

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO E BIBLIOMÉTRICO**

**ÁREA TEMÁTICA:** 4 ESTRA Estratégia

# **ESTRATÉGIA COMPETITIVA E POSICIONAMENTO COMPETITIVO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO E BIBLIOMÉTRICO**

## **RESUMO**

Este artigo tem como objeto de estudo as teorias desenvolvidas por Michael Porter acerca do posicionamento competitivo de empresas, as quais versam sobre as vantagens de se optar por uma única estratégia como forma de obter desempenho superior, ao passo que condenam ao fracasso as empresas que adotam um tipo de estratégia híbrida, sendo estas classificadas pelo autor como presas no meio (*stuck in the middle*). Revisitou-se a teoria inicial das estratégias genéricas de Porter de 1980, bem como as alterações promovidas em torno dela em publicações posteriores (1985 e 1988, respectivamente), em que Porter realizou mudanças em sua tipologia, no intuito de aprimorar a teoria desenvolvida, buscando eliminar antigas incongruências. As estratégias genéricas de Porter se tornaram uma doutrina conhecida e difundida mundialmente, sendo praticada pelas grandes empresas ao redor do mundo. Contudo muito embora seja fácil de aceitar que tal teoria tenha se mostrado eficaz na prática, são muitos os casos de empresas, cujo posicionamento não satisfaz a orientação defendida por Porter, que conseguem alcançar desempenho satisfatório no mercado. Buscou-se, portanto, examinar tanto os casos que vão ao encontro dos conceitos ensinados por Porter, assim como outros que apresentam argumentos contrários às suas ideias, além de averiguar a eficácia de tais teorias quando praticadas por micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** posicionamento competitivo; estratégia competitiva; micro e pequenas empresas; Michael Porter.

## **COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE POSITIONING OF MICRO AND SMALL-SIZED ENTERPRISES: A BIBLIOGRAPHIC AND BIBLIOMETRIC STUDY**

### **ABSTRACT**

This article has as its object of study the theories developed by Michael Porter about the competitive positioning of companies, which deal with the advantages of adopting a single strategy as a way to obtain superior performance, while condemning to failure companies that adopt a hybrid-type strategy, these being classified by the author as stuck in the middle. Porter's initial theory of generic strategies from 1980 was revisited, as well as the changes promoted around it in later publications (1985 and 1988 respectively), in which Porter made changes in his typology in order to improve the theory developed, seeking to eliminate old incongruities. Porter's generic strategies have become a well-known and widespread theory worldwide, being practiced by large companies around the world. However, although it is easy to accept that such a theory has proved to be effective in practice, there are many cases of companies, whose positioning does not satisfy the orientation defended by Porter, that manage to achieve satisfactory performance in the market. Therefore, it was sought to examine both cases that meet the concepts taught by Porter, as well as others that present arguments contrary to his ideas, in addition to verifying the effectiveness of such theories when practiced by micro and small-sized companies.

**Keywords:** competitive positioning; competitive strategy; micro and small-sized enterprises; Michael Porter.

## 1 INTRODUÇÃO

Michael Porter (1980) afirma que para uma empresa ter maiores chances de obter um desempenho superior no mercado, é necessário que seu posicionamento seja claro e objetivo. Dessa forma, construiu o que chamou de “as três estratégias genéricas”, que servem como um indicador sobre o posicionamento de uma empresa.

As três estratégias genéricas consistem em três tipos de direcionamento que uma empresa pode adotar, sendo eles a diferenciação, a liderança em custo e o foco. Com base em sua teoria, toda empresa, seja esta de grande ou pequeno porte, necessitaria optar por uma destas três vertentes e manter-se nela. Desse modo, suas chances de sucesso aumentariam (Porter, 1980; 1985).

Por outro lado, segundo a mesma teoria, a não escolha de um único posicionamento, ou seja, a adoção de uma estratégia mista, resultaria em um desempenho inferior, estando a organização fadada ao fracasso perante seus concorrentes. A essas empresas que adotam, ainda que não intencionalmente, o tipo de estratégia combinada, Michael Porter (1980; 1985) atribuiu a classificação de “presas no meio” (stuck in the middle).

Contudo é comum encontrar empresas que não adotam, necessariamente, apenas um tipo de estratégia e, ainda assim, conseguem manter-se competitivas no mercado. Sobre isso, Porter (1980) elenca as condições específicas que são responsáveis por mantê-las em atividade, mas adverte que nenhuma dessas condições se sustentará no longo prazo.

Neste trabalho, é exposta uma pesquisa bibliográfica através das obras de vários autores que se utilizaram das vertentes doutrinadas por Michael Porter como meio para condução dos estudos, apresentando, portanto, tanto obras que concordam quanto que discordam de sua teoria.

## 2 MÉTODO

O plano de trabalho desta pesquisa refere-se à questão do posicionamento competitivo de micro e pequenas empresas em países em desenvolvimento, sendo três os objetivos do plano de trabalho deste artigo.

- a) levantar o estado da arte da literatura acerca da estratégia competitiva, especialmente aplicada às micro e pequenas empresas, para além das recomendações estratégicas competitivas de Porter (1980; 1985);
- b) analisar as peculiaridades da teoria do posicionamento competitivo no contexto de microempresas que, apesar de não seguirem as recomendações estratégicas de Porter (1980; 1985), obtêm desempenho competitivo satisfatório; e
- c) analisar as peculiaridades da teoria do posicionamento competitivo no contexto de microempresas que, apesar de seguirem as recomendações estratégicas de Porter (1980; 1985), não obtêm desempenho competitivo satisfatório.

Para a coleta do material usado neste artigo, utilizou-se o método bibliográfico e bibliométrico. O intuito de catalogar artigos de diversos autores resultaria, portanto, num grande número de casos a serem observados e comparados, fornecendo as condições necessárias para a compreensão segundo a aplicabilidade das teorias de Porter.

Buscou-se identificar consonâncias e dissonâncias entres as recomendações de Porter e dos demais autores, por meio de uma análise de conteúdo a respeito da

estratégia competitiva de micro e pequenas empresas, além de compreender as particularidades das empresas que são adeptas das orientações de Porter e não possuem um bom posicionamento competitivo, bem como as que não seguem tais orientações, mas que conseguem obter bons resultados.

A etapa inicial da pesquisa bibliográfica, bem como todas as demais etapas realizadas, fundamentou-se na pesquisa de publicações presentes na base de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O Portal de Periódicos da CAPES permite o acesso a um dos maiores acervos científicos virtuais do país, reunindo tanto conteúdo nacional quanto internacional.

A escolha dessa base de periódicos foi feita tendo em vista a constatação de que, conforme a CAPES (2020, não paginado), o seu portal de periódicos disponibiliza “[...] mais de 49 mil periódicos com texto completo e 455 bases de dados [...]”, constituindo-se em uma importante fonte de pesquisa, bem como de que todos os docentes e discentes vinculados à Universidade Federal do Pará (UFPA) podem acessá-la facilmente por meio de suas contas de e-mail institucional, com acesso (na maioria dos casos) à integra dos documentos digitais consultados, situação em que estes podem, inclusive, ser baixados para serem armazenados e organizados em uma pasta virtual, o que é de grande utilidade para os trabalhos planejados.

Por ocasião da leitura flutuante dos resumos, quando a base da CAPES não disponibilizou o conteúdo completo dos textos, buscou-se outras fontes (como o próprio sítio da revista científica na Internet) para superar essa contingência. Da mesma maneira, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, tendo sido identificado durante a leitura analítica de algum texto encontrado na base da CAPES uma citação de uma obra considerada importante para complementar o entendimento do conteúdo lido e que não houvera sido catalogada antes, a partir das chaves pesquisadas, buscou-se igualmente outras fontes para o necessário preenchimento da lacuna identificada naquela base.

No estágio inicial, fez-se um estudo sobre as técnicas de revisão de escopo e pesquisa bibliométrica, a fim de consolidar novos conhecimentos adquiridos para então dar início à pesquisa deste artigo.

Na primeira pesquisa realizada, foram utilizadas as chaves “competitive strategy” (sem aspas) no campo Título, e “small business” (entre aspas) no campo Qualquer campo, além de os resultados também terem sido delimitados aos últimos 20 anos, tendo a pesquisa resultado em 72 publicações.

A segunda etapa da pesquisa bibliográfica se valeu da busca por outras combinações de chaves, com o intuito de localizar publicações cujo tema se relacionasse com estratégia competitiva e sua operacionalização. A busca foi feita, desta vez, sem delimitação de tempo e sem uso de termos entre aspas, resultando, portanto, em 128 publicações. Ao final da segunda etapa, foi executada uma análise de conteúdo para a extração da ideia central de cada obra e, assim, permitir a construção da base teórica desejada, por meio da articulação da conversa entre os textos do projeto original e os diversos autores aqui pesquisados, de acordo com as categorias em que estas publicações foram alocadas.

Já na terceira etapa da busca, foi utilizado no campo Título a chave “stuck in the middle” sem o uso de aspas, e com um horizonte de tempo configurado em 10 anos. Obteve-se um total de 113 publicações encontradas.

Na quarta etapa da pesquisa bibliográfica, a busca foi realizada utilizando-se das chaves “stuck in the middle” e “Michael Porter”, sendo tanto a primeira quanto a segunda utilizadas no campo Qualquer campo, fazendo-se também o uso de aspas,

mas sem utilizar delimitação de horizonte de tempo. Resultaram dessa pesquisa 74 publicações. Nessa fase, obteve-se, como resultado da consulta, dados de publicações efetuadas em 21 revistas distintas, compreendidos entre os anos de 1991 e 2020, com a participação de 46 autores diferentes.

Na quinta etapa da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma análise com maior aprofundamento dentro dos materiais encontrados na quarta etapa, sendo necessário o acesso ao conteúdo completo das publicações, com o objetivo de identificar os seguintes itens:

- a) trabalhos que concordam com Michael Porter (preso no meio não é competitivo);
- b) trabalhos que não concordam com Michael Porter (preso no meio é competitivo); e
- c) trabalhos que contém conceitos de preso no meio (stuck in the middle), com as exceções citadas por Michael Porter, sendo elas: concorrentes estão presos no meio; o custo é intensamente afetado pela fatia de mercado ou pelas interrelações; a empresa é pioneira em uma importante inovação.

O resultado da leitura flutuante concretizada nos resumos das obras identificadas nas primeiras buscas realizadas nem sempre evidenciou a presença de trabalhos pertinentes aos temas pretendidos, tal como no trabalho de Evert-Jan Visser e Oedzge Atzema (2008), no qual o termo stuck in the middle (preso no meio, em tradução literal) não se refere ao problema reportado por Porter em seus trabalhos, mas sim a uma situação em que (p. 1176) “[...] os autônomos podem acabar presos no meio entre o passado e o futuro, em algum lugar entre práticas e rotinas comprovadas e novidades promissoras, mas incertas”.

Em algumas fases, adicionalmente, apesar da tentativa de se pesquisar apenas trabalhos publicados nos últimos anos, o resultado foi insatisfatório à pesquisa em função do número reduzido de achados. O mesmo reduzido número de retornos aconteceu por ocasião das tentativas de associar algumas chaves relacionadas com as temáticas em estudo com outras chaves que sugerissem que as obras pesquisadas fossem contextualizadas em negócios de micro e pequenas empresas. Dessa forma, tornou-se, para além de necessário, imprescindível definir critérios de inclusão e exclusão de trabalhos entre aqueles encontrados durante os processos de busca na base da Capes, de forma que se decidiu incluir na pesquisa trabalhos:

- a) relacionados com as abordagens do posicionamento estratégico competitivo de Michael Porter, seja para concordar ou discordar delas, nos termos do plano de trabalho a que se refere este relatório;
- b) em diferentes intervalos temporais, de acordo com a quantidade de retornos; e
- c) em diferentes contextos, ainda que fora daquele das micro e pequenas empresas.

Com a ampliação da perspectiva de identificação de uma quantidade maior de publicações, a partir da expansão dos critérios de busca, esperou-se compensar qualitativamente essa insuficiência numérica, ainda que com as ressalvas cabíveis, considerando que o material final seria alvo futuro de testagem empírica.

### **3 RESUMO DA TEORIA DE PORTER DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO**

Michael Porter (2014) afirma que uma parte do desempenho das empresas é originário do desempenho médio do segmento de mercado em que elas atuam, e a outra parte do desempenho dessas empresas nesse citado segmento provém dos

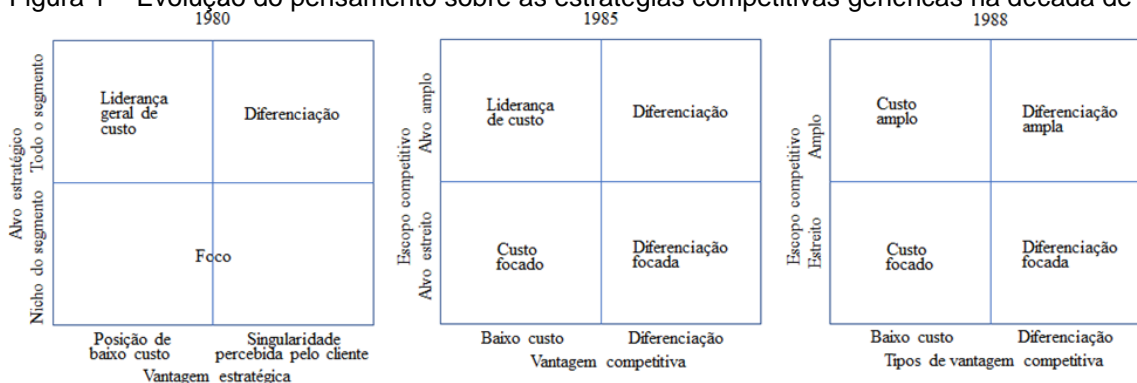
próprios posicionamentos de cada uma dessas organizações, ou seja, posicionamento competitivo é fundamentalmente sobre como uma empresa pode obter desempenho superior, ou uma vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Porter (2014) também diz que, em termos da vantagem competitiva, só existem duas maneiras de uma empresa entregar um valor econômico superior: sendo capaz de cobrar um preço mais alto (diferenciação); ou tendo um custo relativo mais baixo (baixo custo). Segundo ele, as empresas diferenciadas oferecem valor único, desempenho único, atributos únicos e serviços exclusivos, a preços mais altos, enquanto as empresas líderes de custo oferecem bons produtos e serviços, qualidade e atributos bons e suficientes a preços realmente eficientes, com boa relação custo-benefício ou preços talvez até inferiores.

Pode-se dizer que essas propostas de Porter foram comunicadas ou detalhadas, com o passar do tempo. No início, a tipologia de Porter (1980) para as denominadas estratégias competitivas genéricas (à esquerda, na Figura 1), foi apresentada como sendo o resultado de uma matriz de cruzamento de duas dimensões categóricas binárias mais amplas, que foram nomeadas por ele como alvo estratégico (variando entre todo o segmento e segmento nichado) e vantagem estratégica (variando entre singularidade percebida pelo cliente e posição de baixo custo). A matriz que emergiu depois de cruzar as subcategorias das duas dimensões produziu três estratégias genéricas diferentes: liderança geral de custo; diferenciação; e foco.

Cinco anos depois, Porter (1985) passou a afirmar que existem duas categorias de vantagem competitiva que uma empresa pode adotar (baixo custo e diferenciação) que, quando combinadas com o escopo competitivo (variando entre alvo estreito e alvo amplo), produzem as três estratégias genéricas que levam ao alcance de um desempenho superior: liderança de custos, diferenciação e foco, sendo que esta apresenta duas variantes, denominadas de custo focado e diferenciação focada (ao centro, na Figura 1).

Figura 1 – Evolução do pensamento sobre as estratégias competitivas genéricas na década de 1980.



Fonte: Porter (1980; 1985; 1988)

Mais três anos, e Porter (1988) voltou a renomear uma das categorias principais do seu constructo, e o que era vantagem competitiva passou a ser apresentado como tipos de vantagem competitiva. Adicionalmente, as decorrentes alternativas de estratégias competitivas genéricas de liderança de custo e de diferenciação passaram a ser denominadas, respectivamente, de custo amplo e diferenciação ampla, conforme apresentado à direita, na Figura 1.

Essa dinâmica teórica nos anos 1980 (vide Quadro 1), desacompanhada de uma justificativa lógica, pode ter sido a causa de uma certa alternância na nomenclatura

dos conceitos de Porter, evidenciada nas publicações que sucederam a sua obra, citando-a. Assim é, que esses conceitos não raramente são mencionados de forma alternativa, para designar as mesmas coisas, seja porque a consulta a Porter pode ter eventualmente ocorrido em obra de uma ou outra época isoladamente, seja porque a consulta ocorreu conjuntamente, em mais de uma dessas obras.

Ao se propor a classificação dos 3 níveis categóricos da estrutura conceitual de Porter como: o nível 1, das dimensões gerais da tipologia; o nível 2, das alternativas binárias de posicionamento; e o nível 3, das estratégias competitivas genéricas, sendo estas resultantes do cruzamento matricial das alternativas binárias (vide Quadro 1), observa-se que a referida dinâmica teórica pode confundir, por exemplo, quando nomeia constructos de diferentes níveis com o mesmo termo diferenciação; e quando designa duas estratégias competitivas genéricas com o mesmo nome foco. Nesse sentido, as terminologias de Porter referentes à categorização de 1988 podem ter sido resultado de uma evolução que buscou superar esse tipo de ambiguidade.

Sobre a possibilidade da adoção conjunta das quatro alternativas de estratégias competitivas genéricas, Porter defende a ideia de que a empresa que adota todas as estratégias competitivas genéricas, mas não consegue colocar nenhuma delas em prática (1985), que assim tenta obter vantagem competitiva por todos os meios, não se dispondo a optar por uma dessas alternativas estratégicas, ficará presa no meio (1988) e não conseguirá nada (1985).

Quadro 1 – Variações nas nomenclaturas do modelo das estratégias competitivas genéricas.

Nível	Conceito inicial (1980)	Variações subsequentes	
		1985	1988
1	Vantagem estratégica	Vantagem competitiva	Tipos de vantagem competitiva
	Alvo estratégico	Escopo competitivo	Escopo competitivo
2	Nicho do segmento	Alvo estreito	Estreito
	Todo o segmento	Alvo amplo	Amplo
	Posição de baixo custo	Baixo custo	Baixo custo
	Singularidade percebida pelo cliente	Diferenciação	Diferenciação
3	Liderança geral de custo	Liderança de custo	Custo amplo
	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação ampla
	Foco (combinado com custo)	Custo focado	Custo focado
	Foco (combinado com diferenciação)	Diferenciação focada	Diferenciação focada

Fonte: Depreendido a partir de Porter (1980; 1985; 1988)

Apesar de certa ênfase dada por Porter aos argumentos que desaconselham as empresas a ficarem presas no meio, é certo também que ele deixou algumas portas abertas para acolher situações em que uma empresa pode alcançar resultados superiores mesmo em desacordo com as suas recomendações. Nestes casos, Porter trata essas situações como casualidades ambientais, sem exatamente recomendá-las. Para ele (1985), uma empresa poderá obter resultados superiores, estando presa no meio: a) caso a estrutura do seu segmento seja altamente favorável; ou b) se a empresa tiver a sorte de ter concorrentes que também estão presos no meio.

Porter refere-se aqui à situação em que a empresa fica presa no meio em função da adoção conjunta de quaisquer combinações de estratégias competitivas genéricas que incluam as quatro sugeridas em seu framework (1985), sem mencionar especificamente qualquer uma delas. Entretanto, ele faz ressalvas adicionais em que seria possível uma empresa obter desempenho superior adotando simultânea e especificamente as alternativas de estratégias competitivas genéricas de liderança de custo e de diferenciação (na configuração de 1985 da Figura 1), quando: os

concorrentes também estão presos no meio; o custo é fortemente afetado pela fatia de mercado ou por inter-relacionamentos; e quando uma empresa introduz uma inovação radical.

Nestas ressalvas adicionais, Porter (1985) não faz referência a formas de adoção simultânea de estratégias que considerem quaisquer das alternativas de escopo competitivo do seu framework (amplo e estreito), e alerta para a possibilidade de essa posição ser temporária e vulnerável a competidores que vierem a optar por uma estratégia pura, quando então a empresa será forçada a fazer uma escolha. Independentemente disto, diz ele, as empresas devem buscar sempre reduzir custos que não sacrifiquem a diferenciação e também buscar explorar oportunidades de diferenciação que não acrescentem custos, embora isto constitua um desafio para elas, cujo risco consiste na perda da vantagem competitiva.

#### **4 CONSONÂNCIAS E DISSONÂNCIAS ENTRE PORTER E OS OUTROS AUTORES**

Para Michael Porter (2012), em cujas palestras e publicações não raramente predominam as referências a grandes empresas de países desenvolvidos (vide exemplos no Quadro 2), a estratégia competitiva consiste no nível crítico da estratégia organizacional, pois (segundo ele) esse nível de desenvolvimento da estratégia trata de como as empresas podem competir de forma sustentada em um segmento específico.

Embora saiba-se que a maioria das teorias de estratégia e gestão consolidadas foram formuladas a partir de observações empíricas em empresas de países desenvolvidos, desconsiderando trabalhos acadêmicos de países em desenvolvimento (CAVES, 1980; KÖSEGLU et al., 2019; ОМЕЛЪЯНЕНКО, 2013; KENOSI, 2020), bem como que as micro e pequenas empresas diferem fortemente das empresas maiores, e que seus desempenhos dependem de características peculiares (ANWAR, J.; HASNU, 2017; LECHNER; GUDMUNDSSON, 2014; LORENZO; RUBIO; GARCÉS, 2018; MOSS; PAYNE; MOORE, 2014), sabe-se, conforme os achados de Chew, Yan e Cheah (2008), bem como os de Echegoyen, Coronado e Lopez (2020), que as estratégias competitivas também podem proporcionar desempenho superior às micro e pequenas empresas de países em desenvolvimento (China e México, respectivamente).

No mesmo sentido, o trabalho quantitativo de Muhammad Anwar e Shah (2021) realizado com 373 pequenas e médias empresas paquistanesas concluiu que tanto estratégias de diferenciação como de liderança de custos estimulam significativamente o desempenho financeiro e não financeiro das empresas e sugere formular estratégias competitivas exclusivas para alcançar um desempenho superior. Fora do contexto dos países em desenvolvimento, sugere-se a mesma situação em estudo qualitativo realizado por Linton e Kask (2017) com 67 pequenas empresas da Suécia, o qual igualmente associou as estratégias competitivas genéricas de Porter a uma orientação empreendedora e identificou tipos ideais associados ao alto desempenho.

Esses achados todos, entretanto, não parecem ser unanimidade, pelo menos em determinados casos. No estudo quantitativo de Kharub, Mor e Sharma (2019) efetuado com 245 micro, pequenas e médias empresas industriais da Índia, os citados pesquisadores não identificaram relação direta entre o impacto da estratégia competitiva de liderança de custo e o desempenho das empresas, ainda que tenham encontrado evidências de gestão estratégica nas empresas pesquisadas.



Apresentando certa interseção com esses resultados, o estudo de Echegoyen, Coronado e Lopez (2020) com 141 pequenas empresas operando em mercados de baixa renda, no sul do México, identificou que a estratégia de diferenciação tem um efeito maior no desempenho das empresas do que a estratégia de liderança em custos.

Quadro 2 – Exemplos de algumas empresas citadas em obra de Porter (1998)

Adidas	Ford	McDonald's	Schering-Plough
American Airlines	Fuji Xerox	McKinsey	Sears
American Express	Fujitsu	Mercedes-Benz	Seiko
AT&T	General Electric	Merrill Lynch	Sisco
Arthur Andersen	General Motors	Michelin	Smirnoff
Beatrice Foods	Gillette	Miller Beer	Smith International
BIC	Goodyear	Minolta	Sony
Black and Decker	Harley Davidson	NEC	Southwest Airlines
Boston Consulting Group	Heineken	Nike	Steinway and Sons
Canon	Heinz	Nissan	Stihl
Cargill	Hertz	Northwest Airlines	Texas Instruments
Castrol	Hewlett-Packard	PepsiCo	Timex
Caterpillar	Honda	Philco	Toyota
Cessna Aircraft	IBM	Philip Morris	TWA
Citicorp	Intel	Procter & Gamble	United Airlines
Coca-Cola	Johnson & Johnson	Prudential	USA Today
Cray Research	Kimberly Clark	Quaker	Volvo
Daimler Benz	Kyocera	RCA	Wal-Mart
Dow Chemical	La Quinta	Renault	Wall Street Journal
DuPont	Laker Airways	Revlon	Xerox
Eastman Kodak	Lilly, Eli	Ricoh	YKK
Eaton	Matsushita	Rockwell	Zenith
Emerson	McGraw-Hill	Royal Dutch/Shell	

Como visto no resumo da teoria do posicionamento competitivo de Porter, ele defende a ideia geral de que a empresa que combina estratégias competitivas genéricas é aquela que não está disposta a escolher qual caminho para a vantagem competitiva pretende seguir (1988) e, fazendo isto, não conseguirá nada (1985). As conclusões de algumas pesquisas efetuadas em micro e pequenas empresas de regiões em desenvolvimento, entretanto, apresentam controvérsias em relação a essa tese de Porter. Echegoyen, Coronado e Lopez (2020), por exemplo, em um contexto de pequenos negócios mexicanos, afirmam em seu trabalho que estratégias híbridas (simultaneamente diferenciação e liderança de custo) proporcionam melhor desempenho às empresas do que as estratégias puras. Igualmente, Melo e Leone (2015) concluíram a partir de seus estudos quantitativos com 52 pequenas empresas fabris da cidade de Mossoró, no Rio Grande do Norte, que seus resultados sobre a obtenção de vantagem competitiva por meio de estratégias competitivas genéricas combinadas conflitam com essa ideia de Porter, constatado que grande parte das empresas por eles estudadas apresentou-se competitiva, mesmo estando elas presas no meio.

Não está claro, entretanto, nem no texto de Echegoyen, Coronado e Lopez (2020) e tampouco no de Melo e Leone (2015) se os concorrentes das empresas por eles pesquisadas também estavam presas no meio, se o custo delas era fortemente afetado pela fatia de mercado ou por inter-relacionamentos, ou mesmo se elas introduziram inovações radicais, casos em que o desempenho delas poderia ser

explicado pelas citadas ressalvas de Porter às restrições do posicionamento simultâneo.

No Quadro 3, visualiza-se a estrutura do trabalho inicial com exemplo de parte dos dados coletados na base teórica, por meio da catalogação e categorização das obras identificadas através das chaves.

Quadro 3 – Demonstrativo de como os dados bibliográficos foram organizados.

Título	Autor1	Autor2	Autor3	Revista	Ano	Resumo	Tradução	Categorias
Market forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from Mexico's low-income market	Granados Echevoyen, Hugo	Coronado Ramírez, Semei Leopoldo	Toledo López, Arcelia	Contaduría y administración, 2020, Vol.65 (1)	2020	In Southea: No sudeste		Posicionamento x desempenho
SUSTAINABILITY AS A SMALL BUSINESS COMPETITIVE STRATEGY	Abbas Nadim	Robert N Lussier		Journal of small business strategy, 2010-10-01, Vol.21 (2), p.79	2010	In our globi: Em nossa a		Sustentabilidade x vantagem competitiva
Necessity entrepreneurship and competitive strategy	Miguel Córdova			Small Business Economics, New York, volumen 44, número 1, pp. 37-54	2015	Many start-ups chose to compete with incumbent firms using one of two generic strategies: cost leadership or differentiation. Our study	Muitas star	Razões para escolha do posicionamento

No Quadro 4, pode-se observar a extensão da pesquisa realizada na segunda parte do trabalho pelo detalhamento da quantidade de artigos identificados, do número de autores e revistas científicas pesquisadas, assim como o horizonte temporal de cada uma das buscas realizadas, as quais (conforme explanado anteriormente) variaram em função da maior ou menor quantidade de retornos obtida em cada busca.

Sobre a temática que envolve o objetivo do plano de trabalho referente a este relatório, evidenciou-se na literatura a existência de vários trabalhos acadêmicos que sustentam a ideia de que é possível o empreendedor obter desempenho competitivo satisfatório mesmo não seguindo as recomendações estratégicas de Porter, conforme passa-se a discorrer resumidamente a seguir.

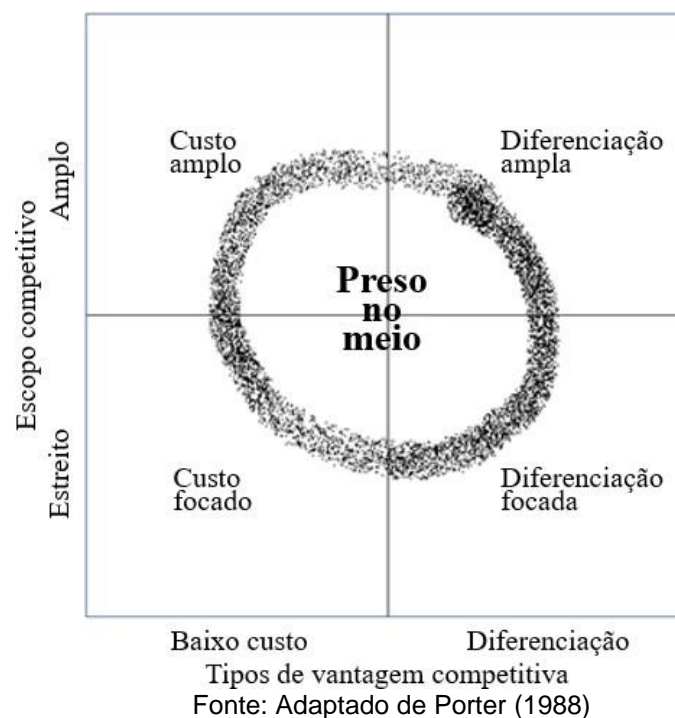
Quadro 4 - Chaves e resultados do autor deste trabalho

Chaves		Resultados			
Título	Qualquer campo	Número de artigos	Revistas	Autores	Ano
<i>competition strategy</i>	<i>operationalization</i>	7	6	12	2005-2021
<i>organizational positioning</i>	<i>operationalization</i>	1	1	3	2021
<i>sme strategy</i>	<i>operationalization</i>	14	12	33	1999-2021
<i>mse strategy</i>	<i>operationalization</i>	1	21	4	2021
<i>small companies strategy</i>	<i>operationalization</i>	1	1	4	2011
<i>small firms strategy</i>	<i>operationalization</i>	17	7	49	2002-2021

A tipologia de Porter das estratégias competitivas genéricas, desde a sua introdução, avançou na década de 1980 basicamente em 3 versões (1980; 1985; 1988), a sua última resumida na Figura 2. Trata-se de uma matriz de quatro quadrantes formada por meio do cruzamento de duas variáveis categóricas: escopo competitivo (variando entre alvo estreito e alvo amplo); e tipos de vantagem competitiva (variando entre baixo custo e diferenciação). Cada um dos quadrantes da matriz representa uma estratégia genérica: custo amplo; diferenciação ampla; custo focado; e diferenciação focada.

A tipologia de Porter das estratégias competitivas genéricas, desde a sua introdução, avançou na década de 1980 basicamente em 3 versões (1980; 1985; 1988), a sua última resumida na Figura 2. Trata-se de uma matriz de quatro quadrantes formada por meio do cruzamento de duas variáveis categóricas: escopo competitivo (variando entre alvo estreito e alvo amplo); e tipos de vantagem competitiva (variando entre baixo custo e diferenciação). Cada um dos quadrantes da matriz representa uma estratégia genérica: custo amplo; diferenciação ampla; custo focado; e diferenciação focada.

Figura 2 – Estratégias competitivas genéricas



Segundo Porter (1980, 1988), o pior erro estratégico que uma empresa pode cometer consiste na situação em que elas ficam presas no meio (Figura 2), ou seja, posicionam-se como diferenciadas, por exemplo, mas não conseguem ser únicas em coisa alguma, e buscam alcançar uma segmentação do mercado, mas não estão dispostas a dedicar-se a um segmento específico, estreito. Dessa maneira, diz Porter, acabam presas no meio e tenderão a obter um desempenho abaixo da média no setor que atuam.

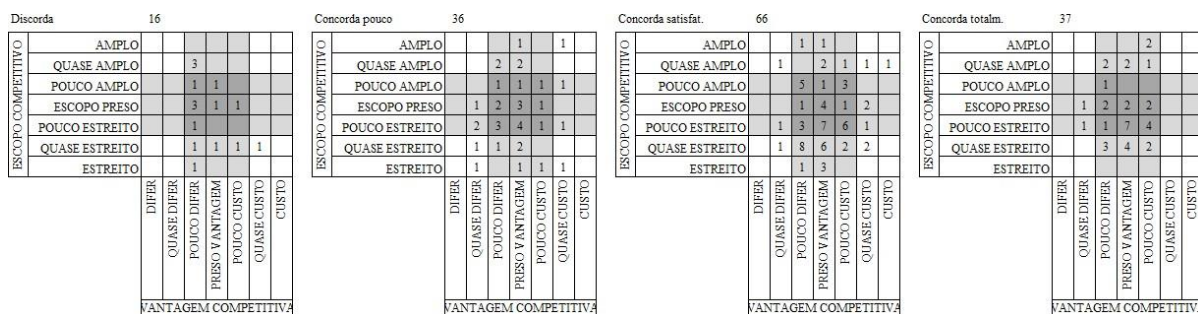
Críticas a essa ideia de Porter surgiram desde o seu advento, como aquelas de Faulkner e Bowman (1992), segundo quem há muitos problemas teóricos e práticos com os conceitos relativos às estratégias genéricas de Porter, de forma que não há, segundo eles, razões que sustentem a noção de que as empresas não podem simultaneamente adotar estratégias de diferenciação e de baixo custo. Destaque-se,

entretanto, que Porter (1985) ressaltou a possibilidade de as empresas presas no meio poderem obter desempenho competitivo superior em determinadas circunstâncias, bem com que aquelas organizações que conseguissem implementar estratégias combinadas satisfatoriamente bem, a despeito dos desafios, obtêm desempenho destacado no seu segmento.

Alinhados com as críticas de Faulkner e Bowman (1992) citadas acima, Manev e outros (2015) apresentaram as conclusões da pesquisa realizada por eles com 333 novas e pequenas empresas da Bulgária, principalmente da cidade de Sofia, as quais eles consideraram consistentes com os resultados de outros estudos recentes que enfatizam a necessidade de flexibilidade estratégica. Conforme seus achados, as empresas que não adotam estratégias competitivas puras de liderança de custo ou de diferenciação e alcançam um equilíbrio em ambas as dimensões, relatam terem alcançado desempenhos superiores, evidenciando forte sustentação à ideia da relação positiva entre a adoção de estratégias híbridas e o desempenho competitivo.

Na mesma linha de raciocínio, Merchant (2014) concluiu, em um contexto de regiões desenvolvidas e a despeito das ressalvas de Porter, após pesquisa realizada com quase 200 empresas em países como os Estados Unidos, Japão, França e Reino Unido, que a adoção conjunta das estratégias competitivas genéricas de custos e de diferenciação, promove desempenhos superiores a pequenas e grandes empresas, em relação àquelas organizações que adotam posicionamentos puros. Exemplificando, Wirtz, Heracleous e Pangarkar (2008) citam a empresa Singapore Airlines, do setor asiático de transporte aéreo, a qual combinou com sucesso as estratégias competitivas de diferenciação e de baixo custo para alcançar resultados superiores em seu segmento.

Figura 3 – Relação do posicionamento competitivo com o desempenho financeiro



Fonte: Cardoso e Monteiro de Barros (2021)

Essas constatações vão ao encontro do que parecem sugerir parte das constatações efetuadas em estudo recente de Cardoso e Monteiro de Barros (2021) com micro e pequenas empresas da região em torno da cidade de Belém-PA, em que 37 das 155 empresas pesquisadas concordaram totalmente com a afirmativa de que “os resultados financeiros atuais da minha empresa são plenamente satisfatórios, quando comparados com as nossas expectativas de desempenho”, sendo que nenhuma dessas 37 foi diagnosticada nesse estudo como adotando posicionamento competitivo puro, e 19 delas apresentou-se na faixa das empresas presas no meio (faixa cinza escuro, ao centro da estrutura à direita, na Figura 3). Entre as empresas classificadas como presas no meio, um número bem menor (8) discordou dessa afirmação (faixa cinza escuro, ao centro da estrutura à esquerda, na Figura 3), tal qual uma das poucas empresas identificadas como competindo com posicionamento puro. Dado o grande número de empresas presas no meio, nos segmentos estudados por Cardoso e Monteiro de Barros (2021), entretanto, não se pode descartar a hipótese

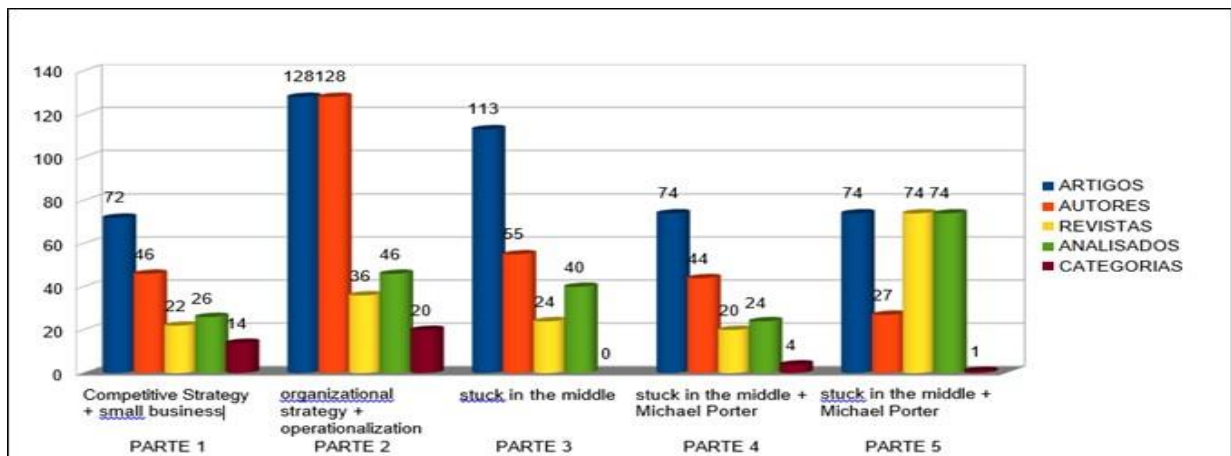
de que parte dessas empresas com posicionamentos híbridos se enquadram entre as ressalvas efetuadas por Porter (1985), como a de que seria possível alcançar desempenho superior estando preso no meio, uma vez que os concorrentes também estão presos no meio.

Quadro 5 – Quantificação dos resultados catalogados em todas as etapas da pesquisa

	Chaves		Resultados					
	Título	Qualquer Campo	Número de Artigos	Autores	Revistas	Artigos analisados	Categorias criadas	Intervalo - publicações
Etapa 1	Competitive Strategy	Small business	72	46	22	26	14	2001 - 2021
Etapa 2	Organizational strategy	Operationalization	128	128	36	46	20	1973 – 2021
Etapa 3	Stuck in the middle	-	113	55	24	40	0	2012 - 2021
Etapa 4	Stuck in the middle	Michael Porter	74	44	20	24	4	1989 - 2020
Etapa 5			74	27	74	74	1	

O Quadro 5 e o Gráfico 1, respectivamente, mostram o quantitativo dos resultados encontrados nas buscas no portal de periódico da CAPES, em todas as fases da pesquisa concluídas.

Gráfico 1 – Quantificação dos resultados encontrados em todas as fases da pesquisa



Quadro 6 – Catalogação e organização dos textos identificados na quarta etapa.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Título	Autor1	Autor2	Autor3	Revista	Ano	Resumo	Tradução	Categorias	ideia central
2	The effectiveness of strategies	Marques,	Lisboa,	Zimmerer,	European	2000	An empirica	Uma invest	Estratégia o	Para Marques A. e
3	Adding value to retail financial	Devlin,			Internation	2000	Explores pra	Explora as v	Estratégia o	Serviços financeiros de
4	Engaging in Buyer-Seller Partnership	Park,	Dickson,		SAGE	2008	This study in	Este estudo	Estratégia o	Park e Dickson (2008).
5	Segmentation, Differentiation, and	Clemons,	Weber,		Journal of	1994	nformation	A tecnologia	Tecnologia	A tecnologia de
6	Agricultura urbana como recurso	Fuzinatto. N	Junior. S. S.		Turismo :	2020	Este artigo a	Este artigo a	Recurso con	Fuzinato e Junior
7	Generic strategies: an evolutionary	Chaves,	Benedete,	Polo,	Search	2009	This study a	Este estudo	Estratégia o	Chaves, Benedete e Polo
8	Ecology of International Business	Thorelli,			Simulation	2001	Human ecol	A ecologia h	Tecnologia	Para Thorelli (2001), o
9	Marketing essentials for veterinary	Puddle, Tim			In practice	2015	Clearly iden	Identificand	Aplicação d	Pupddle, T. (2015), em
10	Managing human resources for	Wirtz,	Heracleous,	Pangarkar,	Managing	2008	Purpose - Th	OBJETIVO - C	Recurso con	Através da natureza das
11	COMPETITIVE STRATEGIES OF THE	ZAPLETALOV			Forum	2017	Entrepreneu	As atividade	Estratégia o	As atividades
12	Business process redesign: hype,	EDWARDS,	PEPPARD, J.			1994	There have b	Houve pouc	Tecnologia	Edwards e Peppard
13	Learning to manage within limited	Bovaird,	Davis, Paul			1999	This article:	Este artigo e	Recurso con	Bovaird e Davis (1999).
14	Learning to manage within limited	Bovaird,	Davis, Paul		The	1999	This article:	Este artigo e	repetido	repetido
15	Mapping strategic groups: an	Feka, V	Xouris, D	Tsiotras, G	The Journal	1997	The Greek de	A indústria	Estratégia o	Para Feka e outros
16	A cross-national study of corporate	Garcia-Arino,		Rodriguez,	Alma/SFX	2008	Corporate g	A governanç	Estratégia o	A governança
17	Sizing up the '07 handset space;	PHIL			Computers	2007	In the hard	Na luz difici	Estratégia o	Phil (2007), em sua
18	REVIEW ESSAY: Total Quality	Sloan, De			Review of	1994	Many colleg	Muitas com	Estratégia o	Sloan (1194), disse que,
19	Strategic decision making: it's time	Young,			Healthcare	2005	To get serio	Para obter s	Estratégia o	As organizações fazem
20	Strategic decision making it's time	Young,			Healthcare	2005	So says a Ge	Então, diz ur	Recurso con	As organizações de
21	Anbar Abstracts Issue	Sandelands			Emerald	1994	This special	Esta questã	Aplicação d	Esta questão especial
22	Developing a marketing strategy	Tarantino,			Physician	2003	Marketing is	O marketing	Aplicação d	Para Tarantin (2003), o
23	Three strategic training roles	Catalanello	Redding,		Training	1989	Many firms	Muitas emp	Estratégia o	Para Catanelo e Redding
24	Paper company strategies should	Null, David	Cenatempo,		Computers	1997	Preliminary	A análise pr	Recurso con	Null e Cenatempo
25	In Search of Strategic Perspective: A	Gumpert,			(Author/MS	1997	New researc	Nova pesqui	Tecnologia	Através de uma

No Quadro 6, apresenta-se as publicações extraídas do montante dos 74 artigos encontrados na quarta parte da pesquisa, sendo que no mesmo, é exposto esse quantitativo apenas de forma indicativa, para especificar a metodologia utilizada, pois, para essa categorização (trabalhos que concordam com a teoria de Porter), foram encontrados 14 artigos que estão em convergência com o tema proposto.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sobre a temática que envolve o objetivo do plano de trabalho, evidenciou-se na literatura a existência de vários textos acadêmicos que sustentam a ideia conceitual de que não é possível o empreendedor obter desempenho competitivo satisfatório se estiver em desacordo com as recomendações estratégicas de Porter, indo ao encontro da teoria de Porter acerca do posicionamento competitivo, ou seja, de que o posicionamento puro está positivamente relacionado ao desempenho competitivo e que a combinação dessas estratégias igualmente relaciona-se com desempenhos inferiores.

Ao mesmo tempo, observou-se igualmente variadas publicações no sentido de que empresas podem operar conscientemente por meio de estratégias híbridas sendo negócios bem-sucedidos e sem ficarem presas no meio (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007). Em estudos recentes como os de Cardoso e Monteiro de Barros (2021), bem como no de Vieira e Ferreira (2020) as estratégias puras têm sido as opções menos adotadas pelas empresas pesquisadas e muitas operam presas no meio.

Viltard (2017), em exemplo de texto alinhado aos conceitos de Porter, defende que a posse de uma perspectiva estratégica sólida depende de como a estratégia genérica é selecionada, sendo importante considerar que cada uma das alternativas da tipologia de Porter exige o desenvolvimento de um conjunto distinto de habilidades e uma configuração organizacional específica, bem como que um posicionamento híbrido implica em forte risco de incerteza, falta de clareza e baixa lucratividade.

Akan e outros (2006) concordam com essa ideia de Viltard quando afirmam que as estratégias genéricas de Porter são alternativas estratégicas amplamente aceitas para que organizações possam alcançar sucesso e longevidade. Dizem eles que os competidores de um setor podem ser bem-sucedidos seguindo qualquer uma das estratégias genéricas puras, e evitando ficar preso no meio, tentando ser tudo para todos os clientes.

No mesmo sentido, o trabalho de Cox e Bridwell (2007) acerca do mercado mundial de vinhos, destaca em parte de suas conclusões que as estratégias genéricas de Porter ainda fazem sentido nesse setor, especialmente com relação à França, pois, com estratégias de diferenciação, os vinhedos franceses de luxo são cada vez mais hábeis em exigir preços mais altos, enquanto perdeu participação de mercado em relação aos vinhos de preço baixo, possivelmente em razão da estrutura de custos da França ter se tornado muito cara, quando comparada com outras regiões do planeta.

Outro estudo cujos resultados corroboram a tese de Porter acerca das estratégias genéricas, este tratando-se de uma pesquisa com as nove principais companhias aéreas de passageiros dos EUA, portanto de porte diferente do alvo do plano de trabalho relativo a esta pesquisa, é o de Kling e Smith (1995), que utilizou técnica de diagrama de dispersão para classificar as empresas entre as estratégias de diferenciação e custo, bem como cruzou essa classificação com os dados das suas rentabilidades. O estudo sugere que cinco das nove companhias aéreas seguem com sucesso uma das estratégias genéricas e desfrutam de melhores posições

competitivas no setor, com lucratividade superior. Três das demais empresas não conseguiram se estabelecer como empresas diferenciadas ou de baixo custo, apresentando posição competitiva ruim e problemas financeiros. A nona empresa, entretanto, não teve a sua situação estratégica explicada pela teoria de Porter pois, mesmo apresentando-se presa no meio, evidenciou desempenho financeiro considerado superior ao das outras três empresas desse grupo.

O próprio Michael Porter (1988) já havia apresentado anos antes o caso de uma dessas empresas norte-americanas do setor de transporte aéreo citadas depois por Kling e Smith (1995). Naquela ocasião, Porter classificou a estratégia da referida organização da mesma forma que eles, ou seja, como uma estratégia de diferenciação, e também relacionou o seu desempenho superior no segmento, mesmo ao enfrentar um processo de desregulamentação do setor nos Estados Unidos, ao seu posicionamento competitivo puro de diferenciação.

Nem sempre, entretanto, os resultados das pesquisas indicam um enquadramento perfeito das suas observações empíricas com as ideias de Porter. Os achados de Vieira e Ferreira (2020) em estudo quantitativo com amostra de 151 academias de ginástica de capital privado de Portugal, por exemplo, concluíram que a estratégia de baixo custo apresenta o melhor desempenho em vendas, quando comparada com qualquer uma das demais alternativas estratégicas puras ou híbridas.

Para Akan e outros (2006), por oportuno, a pesquisa em torno da estratégia oferece pouca orientação para os responsáveis por sua implementação, o que precisa ser ampliado. Com base em estudo com mais de 200 organizações com e sem fins lucrativos e de variados portes (desde 3 até 57.000 empregados), eles concluíram que várias táticas são necessárias para que se siga uma determinada estratégia genérica, sendo algumas dessas táticas ainda mais críticas, por sua relação com o melhor desempenho organizacional.

A questão é que, se de um lado estes resultados de Vieira e Ferreira (2020) corroboram parcialmente com a proposta de Porter, de outro, fortalecem os opositores da ideia de um embate dicotômico e simplista entre as estratégias puras (recomendadas) e híbridas (não recomendadas) sugerida por ele, pois que, nesse estudo, as empresas adotando estratégia pura de foco apresentaram os piores desempenhos nas vendas, inferiores inclusive àqueles das estratégias combinadas, ressalvando-se, todavia, que Porter tem adotado a lucratividade (e não as vendas) como medida de desempenho competitivo.

## REFERÊNCIAS

AKAN, O; ALLEN, R. S; HELMS, M. M; SPRALLS III, S. A. **Critical tactics for implementing Porter's generic strategies**. The Journal of Business Strategy. v. 27, n. 1, p. 43-53, 2006.

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

ANWAR, M.; SHAH, S. Z. A. **Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: financial and nonfinancial performance perspective**. Journal of Public Affairs. v. 21, n. 1, 17p, 2021.

CAPES, [Brasília, DF] **Quem somos**. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov-br.ez3.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em: 21 mar. 2022.

- 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.
- CAVES, R. E. **Industrial organization, corporate strategy and structure.** Journal of Economic Literature. v. 18, n. 1, p. 64-92, 1980.
- CHEW, A. S. D.; YAN, S.; CHEAH, Y. J, C. **Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China.** Chinese management studies. v. 2, n. 3, p. 203-214, 2008.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (Brasil).
- COX, J.; BRIDWELL, L. **Australian companies using globalization to disrupt the ancient wine industry.** Competitiveness Review: An International Business Journal. v. 17, n. 4, p. 209-221, 2007.
- ECHEGOYEN, H. E. G.; CORONADO, S.; LOPEZ, A. T. **Market forces, competitive strategies and small business performance: evidence from Mexico's low-income market.** Contaduría y Administración. v. 64, n. 4, 2020.
- FAULKNER, D; BOWMAN, C. **Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions.** European Management Journal. v. 10, n. 4, p. 494-499, 1992.
- KENOSI, W. **Competitive strategies for small business survival: a Gauteng township retail industry study.** 2020. Dissertation (Master of Business Administration) – Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, Pretoria, 2020.
- KHARUB, M.; MOR, R. S.; SHARMA, R. **The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: a mediating role of quality management.** Journal of Manufacturing Technology Management. v. 30, n. 6, p. 920-936, 2019.
- KLING, J. A.; SMITH, K. A. **Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: an application of the Porter model.** Transportation Journal. v. 35, n. 2, p. 26-34, 1995.
- KÖSEOĞLU, M. A.; OKUMUS, F.; DOĞAN, I. C.; LAW, R. **Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: a co-citation analysis.** International Journal of Hospitality Management. v. 78, p. 234-250, Apr. 2019.
- LECHNER, C.; GUDMUNDSSON, S. V. **Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance.** International Small Business Journal. v. 32, n. 1, p. 36–60, 2014.
- LINTON, G.; KASK, J. **Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance.** Journal of Business Research. v. 70, p. 168-176, Jan. 2017.
- LORENZO, J. R. F., RUBIO, M. T. M., & GARCÉS, S. A. **The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry?** Wine Economics and Policy. v. 7. p. 94-108, Apr. 2018.



MANEV, I. M; MANOLOVA, T. S; HARKINS, J. A; GYOSHEV, B. S. **Are pure or hybrid strategies right for new ventures in transition economies?** International Small Business Journal. v. 33, n. 8, p. 951-973, 2015.

MELO, M. A.; LEONE, R. J. **Alignment between competitive strategies and cost management: a study of small manufacturing companies.** Brazilian Business Review. v. 12, n. 5, Sep.-Oct. 2015.

MERCHANT, H. **Configurations of governance structure, generic strategy, and firm size: opening the black box of value creation in international joint ventures.** Global Strategy Journal. v. 4, n. 4, p. 292-309, 2014.

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

PORTER, M. E. **Aligning strategy & project management (video of Guest Speaker lecture at PMO Symposium).** Miami Beach-FL: Project Management Institute, Nov. 2014.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance [With a new introduction].** New York: Free Press, 1998.

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

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.

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, Sep. 2007.

VIEIRA, E.; FERREIRA, J. **What generic strategies do private fitness centres implement and what are their impacts on financial performance?** Sport, Business and Management: An International Journal. v. 10, n. 3, p. 317-333, 2020.

VILTARD, L. A. **“Strategic mistakes (AVOIDABLE): The topicality of Michel Porter’s generic strategies.”** Independent Journal of Management & Production. v. 8, n. 2, p. 474 - 497, 2017.

VISSER, Evert-Jan; ATZEMA, Oedzge. **With or without clusters: facilitating innovation through a differentiated and combined network approach.** European Planning Studies. v. 16, n. 9, p.1169-1188, Oct.2008.

WIRTZ, J; HERACLEOUS, L; PANGARKAR, N. **Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines.** Managing Service Quality. v. 18, n. 1, p. 4-19, 2008.

ОМЕЛ'ЯНЕНКО Т. В. **Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства.** Бізнесінформ. v. 2013, n. 11, 279-286, 2013