

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

LUIZ EDUARDO GIL PEPPE

AS CINCO FORÇAS DE PORTER NO SEMEAD: um levantamento bibliométrico

UBERLÂNDIA

2022

LUIZ EDUARDO GIL PEPPE

AS CINCO FORÇAS DE PORTER NO SEMEAD: um levantamento bibliométrico

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Área de concentração: Estratégia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Márcia Mitie Durante Maemura.

UBERLÂNDIA

2022

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

P424 2022	<p>Peppe, Luiz Eduardo Gil, 1990- AS CINCO FORÇAS DE PORTER NO SEMEAD: [recurso eletrônico] : um levantamento bibliométrico / Luiz Eduardo Gil Peppe. - 2022.</p> <p>Orientadora: Márcia Mitie Durante Maemura. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Uberlândia, Graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.</p> <p>1. Administração. I. Maemura, Márcia Mitie Durante, 1985-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Graduação em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658</p>
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

PEPPE, L. E. G. **AS CINCO FORÇAS DE PORTER NO SEMEAD**: um levantamento bibliométrico. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

I. Presidente da Banca:

Prof^a. Dr^a. Márcia Mitie Durante Maemura

II. Comissão Julgadora:

Prof^a. Dr^a. Mara Alves Soares

Prof^a. Dr^a. Denise Alessandra Defina

Uberlândia, 18 de agosto de 2022.

Dedico este trabalho de conclusão de curso à minha esposa, ao meu filho, aos meus pais e amigos, pelo estímulo, paciência e compreensão. Principalmente nas ausências, as quais não pude participar por dedicação aos estudos.

AGRADECIMENTOS

À orientadora do presente trabalho, Prof. Dra. Mitiê, agradeço pela paciência, pela motivação e pelas contribuições que tanto agregaram ao desenvolvimento do estudo.

Aos membros da banca, por tornarem possível a realização desta defesa.

Aos demais professores da UFU pelos ensinamentos, flexibilizações de horários e compreensão pelas minhas necessidades durante todos esses anos.

Aos colegas da 93^a e 91^a turmas de Administração do Noturno, que me acolheram muito bem.

Life is a journey, not a destination.

Ralph Waldo Emerson

RESUMO

Tendo em vista o aumento de competitividade em diversos segmentos de mercado ao longo do século XX, fez-se necessário lançar mão de estratégias voltadas para a análise competitiva das organizações. Dentre as estratégias utilizadas, destaca-se as Cinco Forças de Porter, uma vez que se trata de uma estratégia capaz de propiciar conhecimentos aos gestores sobre fatores que inferem no desempenho da empresa, o que favorece os caminhos para as previsões de riscos e as tomadas de decisão. O presente estudo teve como objetivo identificar aspectos da teoria das Cinco Forças de Porter em anais do evento dos Seminários em Administração (SemeAd), realizado pela Universidade de São Paulo (USP). Mais especificamente, foram analisados trabalhos publicados do ano de 2014 até o ano de 2021. Para tanto, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliométrica, para assim ser possível caracterizar e levantar quais estudos publicados tiveram o modelo das Cinco Forças de Porter como base teórica. Para ir ainda mais além, também foi realizada uma observação do perfil dos estudos publicados. Os resultados encontrados evidenciaram que, apesar da grande utilização de citações e pesquisas do autor Michael Eugene Porter, poucos artigos possuem o tema como base. Constatou-se também que os estudos desta amostra não apresentam continuidade entre si. Além disso, o referencial teórico desenvolvido da escola de posicionamento foi unicamente desenvolvido por Porter, ainda que outros autores de outras escolas teóricas de estratégia e marketing tenham sido citados.

Palavras-chave: cinco forças de Porter; forças competitivas; vantagens competitivas.

ABSTRACT

In view of the increase in competitiveness in various market segments throughout the twentieth century, it was necessary to use strategies aimed at the competitive analysis of organizations. Among the strategies used, Porter's Five Forces stand out, since it is a strategy capable of providing knowledge to managers about factors that infer the company's performance, which favors the paths for risk predictions and the taking of decision. The present study aimed to identify aspects of Porter's Five Forces theory in the proceedings of the Seminars in Administration (SemeAd), held by the University of São Paulo (USP). More specifically, published works from the year 2014 to the year 2021 were analyzed. For that, the bibliometric research methodology was used, in order to characterize and survey which published studies had the model of the Five Forces of Porter as a theoretical basis. To go even further, an observation of the profile of published studies was also carried out. The results found showed that, despite the great use of citations and research by the author Michael Eugene Porter, few articles have the theme as a basis. It was also found that the studies of this sample do not present continuity between them. Furthermore, the theoretical framework developed from the positioning school was uniquely developed by Porter, although other authors from other theoretical schools of strategy and marketing have been cited.

Keywords: Porter's five forces; competitive forces; competitive advantages.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 Escola do Design	12
2.2 Escola do Planejamento	13
2.3 Escola de Posicionamento	14
3 METODOLOGIA.....	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1. Perfil dos Artigos Componentes da Amostra Estudada (Quantidades, Autores, Frequência Anual de Publicação)	18
4.2. Tipologia dos Estudos, Palavras-chave e Setor de Localização do Estudo no Evento	20
4.3. Forma de Coleta e Análise de Dados	22
4.4. Quantitativos de Autores	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE A	30

1 INTRODUÇÃO

Michael Eugene Porter é um engenheiro, economista, professor e doutor, referência em estratégia empresarial. Estudou nas instituições de ensino de Princeton e Harvard. Teve um papel muito importante como consultor, tanto em grandes empresas americanas como em empresas internacionais, do qual tirou proveito dos resultados analisados. Publicou o modelo das Cinco Forças Competitivas ao final da década de 1970, este que foi objeto de estudo do presente trabalho. Em 1986, a concepção de vantagem competitiva apresentada pelo modelo começa a ser utilizada como parâmetro de comparação para realização de outros trabalhos.

Dentre os autores no campo de estudo da estratégia mercadológica, Porter é um dos nomes mais consagrados no mundo. Tendo em vista a importância que o modelo proposto por Porter possui, o presente trabalho buscou verificar referências do modelo nos estudos apresentados no Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (SemeAd).

Criado em 1996 pela Universidade de São Paulo (USP), o SemeAd tornou-se um consagrado evento científico da área de Gestão e Negócios. O evento tem como finalidade propiciar um espaço para reflexões e discussões de trabalhos científico-tecnológicos desenvolvidos na área de administração no Brasil. Sua primeira edição contou com a participação de alunos de pós-graduação e professores da instituição, sendo aberto apenas para a graduação na quarta edição do evento que ocorreu respectivamente no ano 1999.

Em 2001, a quinta edição do SemeAd foi aberta para toda a comunidade acadêmica, esta que fortaleceu, aprimorou e difundiu ainda mais o conhecimento proveniente do evento. Em 2006, houve uma premiação dos melhores trabalhos e os autores eleitos puderam publicar seu estudo em um periódico científico eleito por parcerias. O evento ainda se mantém presente hodiernamente, sendo no ano de 2022 realizada a sua XXV edição. Para essa nova edição, o evento irá dispor de uma diferente proposta que vai além da apresentação e discussão de estudos, uma vez que envolverá atividades como minicursos, sessões de *workshop*, *fast tracks* e a sessão “Connecta”, destinada à promoção do intercâmbio entre pesquisadores nacionais e internacionais das áreas principais da Administração.

Dada a relevância do evento para o campo de Gestão e Negócios, o presente estudo realizou uma pesquisa bibliométrica com o objetivo de caracterizar as pesquisas publicadas no SemeAd que descrevem o modelo das cinco forças de Porter como base teórica. Mais especificamente, foi levantado o perfil dos estudos publicados nos Anais do evento entre os

anos 2014 e 2021, visando identificar os que utilizam o modelo de Porter como aporte teórico. A utilização deste período específico se justifica pela não disponibilização regular de estudos em anos anteriores ao ano inicial utilizado (2014).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Rodrigues (2016), estratégias são caminhos para alcançar objetivos. Sob uma outra definição, pode-se dizer que estratégia é a postura orientadora para que a empresa alcance seus objetivos (FERNANDES, BERTON, 2017). Nessa linha, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 2) salientam que “as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”.

Os primeiros relatos sistematizando o conceito de estratégia surgiram há milhares de anos atrás, nos períodos em que as guerras dominavam os interesses da maior parte das nações. Sun Tzu, que foi um general militar chinês, apesar de ter suas ideias direcionadas à batalha, é um dos precursores de ideias estrategistas que são utilizadas no dia a dia de empresas atuais.

Dentro da estratégia em si, também segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), há as escolas de pensamento e ideias que são desenvolvidas demonstrando a maneira que elas devem ser formuladas, e não como realmente se idealizam. São elas a Escola de Design, focada no processo de concepção, Escola de Planejamento, mirando a formalização, e a Escola de Posicionamento, na formulação de um processo analítico. As três abordagens mencionadas foram exploradas a seguir.

2.1 Escola do Design

A primeira escola supracitada (escola do design) formula a estratégia como um exemplo a atingir adequação de seu meio unificando competências (interno) e chances (externo). A Matriz Análise SWOT é a técnica mais comumente utilizada para essa adaptação. São levantadas as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) intrínsecas às organizações, bem como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), extrínsecas a elas (FERNANDES; BERTON, 2017).

Algumas fontes acreditam que essa análise tenha sido desenvolvida por Albert Humprey, da Universidade de Standford, nas décadas de 1960 e 1970. Porém, há quem diga que, na verdade, tenha sido criada pelos professores de Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen. Ainda que sem uma resposta fidedigna, Sun Tzu já citava essas técnicas em suas obras.

Consoante ao julgamento de Oliveira (2007, p. 37), a análise SWOT é definida da seguinte maneira:

I. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). II. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. III. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. IV. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Com essa matriz analisada, o próximo passo consiste em potencializar as forças, mitigar fraquezas, identificar e aproveitar oportunidades como uma fonte de alavancagem, prestando atenção às ameaças e com fins de buscar soluções conforme as necessidades. Bignetti e Paiva (2002) destacam que os principais autores da Escola de Design são: Philip Selznick, Alfred D. Chandler, Edmund P. Learned, Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen e William D. Guth.

2.2 Escola do Planejamento

Já a segunda escola estabelecida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) dividem a estratégia em estágios de planejamento ordenados. Primeiramente, há a fixação de objetivos, com uma devida quantificação das metas previstas pela empresa. Subsequente a essa etapa, acontece a auditoria externa, com previsões do que pode ocorrer, levando-se em consideração o que é controlável ou não. Em seguida, ocorre a auditoria interna, com utilização de *checklists* e tabelas de fácil preenchimento para ver se está de acordo com o programado. Assim, torna-se possível realizar a avaliação da estratégia, com a mensuração de valores obtidos até então com as estratégias especificadas anteriormente. Desse modo, é possível delimitar a operacionalização da estratégia, com um passo a passo para a sua implementação e possível aceleração dos processos formulados. A junção desses estágios contempla o plano mestre.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Bignetti e Paiva (2002) destacam que dentre os autores da Escola de Planejamento, os mais conceituados são: H. Igor Ansoff, Peter Lorange, George Steiner, Charles W. Hofer, Dan Schendel e Russell Lincoln Ackoff.

2.3 Escola de Posicionamento

A terceira escola, além de se integrar às outras duas com seus princípios que envolvem o modelo fundamental, acrescenta outros dois fatores, sendo eles: a ênfase à relevância das estratégias em si e a atenção ao conteúdo das apurações consideráveis.

Foi a partir dos mencionados princípios que surgiu o modelo das cinco forças de Porter. São cinco forças que agem sobre uma instituição, estipulando graus de competitividade e concorrências, que acabam influenciando diretamente a posição dessa entidade, juntamente com estratégias que já estavam definidas e que devem ser reestabelecidas, visando a sobrevivência do negócio no mercado.

Sumariamente, o modelo de Cinco Forças desenvolvido por Porter (2005) define qual a força da rivalidade dos concorrentes em um determinado segmento. Para que essa análise seja realizada, são ponderados os seguintes fatores apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 – Fatores relativos à Força da Rivalidade dos Concorrentes

Poder de barganha de fornecedores	Poder de barganha de clientes	Ameaça de novos entrantes	Ameaça de produtos substitutos	Rivalidade entre concorrentes
Capacidade em manter o cliente e sua dependência do fornecimento por ele, que impacta no abastecimento da empresa e, conseqüentemente, no negócio como um todo.	Trata-se da decisão do cliente referente ao produto ou serviço de uma empresa. Eles dependem do melhor custo e qualidade do que é oferecido.	Com surgimento de novas oportunidades para seu cliente, há o risco de perder negócios. Portanto, é ideal que a marca seja bem consolidada, sejam realizadas patentes e interessante que sejam feitos contratos de exclusividade.	Produtos ou serviços parecidos que podem substituir os que são empregados atualmente. Se faz necessária uma análise de mercado com a listagem de possíveis suplentes, vendo se há necessidade de alguma alteração de seu produto ou serviço, a fim de evitar a substituição por algum motivo.	É indispensável que seja realizada uma pesquisa do concorrente, para acompanhar estratégias, suas fraquezas e seus desenvolvimentos, com a finalidade de se posicionar melhor no mercado.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Porter (2005).

Dado o exposto, cabe ressaltar que o modelo baseado nos pontos mencionados ainda é muito utilizado, uma vez que induz a consideração e análise de fatores externos, assim como seu impacto sobre o direcionamento atual e futuro das estratégias de uma empresa.

Apesar de Michael Porter ser o principal autor da Escola de Posicionamento, outros também tinham grande importância, como Dan Schendel, Ken Hatten, Robert Karz, Sidney Schoeffler, Robert D. Buzzell e Donald F. Heany, baseados em premissas de estratégias

militares antigas de autores, como Sun Tzu e Von Clausewitz (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Nota-se que as três escolas analisadas apresentam diferentes abordagens sobre o que é e como funciona a estratégia em termos organizacionais. Cabe destacar que, de formas distintas, as escolas buscam acomodar as diferentes mudanças às quais a organização está submetida em seu contexto interno.

Porter é criticado por Mintzberg (1988) e Faulkner e Bowman (1992) sobre suas teorias genéricas. Eles consideram que o autor, ao invés de demonstrar como competir, deveria expressar onde competir. Segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997, p. 34), “[...] pesquisadores vêm procurando aperfeiçoar e rever as ideias básicas do autor. O próprio Porter vem modificando e ampliando sua tipologia, mas sem aceitar explicitamente as contribuições de outras linhas de pesquisa”.

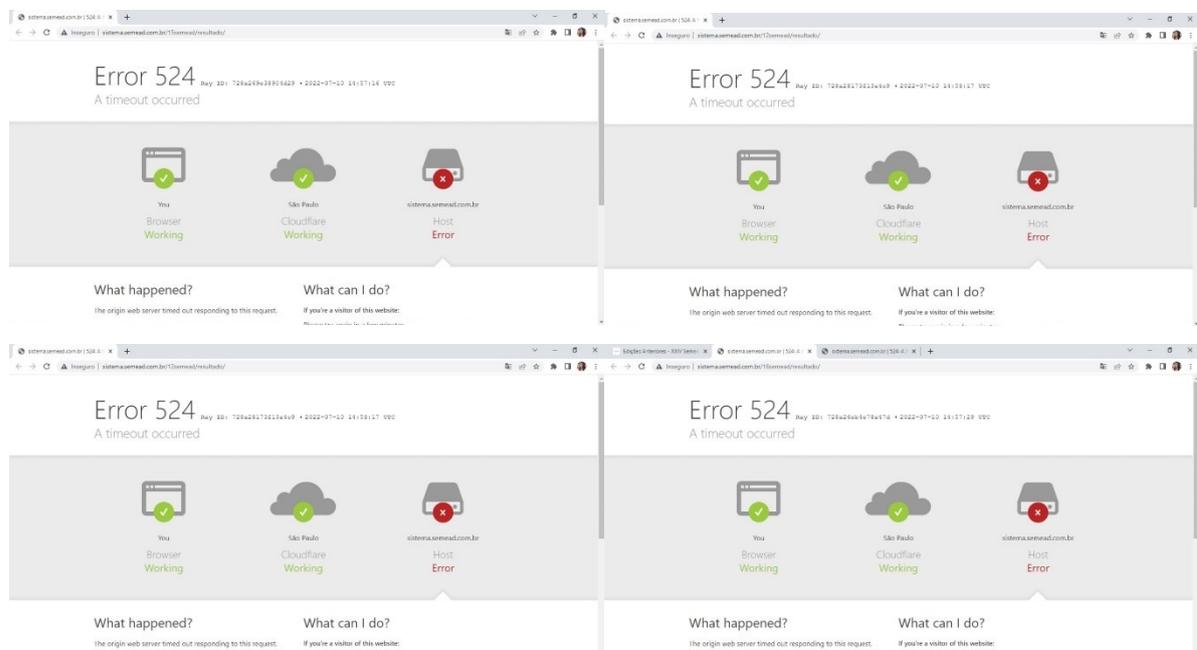
Costa-Filho e Cunha (2015) afirma que as contribuições de Porter são consideráveis, mas que vão além de apenas uma relação unilateral de posição estratégica, não cabendo ao contexto atual. Desse modo, surge a necessidade de mesclar outras estratégias para se chegar em uma solução almejada. Ou seja, a teoria das forças de Porter pode ser utilizada como alicerce teórica, mas não deve ser levada tendenciosamente em uma decisão, fazendo-se necessário o uso de outros levantamentos.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo de analisar o uso da teoria das Cinco Forças de Porter como aporte teórico de pesquisas do SemeAd, optou-se pela realização de um estudo de natureza qualitativa, com fins descritivos de análise. Os dados utilizados para a estruturação de resultados foram coletados por meio de estudo documental, em que foram selecionados artigos científicos publicados nos Anais de diferentes anos do evento. Cada edição possui sua própria hospedagem de link, em que compartilha apenas as informações de um ano específico do evento.

As pesquisas foram realizadas da 17ª à 24ª edição. Ademais, cabe ressaltar que as edições anteriores não disponibilizaram artigos online. Por conta disso, os artigos que compõem este estudo foram compilados entre os meses de novembro de 2001 e março de 2002, na aba de edições anteriores do site oficial. Ainda assim, em várias edições do evento os arquivos dos Anais não estavam disponibilizados. A Figura 1 evidencia algumas telas de erro, em diferentes anos. As imagens foram registradas no dia 10 de julho de 2022.

Figura 1 – Imagens de Erro em Procuras de Anais do SemeAd de Edições Anteriores



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ao entrar em cada link do evento, foi clicado na aba intitulada Anais e introduzido palavras-chave capazes de facilitar a seleção dos materiais. Mais especificamente, foram

utilizadas as palavras: cinco forças de Porter, forças competitivas, forças de Porter, Porter. Após o procedimento, foram verificados 106 artigos em que as palavras-chave pesquisadas apareciam na busca.

Após realizar o *download* de cada um deles, os dados foram ordenados em uma planilha estruturada no *software* Excel. Os dados extraídos de cada artigo foram ordenados na planilha, em que buscou-se segmentar, especificamente: “número de ID no SemeAd”, “Site”, “Ano”, “Edição”, “Título”, “Autor”, “Instituição dos autores”, “Objetivos do estudo”, “Metodologia de pesquisa”, “Propostas de estudos futuros”, “Palavras-chave de busca”, “Setor do artigo cuja palavra foi encontrada”, “Anos de referência de Porter”, “Área de pesquisa SemeAd”, “Forma de coleta de dados”, “Forma de Análise de dados”, “Autores de estratégia mais citados (além de Porter)”, e “Quantidade de autores do artigo” (para maiores informações, vide Apêndice A).

Uma releitura dos artigos foi realizada para melhor filtragem de assuntos relacionados à estratégia. Após a análise, notou-se que outros autores de sobrenome “Porter” foram referenciados em artigos publicados, cujo caráter temático era externo ao desempenhado na pesquisa. Com isso, aproximadamente outros 20 artigos foram retirados da planilha.

Após esse processo, com fins de propiciar uma melhor visualização foi realizada a unificação de palavras e termos em comum de um determinado tópico, como “Instituição dos autores”, “Metodologia de pesquisa”, “Palavras-chave”, “Setor do artigo cuja palavra foi encontrada”, “Área de pesquisa SemeAd” e a “Forma de análise de dados”.

Ainda assim, com intuito de buscar apenas artigos relacionados às cinco forças de Porter e suas derivações ou alusões, sem tratar de outros assuntos em que autor também tenha descrito, foi feita nova filtragem sobre o assunto. Logo, apenas vinte e um artigos dos 106 artigos anteriormente levantados permaneceram na análise, sendo constatada uma redução de 80% no aspecto quantitativo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Cabe reiterar que, ao todo, 20 estudos foram selecionados por atenderem aos requisitos delimitados de seleção e utilizaram os estudos de Michael Porter como aporte central. O presente tópico buscou apresentar o perfil dos trabalhos encontrados.

4.1. Perfil dos Artigos Componentes da Amostra Estudada (Quantidades, Autores, Frequência Anual de Publicação)

Os artigos relacionados a seguir correspondem aos trabalhos filtrados pelas palavras-chave supracitadas, disposto no Quadro 2:

Quadro 2 – Lista de artigos com seus respectivos autores e instituições de ensino

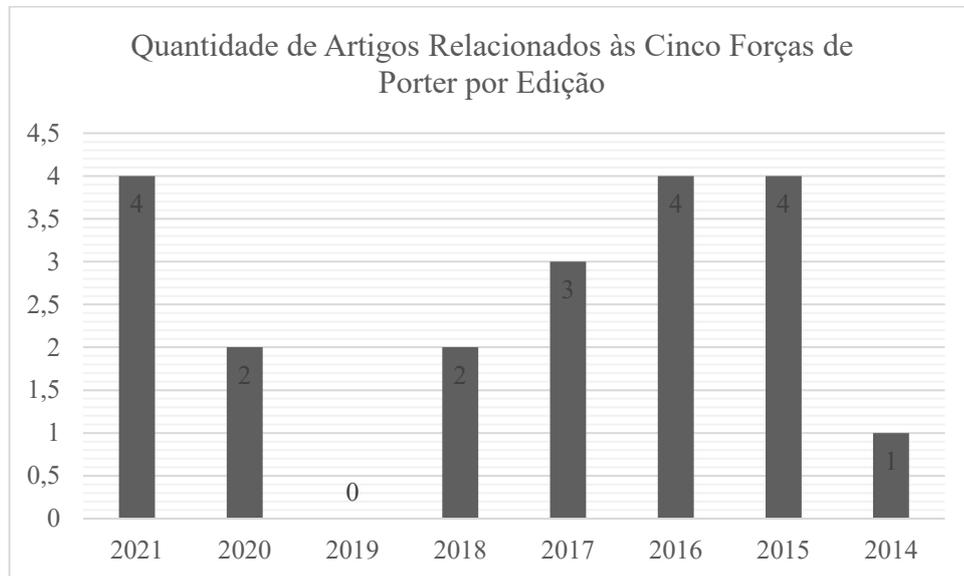
Ano	Título	Autores (Instituição)
2021	Da beleza ao prazer	Ayslan Klesley Cabral Almeida (FLF); Maria do Socorro Silva Mesquita (UFC); Rogeane Moraes Ribeiro (UNIVALI); Jan Riella (UNIVALI); Adriana Teixeira Bastos (UECE)
2021	Desafios e oportunidades na prática da inovação aberta no Brasil: Um estudo com especialistas de mercado	Magaly Neves Marinho (FIA); Vanessa Cuzziol Pinsky (USP)
2021	Estratégias e desafios competitivos na cadeia de vinhos no estado do paraná	Hélen Caroline da Cunha Beque (UEM); Cleiciele Albuquerque Augusto (UEM)
2021	O bom filho a casa torna! Reestruturando estratégias em tempos de crise – o caso da empresa Airbnb	Jean Soares da Silva (UFPE); Brena Carolina de Oliveira Silva (UFRN); Cláudia Fabiana Gohr (UFPB)
2020	Estratégia de opera�es e gestão ambiental: estudo multicase em empresas industriais líderes de mercado certificadas ISO-14001.	José Roberto Soares Ribeiro (UNIMEP)
2020	Grupos Estratégicos e Desempenho na Educa�o Superior no Brasil	Marcus Rodrigues Peixoto (PUC); Mariana Simões de Alcantara (PUC); Jorge Ferreira da Silva (PUC)
2018	Considera�es sobre as teorias X-Based View	Frederico Leocádio Ferreira (UFMG); Alysson Oliveira Silveira (UFMG); Carlos Alberto Gonçalves (FUMEC)
2018	Responsabilidade social nas empresas do setor farmacêutico, brasileiras, estrangeiras, no Brasil	Cândido Ferreira Silva Filho (PUC); Samuel Carvalho De Benedicto (PUC); Cibele Roberta Sugahara (PUC); Marcos Ricardo Rosa Georges (PUC)

2017	<i>Blockchain</i> como um fator de mudança na competição e no arranjo econômico de oportunidade	Irene Ciccarino (PUC); Michael Espindola Araki (PUC)
2017	Determinantes de desempenho do setor de flores	Cristiane de Sousa Florêncio (UNIFOR); Oderlene Vieira de Oliveira (UNIFOR)
2017	Ensino de empreendedorismo: business model de CANVAS à luz da análise de conteúdo qualitativa estrutural de Philipp Mayring na perspectiva da estratégia competitiva	Aline Pereira Neves da Costa (UFRRJ); Luiz Alberto de Lima Leandro (UFRRJ)
2016	Diferenciais competitivos de uma franquia: um estudo de caso no segmento de alimentação	João Victor da Fonseca Galvão dos Santos (UFBA); Antonio Francisco de Almeida da Silva Junior (UFBA)
2016	Estratégia e questões socioambientais: teorias e abrangência	Vanessa Vasconcelos Scaciotta Barros (FGV); Luiz Antonio de Camargo Guerrazzi (UNINOVE)
2016	Estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para indústria da construção civil no Ceará	Mirele Cavalcante da Silva (UNIFOR); Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte (UNIFOR)
2016	Revisitando o <i>Framework</i> da Estratégia	Elnivan Moreira de Souza (UNIFOR); Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte (UNIFOR); Rebeca Maria Bruno Montenegro (UNIFOR)
2015	Os efeitos da competitividade em modelo de clusters comerciais: pesquisa explanatória acerca do custer de essências localizado no bairro da Sé – São Paulo	Milton Carlos Farina (USCS); Esdras da Silva Costa (USCS); Rogério Sarkis da Costa (USCS)
2015	Clusters Comerciais: Estudo Sobre Uma Aglomeração de Lojas Têxteis em São Paulo	Denis Donaire (USCS); Esdras da Silva Costa (USCS); Rogério Sarkis da Costa (USCS)
2015	Da estratégia à implementação das ações de marketing: comparando empresas com a gestão familiar e profissional no setor de educação	Irina Bullara Martins Lachowski (USP); Débora Rodrigues (USP); Milton Francesconi (USP)
2015	A guerra dos chocolates: Uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates	Paschoal Federico Neto (USP); Milton Francesconi (USP); Marcelo Caldeira Pedrosa (USP)
2014	Decisões Estratégicas em uma Pequena Empresa do Setor de Análises Laboratoriais	Marcel Scarpim de Oliveira (USP); Alexssandro Augusto Pereira Correa de Mello (USP)

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Foi possível constatar que não há um padrão no que tange ao número de artigos anuais apresentados no evento relacionados às cinco forças de Porter. Conforme Gráfico 1, desde a edição ocorrida em 2014 até 2021, houve variação de zero a quatro artigos por ano.

Gráfico 1 – Quantidade de Artigos Relacionados às Cinco Forças de Porter por Edição da SemeAd



Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Observado o quantitativo de artigos relacionados às cinco forças de Porter, percebe-se que não há uma linearidade em seu resultado. A COVID-19, por exemplo, pode ter sido a razão de em 2020 o objeto de estudo não ser tão citado, com fomento de outros assuntos voltados à pandemia, *home office* e reconfiguração de empresas.

4.2. Tipologia dos Estudos, Palavras-chave e Setor de Localização do Estudo no Evento

Dentre os 20 artigos selecionados, cabe enfatizar que 18 deles possuem metodologias de pesquisa de cunho qualitativo, enquanto os restantes tinham natureza quantitativo de análise. Apenas um dos estudos tinha caráter qualitativo-quantitativo (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Tipos de Metodologia de Pesquisa Empregada nos Artigos.



Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Em relação à frequência de palavras-chave, o trabalho identificou as palavras-chave mais utilizadas nos artigos pesquisados. Observou-se que a palavra mais citada foi “Porter”, esta que apareceu em todos os artigos, conforme informa o Quadro 3.

Quadro 3 – Palavras-chave para Pesquisa das Cinco Forças de Porter e Quantidade de Vezes Citadas

Palavra-chave	Quantidade de citações em artigos SemeAd
Porter	20
Cinco forças competitivas	5
Cinco Forças	4
Cinco Forças de Porter	4
Forças de Porter	4
Forças competitivas	1
Michael Porter	1
5 Forças de Porter	1
Cinco forças preconizadas por Porter	1

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

No que tange à área de posicionamento dos estudos, cabe mencionar que, dentre os artigos utilizados como espaço amostral, a área de pesquisa “Estratégia em Organizações” é a

área do SemeAd em que as referências das Cinco forças de Portes mais aparecem, seguida da área de “Gestão Socioambiental”, conforme evidenciado pelo Quadro 4.

Quadro 4 – Áreas de Pesquisa SemeAd

Área de Pesquisa	Quantidade
Estratégia em Organizações	9
Gestão Socioambiental	3
Casos de Ensino	2
Gestão da Inovação	1
Agribusiness	1
Empreendedorismo	1
Ensino e Pesquisa em Administração	1
Marketing	1
Tecnológica	1

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

4.3. Forma de Coleta e Análise de Dados

Em relação ao método de coleta de dados utilizados, notou-se que a maioria dos artigos, particularmente 16 dentre os 20 selecionados, utilizaram dados secundários como forma de coleta de dados para compor sua base de pesquisa. Especificamente, 8 deles utilizaram a técnica de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, enquanto apenas um estudo teve como coleta procedimentos de observações (Quadro 5).

Quadro 5 – Forma de Coleta de Dados dos Artigos Relacionados

Forma de Coleta de Dados	Quantidade
Pesquisas Secundárias	16
Entrevista	8
Observações	1

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Já em relação aos procedimentos de análise dos dados, observou-se que 18 estudos foram analisados sob à luz de análise de conteúdo – técnica qualitativa, que apregoa um conjunto de técnicas de pesquisa com a finalidade de buscar sentido, por meio de consultas, em documentos. Os outros dois artigos lançaram mão de procedimentos estatísticos para realizar uma junção entre conteúdo e estatística. Cabe mencionar que a estatística compila dados

levantados em documentos e visa demonstrar números os quais podem ser relacionados posteriormente (Quadro 6).

Quadro 6 – Forma da Análise dos Dados Levantados

Forma de Análise dos dados	Quantidade
Conteúdo	18
Estatística	1
Conteúdo e estatística	1

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Nota-se que o Quadro 5 evidencia uma relação disposta posteriormente no Quadro 6. Ou seja, estudos de natureza conceitual, como o modelo das cinco forças de Porter, demandam conhecimento do segmento de mercado, mas podem não ser quantitativamente identificados com métricas tradicionais, como por exemplo análises estatísticas. Isso pode explicar o fato de que, dentre os 20 estudos que compõem este artigo, 18 estudos realizaram análise de conteúdo como técnica de análise de dados, uma vez que a análise de conteúdo é uma técnica essencialmente de caráter qualitativo de análise.

4.4. Quantitativos de Autores

Ante os artigos levantados do SemeAd, a relação de autores é um quesito variável, que oscilou de um a cinco autores por artigo. Cabe mencionar que, no ano de 2015, os mesmos autores tiveram mais de um artigo publicado, sendo um na área temática “estratégia em organizações” e outro na área “marketing”. A relação de quantidade de autores envolvidos em um mesmo artigo foi apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 – Relação de Quantidade de Autores Envolvidos em um Mesmo Artigo

Autores envolvidos em um mesmo artigo	Quantidade
2	9
3	8
1	1
4	1
5	1

Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Com fins de apreender os principais autores que compunham o esteio teórico dos trabalhos analisados, foi apresentada uma relação estruturada em uma nuvem de palavras. Nela, os nomes autores mais frequentes aparecem em um tamanho maior, enquanto os autores menos frequentes aparecem em um menor tamanho. Ou seja, a proporção do tamanho oscila de acordo com a frequência nos textos (Figura 2).

Figura 2 – Nuvem de Palavras dos Principais Autores Mencionados



Fonte: resultados da pesquisa (2022).

Dado o exposto, nota-se que os autores utilizados em pesquisa mais citados foram Hesterly, Barney, Ansoff, Mintsberg, Whittington, Kramer e Oliveira. Apesar dos autores pesquisados não serem os mesmos anteriormente citados, observa-se que os artigos de

estratégia SemeAd são mais vinculados à Escola de Posicionamento, marcadamente embasada pelo autor Michael Porter.

Ainda que alguns artigos possuam sugestões de pesquisas futuras para dar continuidade nos estudos, apenas três sugeriram algo relacionado a estratégias, mesmo que não totalmente focada nas Cinco Forças de Porter. O artigo “Considerações sobre as teorias *X-Based View*” de 2018 aconselha a utilização do *X-Based View* como forma de análise dos recursos organizacionais para geração de vantagem competitiva sustentável. Já o estudo “*Blockchain* como um fator de mudança na competição e no arranjo econômico de oportunidades”, de 2017, recomenda realização de estudos empíricos na área de empreendedorismo com a finalidade de explorar o impacto real da utilização da *blockchain* em novos negócios, analisando riscos e desvendando incertezas, compreendendo seu impacto nas esferas econômica e social. E por último, no estudo de 2016, intitulado “Diferenciais competitivos de uma franquia: um estudo de caso no segmento de alimentação”, é proposto um aprofundamento na construção do modelo analítico, com a utilização de outras teorias e formulação de novos estudos de caso. Porém, nenhum dos artigos pesquisados davam a impressão de continuidade de estudos de temas, ainda que desenvolvido por outros autores.

Em suma, percebe-se alguns pontos interessantes com o levantamento bibliométrico realizado. O primeiro é que dois autores da XVIII Edição do evento se repetem em publicações, sendo eles Esdras da Silva Costa e Rogério Sarkis da Costa, possibilitando ser coautores dos artigos apregoados. O outro é que por ser um autor de Estratégia, a área de pesquisa que mais cita Michael Porter é Estratégia em Organizações, ficando Gestão Socioambiental em segundo lugar. E apesar do tópico Tecnologia estar em alta hoje em dia, não se observa o tema deste trabalho sendo abordado por artigos tecnológicos, o que pode se confirmar que as cinco forças de Porter é uma teoria arcaica e que precisa passar por uma reciclagem urgente, envolvendo mudanças que agreguem à era digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos levantados do SemaAd explicitam a teoria de Porter sobre as Cinco Forças, porém não remetem ao presente. Observou-se que ainda é necessária uma atualização dessa teoria para que fique mais voltada à atualidade, às tecnologias empregadas hoje, aos aplicativos que são utilizados com frequência, como os de alimentos e transporte, à telefonia com a entrada do 5G, à necessidade do compartilhamento entre concorrentes, entre outros assuntos. As inovações as quais se baseavam a teoria, hoje já estão obsoletas à economia atual. As organizações podem utilizar as 5 forças de Porter, mas como conteúdo generalista, não levando a teoria de forma literal, adequando-a às suas necessidades devido a complexibilidade. O conceito de Porter, portanto, é a base, mas não a solução.

Respondendo ao intuito da pesquisa dos artigos de 2014 a 2021 do SemeAd, verificou-se que poucos utilizaram do modelo das cinco forças de Porter em suas teses. E quando a usaram, foram breves, pois essa teoria não consegue mais ser um guia completo para tomadas de decisões estratégicas, mas sim um apoio para fundamentos, com necessidade de complemento para deliberações de planejamento. Ademais, não foram constatadas sequencias aos temas desenvolvidos, sendo que os estudos realizados encerravam seus objetivos sem continuidade posterior.

Ressalta-se que o presente estudo teve como limitação a falta de disponibilidade de artigos anteriores a 2014. Ademais, o fato de se limitar o espaço amostral de estudos a um único evento pode ter influenciado os resultados desta pesquisa.

Propõe-se como tema de estudo futuro o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a temas consagrados da estratégia em outros eventos, além de ampliar o espaço de estudos analisados dentre o do próprio evento utilizado para este estudo (o SemeAd), se considerado, desta vez, todos os anos de publicação de Anais do evento. Além disso, pode-se procurar autores como fonte de pesquisa mais recentes.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ayslan Klesley Cabral; MESQUITA, Maria Socorro; RIBEIRO, Rogeane Moraes; BASTOS, Adriana Teixeira. Da beleza ao prazer. *In: SemeAd*, 24., 2021, São Paulo. **Anais**. [...], São Paulo: USP, 2021. p. 1-12.
- BARROS, Vanessa Vasconcelos Scaciotta; GUERRAZZI, Luiz Antonio de Camargo. Estratégia e questões socioambientais: teorias e abrangência. *In: SemeAd*, 19., 2016, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2016. p. 1-12.
- BEQUE, Hélen Caroline da Cunha; AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. Estratégias e desafios competitivos na cadeia de vinhos no estado do Paraná. *In: SemeAd*, 24., 2021, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2021. p. 1-16.
- BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Ora (dizeis) ouvir estrelas! : estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 105-125, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qBDjJBGVrKGDZSm8fKf6gPg/?lang=pt>. Acesso em: 22 abr. de 2022.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, 1997. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/19>. Acesso em 28 de mar. de 2022.
- CICCARINO, Irene; ARAKI, Michael Espindola. *Blockchain* como um fator de mudança na competição e no arranjo econômico de oportunidades. *In: SemeAd*, 20., 2017, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2017.
- COSTA, Aline Pereira Neves; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. Ensino de empreendedorismo: business model Canvas à luz da análise de conteúdo qualitativa estrutural de Philipp Mayring na perspectiva da estratégia competitiva. *In: SemeAd*, 20., 2017, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2017. p. 1-14.
- DONAIRE, Denis; COSTA, Esdras da Silva; COSTA, Rogério Sarkis. Clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de lojas têxteis em São Paulo. *In: SemeAd*, 18., 2015, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2015. p. 1-16.
- FAULKNER, D.; BOWMAN, C. Generic strategies and congruent organisational structures: some suggestions. **European Management Journal**, London, v.10, n.4, p.494-499, Dec. 1992. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/026323739290016W>. Acesso em: 12 abr. de 2022.
- FARINA, Milton Carlos; COSTA, Esdras da Silva; COSTA, Rogério Sarkis. Os efeitos da competitividade em modelos de clusters comerciais: pesquisa exploratória acerca do cluster de essências localizado no bairro da Sé – São Paulo. *In: SemeAd*, 18., 2015, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2015. p. 1-9.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.

FERREIRA, Frederico Leocádio; SILVEIRA, Alysso Oliveira; GONÇALVES, Carlos Alberto. Considerações sobre as teorias *X-Based View*. *In: SemeAd*, 21., 2018, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2018. p.1-16.

COSTA-FILHO, Murilo Carrazedo; CUNHA, Erica Bahiense. Estratégias competitivas: uma análise crítica do modelo dicotômico de Porter e sua evolução. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.6, n.2, 2015. Disponível em: <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2015.002.0008>. Acesso em: 11 mar. de 2022.

FLORÊNCIO, Cristiane de Sousa; OLIVEIRA, Oderlene Vieira. Determinantes de desempenho do setor de flores. *In: SemeAd*, 20., 2017, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2017. p. 1-15.

FEDERICO-NETO, Paschoal; FRANCESCONI, Milton; PEDROSO, Marcelo Caldeira. A guerra dos chocolates: uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates. *In: SemeAd*, 18., 2015, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2015. p. 1-14.

LACHOWSKI, Irina Bullara Martins; RODRIGUES, Débora; FRANCESCONI, Milton. Da estratégia à implementação das ações de marketing: comparando empresas com gestão familiar e profissional no setor de educação. *In: SemeAd*, 18., 2015, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2015. p. 1-15.

MARINHO, Mangaly Neves; Pinsky, Vanessa Cuzziol. Desafios e oportunidades na prática da inovação aberta no Brasil: Um estudo com especialistas de mercado. *In: SemeAd*, 24., 2021, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2021. p. 1-16.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive *framework*. *In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). Advances in strategic management*, Greenwich, Conn.: Jay Press, v.5. p.1-67, 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2 ed, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Marcel Scarpim; MELLO, Alexssandro Augusto Pereira Correa. Decisões estratégicas em uma pequena empresa do setor de análises laboratoriais. *In: SemeAd*, 17., 2014, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2014. p. 1-16.

PEIXOTO, Marcus Rodrigues; ALCANTARA, Mariana Simões; SILVA, Jorge Ferreira. Grupos estratégicos e desempenho na educação superior no Brasil. *In: SemeAd*, 23., 2020, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2020. p. 1-14.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: GEN Atlas, 1 ed, 2005.

RIBEIRO, José Roberto Soares. Estratégia de operações e gestão ambiental: estudo multicascos em empresas industriais líderes de mercado certificadas ISSO-14001. *In: SemeAd*, 23., 2020, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2020. p. 1-16.

RODRIGUES, Orlando. Estratégia organizacional: uma ação além dos padrões. *In: MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, Artigos do Portal*, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes>. Acesso em: 25 de mar. de 2022.

SANTOS, João Victor da Fonseca Galvão; JUNIOR, Antônio Francisco de Almeida da Silva. Diferenciais competitivos de uma franquia: um estudo de caso no segmento de alimentação. *In: SemeAd*, 19., 2016, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2016. p. 1-14.

SILVA-FILHO, Cândido Ferreira; BENEDICTO, Samuel Carvalho; SUGAHARA, Cibele Roberta; GEORGES, Marcos Ricardo Rosa. Responsabilidade social nas empresas no setor farmacêutico, brasileiras e estrangeiras, no Brasil. *In: SemeAd*, 21., 2018, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2018. p. 1-15.

SILVA, Mirele Cavalcante; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. Estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no Ceará. *In: SemeAd*, 19., 2016, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2016. p. 1-18.

SILVA, Jean Soares; SILVA, Brena Carolina de Oliveira; GOHR, Claudia Fabiana. O bom filho a casa torna! Reestruturando estratégias em tempos de crise – o caso da empresa Airbnb. *In: SemeAd*, 24., 2021, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2021. p. 1-12.

SOUZA, Elnivan Moreira; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; MONTENEGRO, Rebeca Maria Bruno. Revisitando o *framework* da estratégia. *In: SemeAd*, 19., 2016, São Paulo. **Anais**. [...] São Paulo: USP, 2016. p. 1-18.

APÊNDICE A

QUADRO DE LEVANTAMENTO DE ARTIGOS SEMEAD

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO	DOCUMENTO BAIXADO	NÚMERO SEMEAD	SITE	ANO	EDIÇÃO SEMEAD	TÍTULO	AUTORES	INSTITUIÇÃO DOS AUTORES	OBJETIVOS DO ESTUDO	METODOLOGIA (QUALITATIVO E/OU QUANTITATIVO)
1	4	40	https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/40.pdf?	2021	24 ^a	Da Beleza ao Prazer	Ayslan Klesley Cabral Almeida; Maria Do Socorro Silva Mesquita; Rogeane Morais Ribeiro; Jan Riella; Adriana Teixeira Bastos.	FLF; UFC; UNIVALI; UECE	O caso objetiva caracterizar o perfil empreendedor, identificar estratégias adotadas para ampliar os negócios e discussões acerca do empreendedorismo digital. Fundamenta-se em abordagens teóricas de Empreendedorismo, Empreendedorismo Digital e Gestão de Estratégias.	Qualitativa
2	5	612	https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/612.pdf?	2021	24 ^a	Desafios e Oportunidades na Prática da Inovação Aberta no Brasil: Um estudo com especialistas de mercado	Magaly Neves Marinho; Vanessa Cuzziol Pinsky.	FIA; USP	O objetivo principal desse estudo é compreender os principais desafios e oportunidades para adoção do modelo de inovação aberta no Brasil. Como resultado, é apresentado um <i>framework</i> para apoiar a implementação e gestão da inovação aberta em empresas privadas brasileiras.	Qualitativa

3	8	1873	https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/1873.pdf?	2021	24 ^a	Estratégias e desafios competitivos na cadeia de vinhos no estado do paraná	Hélen Caroline Da Cunha Beque; Cleiciele Albuquerque Augusto.	UEM	O objetivo desse trabalho é compreender como se d� a dinâmica competitiva das vinícolas de vinhos de mesa no estado do Paraná.	Qualitativa
4	13	2058	https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/2058.pdf?	2021	24 ^a	O bom filho a casa torna! Reestruturando estratégias em tempos de crise – o caso da empresa Airbnb	Jean Soares Da Silva; Brena Carolina De Oliveira Silva; Cláudia Fabiana Gohr.	UFPE; UFRN; UFPB	Discutir a importância de estratégias no contexto de crise; refletir sobre a análise do ambiente externo a fim de fundamentar a tomada de decisão; Refletir sobre recursos e capacidades (especialmente as dinâmicas) indispensáveis para as organiza�es; Estimular aos alunos a refletirem sobre o impacto das mudanças no contexto externo e o impacto que tais mudanças podem trazer para as organiza�es.	Qualitativa
5	20	2364	http://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/2364.pdf?	2020	23 ^a	Estratégia de Opera�es e Gestão Ambiental: estudo multicase em empresas industriais líderes de mercado certificadas ISO-14001.	José Roberto Soares Ribeiro.	UNIMEP	A dimensão ambiental deve se constituir em uma nova Prioridade Competitiva das Opera�es juntamente com as tradicionais de consenso Custo, Entrega, Flexibilidade e Qualidade? Para responder esta questão, uma pesquisa qualitativa foi realizada, através de estudos de caso em empresas industriais líderes de mercado e certificadas ISO-14001: Natura Cosméticos S/A, Tilibra Produtos de Papelaria Ltda., Empresa X e Empresa Y.	Qualitativa

6	21	970	Http://login.semead.com.br/23semead/analises/arquivos/970.pdf?	2020	23 ^a	Grupos Estratégicos e Desempenho na Educação Superior no Brasil	Marcus Rodrigues Peixoto; Mariana Simões De Alcantara; Jorge Ferreira Da Silva.	PUC	Avaliar o impacto das decisões estratégicas, com base nas tipologias Porter e Mintzberg, sobre o desempenho das IES na indústria da pesquisa. Avaliar existência de grupos estratégicos na indústria da pesquisa e sua aderência às tipologias de Porter e Mintzberg. Gerar base conceitual de variáveis estratégicas e desempenho, (quantitativa e com proxies para todas as variáveis). Avaliar o desempenho das IES "stuck-in-the-middle"	Quantitativa
7	38	589	Http://login.semead.com.br/21semead/analises/arquivos/589.pdf	2018	21 ^a	Considerações sobre as teorias X-Based View	Frederico Leocádio Ferreira; Alysson Oliveira Silveira; Carlos Alberto Gonçalves.	FUMEC; UFMG	Propor um <i>framework</i> integrativo com X-Based View como forma de orientação ao leitor de estratégia e como interligar essas teorias no campo da estratégia.	Qualitativa
8	47	403	Http://login.semead.com.br/21semead/analises/arquivos/403.pdf	2018	21 ^a	Responsabilidade Social nas Empresas do Setor Farmacêutico, Brasileiras e Estrangeiras, no Brasil	Cândido Ferreira Silva Filho; Samuel Carvalho De Benedicto; Cibele Roberta Sugahara; Marcos Ricardo Rosa Georges.	PUC	O objetivo do estudo é identificar a forma de apreensão do conceito de RS pelas empresas do setor farmacêutico, comparar a comunicação da RS das empresas brasileiras e estrangeiras, e caracterizar a articulação da RS com a estratégia empresarial.	Qualitativa

9	54	2055	Http://login.semead.com.br/20semead/analises/arquivos/2055.pdf	2017	20 ^a	<i>Blockchain</i> como um Fator de Mudança na Competição e no Arranjo Econômico de Oportunidades.	Irene Ciccarino; Michael Espindola Araki.	PUC	Compreender como a <i>blockchain</i> altera as relações de mercado sob a luz das teorias da estratégia, em especial do empreendedorismo. Baseia-se no questionamento sobre os desdobramentos de sua posição quanto fator de mudança.	Qualitativa
10	57	732	Http://login.semead.com.br/20semead/analises/arquivos/732.pdf	2017	20 ^a	Determinantes de Desempenho do Setor de Flores	Cristiane De Sousa Florêncio; Oderlene Vieira De Oliveira.	UNIFOR	Identificar os determinantes do desempenho das principais produtoras de flores da Serra da Ibiapaba tendo como base o Tripé da Estratégia.	Qualitativa
11	58	573	Http://login.semead.com.br/20semead/analises/arquivos/573.pdf	2017	20 ^a	Ensino de Empreendedorismo: Business Model Canvas À Luz da Análise de Conteúdo Qualitativa Estrutural de Philipp Mayring Na Perspectiva da Estratégia Competitiva	Aline Pereira Neves Da Costa; Luiz Alberto De Lima Leandro.	UFRRJ	A reflexão sobre o BMC ministrado atualmente em diversos cursos de graduação em Administração pode contribuir para o avanço do ensino do Empreendedorismo no âmbito da educação empreendedora. Configura-se como premente a reflexão sobre estratégias que possibilitem o gerenciamento nas mpes no Brasil. Nesta perspectiva, emerge a seguinte questão: a metodologia Business Model Canvas (BMC) coaduna-se aos elementos essenciais da estratégia competitiva?	Qualitativa

12	77	883	Http://login.semead.com.br/19semead/analises/arquivos/883.pdf	2016	19ª	Diferenciais Competitivos de uma Franquia: um estudo de caso no segmento de alimentação	João Victor Da Fonseca Galvão Dos Santos; Antônio Francisco De Almeida Da Silva Junior.	UFBA	Investigar os diferenciais competitivos da Subway com base nos conceitos apontados em Porter (1989), Barney (1991) e Hamel e Prahalad (1995).	Qualitativa
13	78	1159	Http://login.semead.com.br/19semead/analises/arquivos/1159.pdf	2016	19ª	Estratégia e Questões Socioambientais: teorias e abrangência	Vanessa Vasconcelos Scaciotta Barros; Luiz Antônio De Camargo Guerrazzi.	FGV; UNINOVE	Discorrer sobre algumas das teorias existentes em estratégia e propor reflexões sobre a aderência das mesmas quando confrontadas com situações nas quais a geração de valor econômico não é o único objetivo de uma empresa.	Qualitativa
14	79	633	Http://login.semead.com.br/19semead/analises/arquivos/633.pdf	2016	19ª	Estratégias de Criação de Valor Compartilhado A Serem Adotadas diante de Cenários Prospectados para A Indústria da Construção Civil no Ceará	Mirele Cavalcante Da Silva; Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte.	UNIFOR	Identificar as estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de cenários prospectados para a indústria da construção civil no período de 2016 – 2025.	Qualitativa e Quantitativa

15	84	895	Http://login.semead.com.br/19semead/analises/arquivos/895.pdf	2016	19 ^a	Revisitando o <i>Framework</i> da Estratégia	Elnivan Moreira De Souza; Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte; Rebeca Maria Bruno Montenegro.	UNIFOR	Apresentar reflexões acerca da dicotomia entre estratégia Deliberada e Emergente, apresentando dialogia teórica e empírica relativa ao Desempenho Plural (Porter & Kramer, 2006, 2011), propondo, em seguida, uma contribuição ao <i>framework</i> teórico do tripé e do pentágono da estratégia.	Qualitativa
16	91	732	Https://sistema.semead.com.br/18semead/resultadotrabalhospdf/732.pdf	2015	18 ^a	Os Efeitos da Competitividade Em Modelos de Clusters Comerciais: pesquisa exploratória acerca do cluster de essências localizadas no bairro da Sé – São Paulo	Milton Carlos Farina; Esdras Da Silva Costa; Rogério Sarkis Da Costa.	USCS	Identificar as principais características de um modelo de cluster comercial (essências) localizado no bairro da Sé, região central de São Paulo. Seu objetivo secundário descreve acerca da competitividade percebida entre os atores do cluster no atual modelo de aglomeração com seu propósito final voltado para o contexto comercial, propondo aplicar as métricas criadas por Zaccarelli et al, (2008) envolvendo aspectos de competitividade entre as empresas localizadas no clusters e suas vantagens obtidas mediante o efeito da aglomeração. A	Qualitativa
17	92	778	Https://sistema.semead.com.br/18semead/resultadotrabalhospdf/778.pdf	2015	18 ^a	Clusters Comerciais: Estudo Sobre Uma Aglomeração de Lojas Têxteis em São Paulo	Denis Donaire; Esdras Da Silva Costa; Rogério Sarkis Da Costa.	USCS	Identificar as principais características de um modelo de cluster comercial localizado no bairro do Brás, município de São Paulo (SP), buscando assim caracterizar os diferentes tipos de segmentos voltados para a comercialização têxtil na região	Qualitativa

18	93	906	https://sistema.semead.com.br/18semead/resultad/trabalho/pdf/906.pdf	2015	18ª	Da Estratégia À Implementação das Ações de Marketing: comparando empresas com gestão familiar e profissional no setor de educação	Irina Bullara Martins Lachowski; Débora Rodrigues; Milton Francesconi.	USP	Comparar como empresas de educação básica com diferentes estilos de gestão têm planejado e conduzido a implementação de suas estratégias de marketing para se destacarem no mercado	Qualitativa
19	94	1020	https://sistema.semead.com.br/18semead/resultad/trabalho/pdf/1020.pdf	2015	18ª	A guerra dos chocolates: Uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates	Paschoal Federico Neto; Milton Francesconi; Marcelo Caldeira Pedroso.	USP	Apresentar uma análise estratégica sobre o mercado brasileiro de chocolates e se propõe às seguintes questões: Como a cadeia de valor do setor pode ser modelada? Quais os principais pontos de geração de lucro nesta cadeia? Qual o posicionamento competitivo das empresas que comercializam chocolates no Brasil?	Qualitativa
20	102	492	https://sistema.semead.com.br/17semead/resultad/trabalho/pdf/492.pdf	2014	17ª	Decisões Estratégicas em uma Pequena Empresa do Setor de Análises Laboratoriais	Marcel Scarpim De Oliveira; Alexssandro Augusto Pereira Correa De Mello.	USP	Descrever como uma pequena empresa do setor de análises laboratoriais estabeleceu e concretizou suas diretrizes estratégicas, a partir da adoção de ferramentas conceituais.	Qualitativa

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO	PROPOSTA DE ESTUDO FUTURO	PALAVRA S-CHAVE DE BUSCA	ONDE FOI ENCONTRADO?	ANO DE REFERÊNCIA DE PORTER	ÁREA	FORMA DE COLETA DE DADOS	FORMA DE ANÁLISE DE DADOS	AUTORES DE ESTRATÉGIA MAIS CITADOS (ALÉM DO PORTER)	NÚMERO DE AUTORES
1	O caso de ensino foi elaborado com o propósito de oportunizar aos leitores conhecimentos e práticas de estudos no âmbito empresarial, relacionando-os a acontecimentos empresariais reais, com os seguintes objetivos: 1. Possibilitar aos leitores conhecer uma experiência real de empreendedorismo; 2. Identificar atitudes e decisões que caracterizam o perfil empreendedor; 3. Avaliar a aplicação da criatividade à estratégia emergente; 4. Relacionar a atividade criativa à vantagem competitiva em empresas de pequeno porte; 5. Propor soluções para que o dilema seja solucionado.	Porter	Fundamentação Teórica	2006	Casos de Ensino	Entrevista semiestruturada.	Análise de conteúdo, como forma da interpretação dos dados.	ANSOFF, I.; BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; CLARK, D. N.; GRANT, R. M.; MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; OLIVEIRA, D.D.P.R.D.; STENFORS, S.; TANNER, L.	5
2	Não há	Cinco Forças; Porter	Fundamentação Teórica	1980	Gestão da Inovação	Entrevista semiestruturada.	Análise de conteúdo	CHOUDARY, SANGEET PAUL; TIDD, JOE.	2
3	Sugerese que sejam colhidos dados junto aos consumidores de vinhos de mesa paranaenses, para captar e analisar as suas percepções e enriquecer estudos sobre o setor no Paraná. Ademais, poderiam ser captadas também as opiniões de fornecedores e de outras vinícolas mais novas do Estado para que se possa obter uma visão holística sobre as forças competitivas e ações estratégicas que atuam neste setor.	Cinco forças competitivas; Forças Competitivas; Porter	Palavra-chave; Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologias; Resultados; Conclusão	1991;1992	Agribusiness	Entrevistas semiestruturadas, pesquisas em institutos e associações	Análise de conteúdo	BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; DE CARVALHO, D. S.; ZDANOWICZ, J. E.; GONÇALVES, ET AL (VIRGÍNIA SIQUEIRA GONÇALVES, ELIAS ROCHA GONÇALVES JÚNIOR, DIEGO FILIPE RODRIGUES FERREIRA, ROMEU E SILVA NETO);	2

								MENDES ET AL); MORAES, ET AL (ANDRÉ LISBOA DA COSTA 1 RINALDO RIBEIRO MORAES 2 SABRINA PETROLA 3 KAHLIL VIANNA 4 ELAINE GONÇALVES); ROMANI-DIAS, M.; BARBOSA, A. S	
4	O caso tem como objetivos pedagógicos: Discutir a importância de estratégias no contexto de crise; Refletir sobre a análise do ambiente externo a fim de fundamentar a tomada de decisão; Refletir sobre recursos e capacidades (especialmente as dinâmicas) indispensáveis para as organizações; Estimular aos alunos a refletirem sobre o impacto das mudanças no contexto externo e o impacto que tais mudanças podem trazer para as organizações.	Porter	Notas de Ensino	1989; 1999	Casos de Ensino	Falas dos ceos da empresa em jornais e programas disponibilizados no Youtube, além de vídeos e anúncios divulgados no site institucional, e ainda conteúdo de jornais e blogs.	Análise de conteúdo	BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; BESANKO, D. ET AL (D. DRANOVE (AUTOR), M. SHANLEY (AUTOR), S. SCHAEFER (AUTOR), CHRISTIANE DE BRITO (TRADUTOR), HERBERT KIMURA LEONARDO FERNANDO CRUZ BASSO); HITT, M. A.; IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E; TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. ;	3
5	Não há.	Cinco Forças; Porter	Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Resultados	1991; 1995; 1999	Gestão Socioambiental	Pesquisa bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas com executivos das empresas das áreas ambiental e industrial, observações sistemáticas em	Análise de Conteúdo	ALBUQUERQUE, M. E. E.; EDS. SILVA, F. A. C; ANWAR, BAMBANG SUBROTO; TAHER ALHABSJI, DJUMAHIR; ERRA, A. L.; CALIFE, N.; NOGUEIRA, E.; MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A.	1

						visitas nas fábricas das empresas, e consulta documental.		G.. CORRÊA, HENRIQUE LUIZ; CORRÊA, CARLOS ALBERTO. ; DANGAYACH, G. S.; DESMUKH, S. G.; ELKINGTON, J.; GARVIN, D.A.; HAYES, R.; PISANO, G.; HORTE, S.A.; LINDBERG, P; TUNALV, C. ; MAIA, J.L.; CERRA, A.L.; ALVES FILHO, A.G.; JABBOUR, A.B.L.; ZANON, C.J.; NOGUEIRA, E.; OLIVEIRA, L.R.; MEDEIROS, R.M.; TERRA P. DE B.; QUELHAS, O.L.G. ; VAN DER LINDE, C.; SKINNER, W;		
6	Não há.	Cinco Forças Porter; Forças Porter; Porter	de de Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Resultados; Conclusão	2008	Estratégia em Organizações	Análise de documentos	de	Análise de Conteúdo	ANSOFF, H.I., KIPLEY, D., LEWIS, A., HELM-STEVENS, R., & ANSOFF, R. ; CASTRO, A.M.D.A., & ARAÚJO, N.V.G.; COOL, K.O., & SCHENDEL, D.; DAL-SOTO, F., & MONTICELLI, J.M.; DORNIER, R., SELMI, N., & DELÉCOLLE, T; FREEMAN, R. E; FUMASOLI, T., BARBATO, G., & TURRI, M;	3

								GOPALAKRISHNA, P., & SUBRAMANIAN R; HODGKINSON, G.P., & JOHNSON, G.; INGENBLEEK, P.T.M., & VAN DER LANS, I.A.; MASCARENHAS, B., & AAKER, D.A; MATHOOKO, F., & OGUTU, M.; MCGAHAN, A. M.; MILLER, A., & DESS, G.G. ; MINTZBERG, H.; PERTUSA-ORTEGA, E.M., MOLINA-AZORÍN, J.F., & CLAVER-CORTÉS, E. ; PRINGLE, J., & HUISMAN, J.; SHARMA, S., & VREDENBURG, H.; SPANOS, Y. E., ZARALIS G., & LIOUKAS S.; VILTARD, L.A.; WILKINS, S.;	
7	A adoção do X-Based view como forma de análise dos recursos organizacionais como geradores de vantagem competitiva sustentável.	Porter	Introdução; Fundamentação Teórica	1981;1985;1999	Estratégia em Organizações	Levantamento bibliométrico	Análise de conteúdo	AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H; ANSOFF, H.I. ; ARAGÓN-CORREA, J.A. ; BARAKAT, S.R.; POLO, E.F.; BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. ; CHEN, Y.; TANG, G.; JIN, J.; LI, J.; PAILLÉ, P.; CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P; COHEN, W.M.;	3

								LEVINTHAL, D.A; DELIBERAL, J.P.; TONDOLO, V.A.G.; CAMARGO, M.E.; TONDOLO, R.D.R.P. ; FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. ; GARAVAN, T.; SHANAHAN, V.; CARBERY, R.; WATSON, S.; HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. ; JUDGE JR. W.Q.; DOUGLAS, T.J. ; LEONIDOU, L.C.; CHRISTODOULIDES, P.; KYRGIDOU, L.P.; PALJHAWADANA, D; MAÇANEIRO, M.B.; CUNHA, S.K.; KUHL, M.R.; CUNHA, J.C; SANTOS, L.C; GOHR, C.F.; CRUZ, I.K.H.; CUNHA, H.S.; SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G.; TEECE, D.J.; PISANO, G.; UYTERHOEVEN, H.E.R.; ACKERMAN, R.W.; ROSENBLUM, J.W; WHITTINGTON, R. ; WHITTINGTON, R. ; WHITTINGTON, R. ;	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

8	Revelar os mecanismos que resultaram na aproximação das práticas administrativas das empresas, brasileiras e estrangeiras, do setor. Entender a influência da cultura, valores e práticas administrativas nas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, face a globalização dos mercados.	Porter	Fundamentação Teórica	1991; 2006	Gestão Socioambiental	Coleta de dados de websites	Análise estatística	ANSOFF, H. I. ; CARROLL, A. B.; HOY, F.; FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F.; GALBREATH, J. ; GALBREATH, J. ; ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S. WALDMAN, D. A. ; KRAMER, M.R;	4
9	Estudos empíricos na área de empreendedorismo podem explorar o impacto real da utilização da <i>blockchain</i> em novos negócios. Estudos que sinalizem riscos e ajudem a desmistificar receios também seriam muito úteis. Igualmente, por ser uma tecnologia de propósito geral e com alto potencial disruptivo, é importante a continuidade de seu estudo para uma melhor compreensão de seu impacto, tanto na esfera econômica como na esfera social.	Cinco forças competitivas; Porter	Introdução; Fundamentação Teórica; Resultados; Conclusão	1991	Empreendedorismo	Análise de documentos	Análise de conteúdo	BARNEY, JAY.; HESTERLY, WILLIAM S.; BURLAMAQUI, L., & PROENÇA, A. ; DUNDAS, K. N. M., & RICHARDSON, P. R. ;	2
10	Pesquisa que envolva outros atores do setor de flores e plantas ornamentais da Serra da Ibiapaba, bem a utilização do Tripé da estratégia em outros	Cinco Forças; Porter	Determinantes de Desempenho; Resultados	1997; 2004	Estratégia em Organizações	Formulário e um roteiro de entrevista	Análise de conteúdo	BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S.; COSTA, R. B. L.; BATISTA, P. C. S.; ALMEIDA F. E. B.; FORTE, S. H. A. C.; MATOS, L. A. M.; OLIVEIRA, O. V.; GRANT, R. M. ; MCGAHAN, A. M.; MOREIRA, M.Z.; NOROES, J.L.; OGASAVARA, M. H.; OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. ; PENG, M. W.; SUN, S. L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. ; WANG, D.;	2

								JIANG, Y; WIDODO, W.	
11	Deve haver um novo desenho para o Business Model Canvas – sendo necessárias pesquisas posteriores mais aprofundadas e aplicações em casos reais. A proposta deve acrescentar elementos aos pontos destacados como deficitários, durante as análises do modelo de Osterwalder e Pigneur (2011).	Cinco forças competitivas; Michael Porter; Porter	Introdução; Fundamentação Teórica; Resultados; Conclusão	1989,1996, 2004, 2009, 2011, 2014	Ensino e Pesquisa em Administração	Referências bibliográficas	Análise de conteúdo	ENSIGN, P.C; FARHANA, MOSARRAT, & BIMENYIMANA, ERIC.; FRANÇA, C. L., BROMAN, G., ROBERT, K., BASILE, G., & TRYGG, L. ; HEXSEL, A. E. & HENKIN, H.; MIGLIATO, A. L. T.; MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. W., & LAMPEL, J. ; HENDERSON, B.; KRAMER, M. R.; RODRÍGUEZ, B. O. & VICEDO, J. C. ; SALONER,G., SHEPARD, A., & PODOLNY,J. ; SILVA, S. J. T., TERENCE, A. C. F., & ESCRIVÃO, E., ; TEECE, D. J.; TERENCE, A. C. F.; VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, A. B. ;	2

12	Aprofundamento na construção do modelo analítico, a incorporação de outras teorias e a elaboração de novos estudos de caso.	Cinco forças competitivas; Cinco forças preconizadas por Porter; Porter	Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia	1989;; 2004	Estratégia em Organizações	O documentos e entrevista	Análise de conteúdo	HAMEL, G.; PRAHALAD, C.; HAMEL, G.; PRAHALAD, C.; RIBEIRO, A. ET AL (MAURÍCIO GALHARDO (AUTOR), LEONARDO MARCHI (AUTOR), LUÍS GUSTAVO IMPERATORE (AUTOR));	2
13	Não há.	Cinco forças de Porter; Porter	Introdução; Fundamentação Teórica; Conclusão	2010; 2011.	Gestão Socioambiental	Documento de ensaio teórico	Análise de conteúdo	FREEMAN, R.E; VAARA, E., & DURAND, R.; KRAMER, M. R	2
14	A prospecção de cenários em um maior número de empresas da indústria da construção civil no Estado do Ceará, a comparação entre estados e regiões brasileiras, e ainda, a elaboração de um índice de CSV.	Cinco forças competitivas; Porter	Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Resultados; Conclusão	1986; 2011	Estratégia em Organizações	Literatura e entrevistas	Análise de conteúdo estatístico	BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; BEZOLD, C.; COATES, J.; DURANCE, P.; GODET, M. ; HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. ; OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. ; KRAMER, M. R.; WRIGHT, P.; MARK J. K.; PARNELL, J.;	2

15	Ampliar e aprofundar as discussões ainda incipientes no que tange ao uso unificado das estratégias deliberadas e emergentes, melhorar e aperfeiçoar o <i>framework</i> proposto, além das incursões no campo empírico visando testar, compreender, aprofundar e generalizar as relações propostas.	Cinco forças Porter; Porter	de Introdução; Fundamentação Teórica	1980; 1985; 2006; 2011	Estratégia em Organizações	Análise de documentos	de Análise de conteúdo	ANSOFF, I.; BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S.; BORGES JÚNIOR, A. A., & LUCE, F. B.; CHI, TING.; CHANDLER, A.; D'AVENI, R. A.; FRANKEN; A., & THOMSETT, H.; FREEDMAN, L. ; FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL T.R.; HENDERSON, B. D; HICKSON, D., S. MILLER AND D. WILSON ; RANDALL, R. M.; KNIGHTS, D., & MUELLER, F.; MACINTOSH, R., & MACLEAN, D; MACINTOSH, R., & MACLEAN, D; MARTIN, R. L. ; MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J; QUINN, J. B.,& GHOSHAL, S.; MIRABEU, L.,& MAGUIRE, S; OLIVEIRA, O. V.,& FORTE, S. H. A. C.; OSBORN, C. S.; PARNEL, J. A. A. ; PENG, M. W., SUN, S. L.,PINKLAM, B.&CHEN, H. ; KRAMER, M. R. ; PETTIGREW, A. M.; PRICE, A. D. F., &	3
----	--	-----------------------------	--------------------------------------	------------------------	----------------------------	-----------------------	------------------------	--	---

								NEWSON, E.; SMINIA, H. & ROND, M; SIMONS, R.; SLATER, S. F., E. M. OLSON, & T. M. HULT; TEECE, D. J., G. PISANO AND A. SHUEN. ; THOMAS, L. & AMBROSINI, V.; TOVSTIGA.G. ; WERNELFELT, B.; WHITTINGTON, R;			
16	Estudos sejam replicados e que futuras avaliações sejam refeitas, deste modo, comprovando as métricas propostas por Zaccarelli et al (2008) por meio de contínuos estudos, a fim de, buscar contínuas contribuições para a teoria.	Forças Porter; Porter	de	Introdução; Fundamentação Teórica; Resultados	1989	Estratégia em Organizações		Análise de conteúdo	de	BARNEY, JAY B; HESTERLY, WILLIAM S; SIQUEIRA, JOÃO PAULO LARA; GUIMARÃES, CARLOS INÁCIO MARADEI; DONAIRE, DENIS; RIMONATO, IRENE PEREIRA DE OLIVEIRA; CARELLI, TERESINHA DE JESUS;	3
17	Buscar informações de base secundária para uma maior compreensão dos dados pesquisados (fontes públicas, sites e órgãos do governo) como: juntas comerciais, informações advindas de Sub-Prefeituras, Câmara dos Dirigentes Lojistas (C.D.L) e Secretarias Municipais de Desenvolvimento Econômico.	Forças Porter; Porter	de	Introdução; Fundamentação Teórica; Resultados	1998	Estratégia em Organizações	Levantamento do atual estado da arte, instrumentos de questionário e aplicação das métricas desenvolvidas por Zaccarelli	Análise de conteúdo	de	SIQUEIRA, JOÃO PAULO LARA; GUIMARÃES, CARLOS INÁCIO MARADEI; DONAIRE, DENIS; RIMONATO, IRENE PEREIRA DE OLIVEIRA; CARELLI, TERESINHA DE JESUS.;	3

18	<p>Colher resultados da implantação da estratégia de marketing, especificamente envolvendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aumentar o número de amostra das escolas estudadas; · Verificar o alinhamento entre planejamento estratégico de marketing e implementação do plano de marketing 	Cinco Forças; Porter	Fundamentação Teórica	2006	Marketing	Pesquisa bibliográfica	Análise de conteúdo	<p>ANDERSON, CAROL H.; VINCZE, JULIAN W; KOTLER, P; CARVALHO, C. A ; FERREL, O.C. E HARTLINE, M.D. ; GILLIGAN, C.; WILSON, R. M. S.; HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. ;</p>	3
19	<p>Analisar, por meio de pesquisas quantitativas, o comportamento dos bolsões de lucro da cadeia, destacando a variação percentual incrementada por cada etapa processo produtivo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapear com profundidade o comportamento das empresas que participam desta cadeia, em especial daquelas que participam de sua fase inicial (produção agrícola, transformação e processamento do cacau) para identificar movimentações na cadeia de valor do setor; - Ampliar estudo para quantificar o peso de cada atributo do chocolate na percepção de valor do cliente e sua influência em cada posicionamento competitivo; - Caracterizar os tipos de modelos de negócio aplicados na cadeia externa de valor do setor; - Explorar estudo sobre a aplicação das forças de Porter para cada elo da cadeia de valor; - Analisar a “Guerra do Chocolate” no mercado brasileiro sob a ótica da “hiper competição e comoditização” (D’AVENI e GUNTHER, 1995, p. IX-Prólogo) e (D’AVENI, 2010). 	Forças de Porter; Porter	Fundamentação Teórica; Conclusão	1989	Estratégia em Organizações	Entrevistas, pesquisa bibliográfica e documental.	Análise de conteúdo	<p>HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. ; GRADIESH, O.; GILBERT, T. J. L.; JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R.;</p>	3

20	Não há.	Cinco Forças Porter; Forças Porter; Porter	de 5 de Introdução; Fundamentação Teórica; Resultados; Conclusão	2004	Tecnológica	Análise documental	Análise de conteúdo	AAKER, D.A.; AAKER, D.A.; CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; KERIN, R. A.; PETERSON, R. A.; MARTINS, G. A.; MINTZBERG, HENRY.; PERECIN, A.; ZACCARELLI, S.B.	2
----	---------	--	---	------	-------------	--------------------	---------------------	---	---