estratégia que adotam, a fim de aperfeiçoá-la com ações intencionalmente planejadas e executadas. O que demonstra que o estudo da inter-relação entre a análise das forças competitivas e da cadeia de valor contribuem significativamente para a criação e manutenção de vantagem competitiva sustentável, mesmo que a empresa em estudo ainda não tivesse clareza e consciência da sua existência. Nisso reside a

contribuição teórico-empírica deste estudo: a condução de diagnóstico das inter-relações entre forças competitivas e da cadeia de valor permite evidenciar a vantagem competitiva, se houver, bem como oferecer subsídios para criá-la, pela potencialização das qualidades distintivas da empresa em interconexão com as demandas do ambiente operacional.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carvalho, M., & Laurindo, F. (2003). *Estratégia para a Competitividade*. São Paulo: Futura.
- Carvalho, C. E., Bandeira-de-Mello, R., Vianna, S. L. G., & Marcon, R. (2009). Performance heterogeneity in Latin America: an investigation into the transient effects of country of origin. *Latin American Business Review*, 10: 289-308.
- Carvalho, L., Endo, G. Y., & Rojo, C. A. (2016). Cenários do Ramo de Materiais de Construção Civil na Cidade de Toledo/PR: Percepções Frente à Crise de 2015. *Gestão & Regionalidade*, 32(96): 49-70.
- Dess, G.G., Lumpkin, G. T., & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677-695.
- Ding, H., Fu, Y., Zheng, L., & Yan, Z. (2018). Determinants of the competitive advantage of dairy supply chains: evidence from the Chinese dairy industry. *International Journal of Production Economics*. doi: 10.1016/j.ijpe.2018.02.013.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Goll, I., Johnson, N.B., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment. *Management Decision*, 45 (2): 161-179.



- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2001). *Gestão de Custos, Contabilidade e Controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry or firm specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24 (1): 1-19.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (2014). Teoria e pesquisa de gestão estratégica: oscilações de um pêndulo. IN: Lacerda, D. P.; Teixeira, R.; Antunes, J. & Corcini Neto, S. L. H. *Estratégia Baseada em Recursos*. Porto Alegre: Bookman.
- Jardin, A. C. et al. (2015). Cadeia de Valores: estudo de caso múltiplo em buffets infantis na cidade de Santos, São Paulo. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 8 (1): 85-119.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Koc, T., & Bozdog, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257 (2): 559-567.
- Liao, S., Hu, D., & Ding, L. (2017). Assessing the influence of supply chain collaboration value innovation, supply chain capability and competitive advantage in Taiwan's networking communication industry. *International Journal of Production Economics*, n. 191, p. 143-153.
- Luchi, R., & Paladino, M. (2000). Improving competitiveness in a manufacturing value chain: issues dealing with the automobile sector in Argentina and Mercosul. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (8): 349-358.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18 (n. special):15-30.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C.R. (2007). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2006a). Estratégias genéricas. In: Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. *O Processo da Estratégia*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman: 112-121.
- \_\_\_\_\_. Um guia para posicionamento estratégico. (2006b). In: Lampel, J; Quinn, J. B.& Ghoshal, S. *O Processo da Estratégia*.4. ed. Porto Alegre: Bookman:122-128.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mozota, B. B. (1998). Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's value chain. *Design Management Journal*, 9 (2): 26-31.
- Nicovich, S. G., Dibrell, C. C., & Davis, P. S. (2007). Integration of value chain position and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: an examination of upstream and downstream activities. *Journal of Business and Economic Studies*, v. 13, n. 2, p. 91-106.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14 (3): 179-191.
- Perfixmax, Aços planos. (2016). *Quem somos*. Recuperado de: <<http://pfixmax.com.br/quem-somos>> .
- Porter, M.E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2006). O que é estratégia. In: Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. *O Processo da Estratégia*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- \_\_\_\_\_. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. Jan: 78-93.

- \_\_\_\_\_. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora.
- Rocha, W., & Borinelli, M.L. (2007). Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1 (7):145-165.
- Sehgal, V. (2011). *Supply Chain as Strategic Asset*, Wiley Online Library. doi: 10.1002/9781118269176.fmatter
- Sertek, P.; Guindani, R. A. & Martins, T. S. (2011). *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: IBPEX.
- Serra, F., & Ferreira, M. (2017). Uma Contribuição Teórica para a Revista Ibero-Americana de Estratégia. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 16(4), 01-05. doi:10.5585/riae.v16i4.2604
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1992). Strategic cost management: the value chain perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 4(1): 179-199.
- Silva, F. F., & Barreto, L. M. T. S. (2015). Estratégias competitivas em turismo: o caso do Cirque du Soleil. *Revista Hospitalidade*, 12 (1): 370-386.
- Silva, C. L. (2005). Competitividade internacional da indústria brasileira exportadora de papel de imprimir e escrever à luz da cadeia de valor. *Produção*, 15(1), 114-126.
- \_\_\_\_\_. (2004). *Competitividade na cadeia de valor: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial*. 2. ed. Curitiba: Juruá.
- Song, M., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2002). Competitive forces and strategic choice decisions: an experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal*, 23: 969-978.
- Souza, M. A. F., & Torres, R. P. (2010). A dinâmica do mercado farmacêutico brasileiro segundo o modelo das estratégias genéricas de Porter. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 5 (3): 118-132.
- Vasylyovych, K. Y., & Zophia, P-V. (2015). PORTER'S Value Chain (construction, deconstruction, reconstruction) and Managing by Values. *Marketing and Management of Innovations*, 6 (2): 121-133.
- Weber, W., & Pólo, E. F. (2010). Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. *Revista de Gestão*, 17(1): 99-117.
- Yin, R. K. (2009). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. São Paulo: Atlas.