



ANÁLISE AMBIENTAL MEDIANTE AS CINCO FORÇAS DE PORTER E O MODELO VRIO EM UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPULSIONAR O POTENCIAL COMPETITIVO DA CARIMBU

Ravenna Lins Rodrigues, (UFCG), ravennalinsrodrigues@gmail.com

Gabriel Mendes de Souza, (UFCG), gabrielmendes384@gmail.com

Resumo

Planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Destarte, este presente trabalho tem como objetivo geral fazer uma análise setorial mediante a aplicação das cinco Forças de Porter juntamente com o Modelo VRIO na Carimbu, uma associação localizada em Sumé do estado da Paraíba que atua na produção de produtos agroindustriais finais derivados de umbu. Com o Modelo das Cinco Forças de Porter, percebeu-se que, como o produto é inovador, havendo apenas uma associação de pequeno porte, a possibilidade de adentrar novos concorrentes no âmbito de trabalho da Carimbu, atuando no mesmo ramo, pode ser considerado altíssimo. Outrossim, pelo Modelo VRIO, 93,33% dos recursos da Carimbu foram considerados como valiosos, tendo em vista suas particularidades. Além do mais, todas as capacidades são consideradas valiosas; apenas quatro delas são raras; quatro para custosas de imitar; imitar e exploradas pela organização e, por fim, quatro delas têm vantagem competitiva/sustentável. Logo, com a aplicação desses dois modelos, a Carimbu pode ter uma visão melhor em relação ao ambiente em que ela está inserida e a do próprio setor dela pela análise das suas capacidades e dos seus recursos, sendo direcionada a se tornar cada vez mais competitiva ao impulsionar o potencial competitivo dela, sabendo das suas fraquezas para “atacá-las”.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Cinco Forças de Porter; Modelo VRIO.

1. Introdução

O planejamento pode ser entendido como uma das funções administrativas responsável pela hierarquização de objetivos com a finalidade de estabelecer maneiras de concentração de

recursos ao buscar formas de distribuí-los (ELIAS; RUIZ, 2016). Em complementação, é válido salientar que o termo de estratégia, para Porter (2004 apud ELIAS; RUIZ, 2016), pode ser compreendido como o lugar de destino em conjunto com as escolhas referentes aos caminhos básicos usados para chegada de tal destino. Nas empresas, isso não é diferente, pois a estratégia contempla a firma no seu mercado alvo ao tornar competitiva no mercado de trabalho ao ultrapassar os concorrentes.

Conforme o pensamento de Sousa (2017), o termo planejamento estratégico é entendido como um termo usado de forma ampla nas organizações de quaisquer áreas com a finalidade de pontuação a sua implementação quando se faz a análise do meio ambiente em que a firma está inserida, bem como o monitoramento, a avaliação de desempenho institucional, a orçamentação e a tomada de decisão.

As empresas, de fato, precisam de um planejamento correto que seja capaz de funcionar. Desse modo, elas têm que atuar na elaboração de estratégias para que haja o cumprimento tanto de metas quanto de objetivos propostos. Com isso, tais estratégias devem ser as responsáveis pela realização das diretrizes e pensamentos do gestor da organização. Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão usada para adequar e solucionar dilemas presentes nas empresas (TEXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2018).

Destarte, este presente trabalho tem como objetivo geral fazer uma análise setorial mediante a aplicação das cinco Forças de Porter juntamente com o Modelo VRIO na Carimbu, uma associação localizada em Sumé do estado da Paraíba que atua na produção de produtos agroindustriais finais derivados de umbu. Diante disso, o modelo das cinco forças tem como intuito auxiliar tal associação no ambiente em que ela está inserida, tendo em vista construir estratégias eficientes que contribuam no desenvolvimento dela, além de buscar auxiliar na compreensão do que o setor valoriza junto com o Modelo VRIO, o qual faz a análise acerca dos recursos e das capacidade para determinar o potencial competitivo dessa organização para que se construa vantagens competitivas sustentáveis.

2. Revisão Literária

2.1 As Cinco Forças de Porter no Planejamento Estratégico

Segundo Porter (1981), o conceito sobre estratégia surgiu da necessidade de auxiliar o gestor a transformar as demandas, caóticas, diárias de eventos e decisões na forma ordenada de

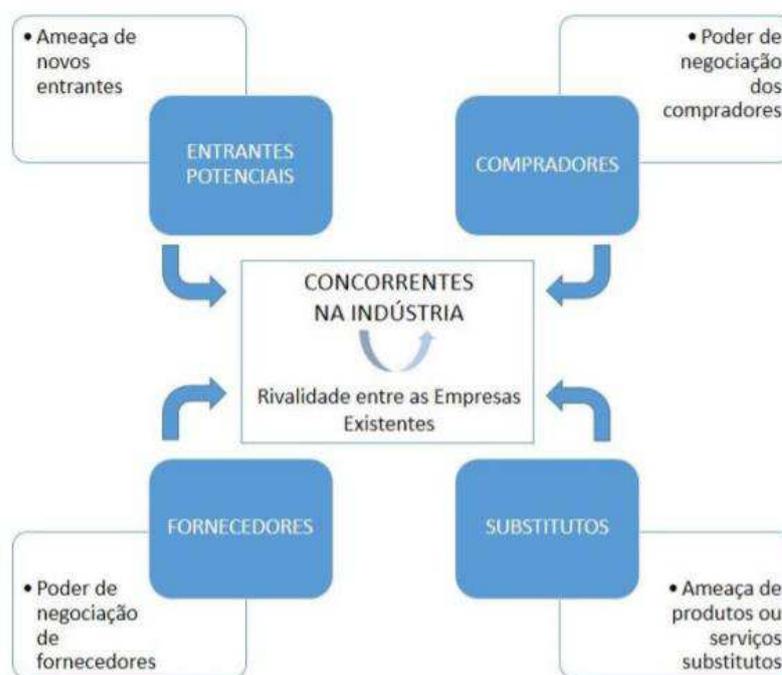
avaliar a posição da empresa em seu ambiente. Concebendo, assim, um possível alinhamento das decisões, dentro da empresa, a fim de adquirir uma melhor performance.

Porter (1991), infere que a razão pela qual as empresas acertam ou falham é, possivelmente, a questão central na estratégia e está intrinsecamente relacionada às questões de como as mesmas se diferem, como se comportam, como escolhem as estratégias e como são geridas.

De acordo com Casarotto (2020), em 1979 Michael Porter lançou em um artigo da Harvard Business Review, um modelo de análise competitiva, intitulado Cinco Forças de Porter, o qual busca auxiliar a compreensão da posição de uma empresa em seu respectivo mercado.

De forma concisa, Porter (1979), aborda que a essência da formulação das estratégias é lidar com a concorrência. O autor supracitado relata que o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são observadas na Figura 1. A união dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre capital investido.

Figura 1. Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Gomes (2019)

Conforme Porter (2004), o modelo das cinco forças tem como intuito auxiliar as empresas no estudo do ambiente em que estão inseridos, tendo em vista construir estratégias eficientes que contribuam no desenvolvimento. Para Chiavenato (2009), este modelo busca auxiliar na

compreensão do que um setor valoriza, para que se construa vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Cornelis (2010), esse modelo sustenta que o potencial de lucro de um setor é comumente definido pela intensidade da rivalidade competitiva neste setor, e essa rivalidade, por sua vez é explicada por cinco forças: entrantes potenciais no mercado; ameaças de produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos compradores (clientes); poder de negociação dos fornecedores; grau de rivalidade ou acirramento da concorrência.

2.2 Modelo VRIO

As organizações são integradas por recursos tangíveis, como os produtos e, intangíveis, como a reputação criada perante os clientes. Além das capacidades, que constituem um subconjunto dos recursos (BARNEY E HESTERLY, 2007). Com o enfoque em recursos e capacidades, Barney (1991), propôs quatro questões, conhecidas como Modelo VRIO, que devem ser consideradas acerca de um recurso ou uma capacidade para determinar o potencial competitivo de uma organização, são essas: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. No Quadro 1, é possível visualizar com mais detalhe.

Quadro 1. Questões propostas para conduzir uma análise baseadas em recursos das forças e fraquezas internas de uma organização

Questão	Perguntas
Questão do valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Questão da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas?
Questão da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Questão da organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar.

Fonte: Barney e Hesterly (2017)

O Modelo VRIO aponta que para que os recursos de uma organização sejam, potencialmente, fonte de vantagem competitiva sustentável, eles devem acrescentar valor positivo às organizações, ser únicos ou raros entre os concorrentes atuais e potenciais, ser respectivamente imitáveis e não apresentarem a possibilidade que as organizações competidoras os substituam por outros recursos (BARNEY, 1991).

Barney e Hesterly (2007) demonstram as implicações de vantagem competitiva no Quadro 2.

Quadro 2. Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	↕	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

O Quadro 2 apresenta implicações competitivas baseando-se no valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos ou capacidades identificados na empresa, estas implicações são categorizadas por Barney e Hesterly (2007), da seguinte forma:

- Desvantagem competitiva: Quando um recurso ou capacidade apresenta menor valor econômico em comparação a seus concorrentes.
- Paridade competitiva: Quando um recurso ou capacidade apresenta o mesmo valor econômico que seus concorrentes.
- Vantagem competitiva temporária: Quando um recurso ou capacidade apresenta maior valor econômico que seus concorrentes, porém, dura pouco tempo.
- Vantagem competitiva sustentável: Quando um recurso ou capacidade apresenta maior valor econômico que seus concorrentes e dura muito tempo.

3. Metodologia

3.1 Caracterização da Pesquisa

O propósito da pesquisa é descritivo; a abordagem é qualitativa do tipo estudo de caso e bibliográfica; os métodos do trabalho são constituídos por entrevistas, pesquisa de campo, estudo na área de planejamento estratégico. Além do que, as técnicas usadas para a obtenção da coleta dos dados na associação Carimbu foram: marcação de entrevista por intermédio de

contato telefônico e explicação do objetivo da entrevista; realização da entrevista presencial e remotamente; gravação de todos os pontos apontados pela entrevistada com a utilização de aparelho celular do tipo *Smartphone* e a obtenção da documentação tanto de forma remota por meio de *e-mail*. Em adição, para a aplicação das cinco Forças de Porter e do modelo VRIO, foi-se necessário fazer uma pesquisa bibliográfica mediante sites, livros e artigos encontrados em plataformas como o *Google* acadêmico, em relação ao assunto abordado para o aprofundamento do conhecimento da área.

3.2 Caracterização da Área de Estudo

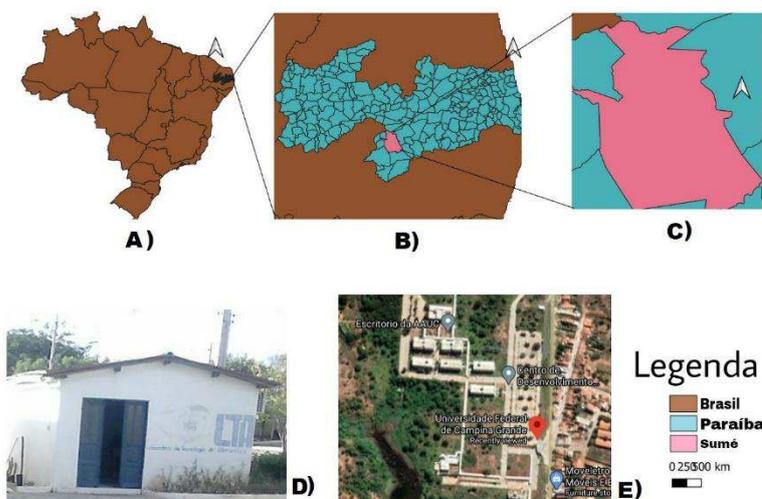
3.2.1 Ramo de Atuação

A Carimbu é uma associação que atua tanto no setor industrial quanto no comercial, ou seja, ela é uma associação agroindustrial capaz de transformar o produto in natura, umbu, em derivados (produtos acabados) como geleia e licor, comercializando-os depois no mercado. Nisso, o sistema de produção dela funciona como puxado e empurrado: a produção é realizada sob encomenda para uma rede de clientes que a associação já possui, bem como produção empurrada com os estoques dos produtos acabados sendo comprados por funcionários da própria universidade incluindo discentes, docentes e trabalhadores da zela, bem como os cidadãos do município em questão como um todo. Assim, os produtos que sobram são estocados e vendidos posteriormente, porém os frutos também são vendidos quando a produção não ocorre de forma completa e total.

3.2.2 Região de Atuação

A Figura 2 mostra a localização do Laboratório de Tecnologia de Alimentos (D), onde ocorre o beneficiamento e processamento do fruto umbu, inserido no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande (CDSA/UFCG) (E) que se encontra no município de Sumé (C) onde se limita no estado da Paraíba (B), que, por sua vez, está identificado no país brasileiro (A). O município de Sumé é localizado a 265,6 Km via BR-230 e BR-412 da capital de João Pessoa conforme o *Google Maps*.

Figura 2. Mapa de localização



Fonte: Autoria própria (2021)

3.2.3 Principais Clientes

A Figura 3 exibe a localização dos principais consumidores da Carimbu, os quais estão, basicamente, situados na região do Cariri Paraibano, sobretudo, na cidade de Sumé.

Figura 3. Localização dos principais clientes



Fonte: Autoria própria (2021)

4. Resultados

4.1 Análise Setorial Mediante as 5 Forças de Porter

4.1.1 Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes

É importante perceber que a Carimbu, por atuar num ramo inovador na produção de geleia e licor a base do fruto in natura (umbu), que é o carro-chefe dela, não tem concorrência no setor de trabalho localizado no estado da Paraíba. Logo, a rivalidade entre os concorrentes

existentes não se faz presente. Essa afirmação é válida segundo informações obtidas da tal associação, além de pesquisas bibliográficas realizadas na internet a cerca do assunto com a finalidade de descobrir se existem empresas que produzem esses mesmos produtos agroindustriais que passam por um processo de transformação em agregação de valor.

4.1.2 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes no Setor

É válido salientar que como o produto é inovador, havendo apenas uma associação de pequeno porte como o próprio título dela já informa, a possibilidade de adentrar novos concorrentes nesse âmbito de trabalho, atuando no mesmo ramo, pode ser considerado altíssimo, já que com o fruto umbu, mais derivados podem ser produzidos, uma vez que, de acordo estudos elaborados por cientistas, com apoio dos governos suíço e brasileiro, publicados no site Sociedade Nacional de Agricultura em 2016, o umbu é um insumo potencial à fabricação de cosméticos com ação voltada ao envelhecimento da pele, como cremes antirrugas ou contra flacidez. Desse modo, esse fruto pode ser usado na produção tanto de alimentos quanto de cosméticos. Por conta das riquezas do umbu cujas suas características são únicas, peculiares e sustentáveis, por ele ser encontrado e originário apenas no bioma Caatinga da região nordeste, novos concorrentes podem surgir competindo com a Carimbu em relação à situação de onde ela se encontra, bem como aos estados vizinhos situados na mesma região que ela. Em complementação ao raciocínio, pode-se fazer uma análise comparativa à extração do látex (borracha natural) em seringueiras para diversos fins produtivos como a produção de preservativos masculino e feminino, luvas cirúrgicas, pneumáticos, além de borrachas com a maior produção presente no estado de São Paulo, de acordo com estudos encontrados no site G1 em 2011. Com isso, pode-se perceber que a seringueira era desconhecida antigamente, com o tempo, a sociedade tomou conhecimentos a respeito das suas riquezas naturais pela sua matéria-prima ser usada em diversos meios como os já citados, havendo, hoje, diversas empresas e produtores que atuam nesse ramo. Com essa alusão, essa situação pode ocorrer com o fruto umbu e, com o passar do tempo, a sociedade vai tomando mais e mais conhecimento das riquezas dele, assim empresas podem contratar extrativistas locais para a produção do fruto na coleta e pagando-os a quilos vendidos. De fato, a importância no que tange à localidade da empresa pode ser desconsiderada, haja vista que há a contratação de terceiros na coleta com os frutos transportados via modal rodoviário, por exemplo, à localização da unidade produtiva da firma.

4.1.3 Pressão de Produtos Substitutos e Disruptivos

É válido salientar que, como não há concorrência em relação ao setor que a Carimbu está na

produção dos produtos do carro-chefe dela (geleia e licor) na região em que ela se insere, produtos substitutos podem não ser identificados em concorrentes, o que garante benefícios a tal associação por ela ser a única a oferecer tais produtos agroindustriais advindos do fruto umbu à sociedade consumidora local, uma vez que a sua margem de lucro pode não sofrer efeitos negativos, tendo estabilidade ou até mesmo aumento. Entretanto, como visto no tópico anterior a este, a ameaça de entrada de novos concorrentes no setor, há uma abordagem de um estudo que explica a importância extrema do uso do umbu para a fabricação de cosméticos, deixando nítido que é viável a produção deles como cremes antirrugas. Além disso, de acordo com Santana, Santos, Batista et al., 2010, no seu estudo intitulado elaboração de produtos derivados do umbu (*Spondias tuberosa* arruda) e aceitação pelos consumidores, é mostrado uma linha de produção derivada do uso da polpa do umbu como barrinha de cereal, sorvete, doce cremoso, bombom trufado, calda, doce com coco, doce em massa e cairpiroska. Nisso, foram feitos testes de aceitação desses produtos agroindustriais do umbu em 20 provadores não treinados avaliando-se a cor, o aroma, o sabor, a textura, a intenção de compra e a novidade. Com isso, a aceitação era aprovada caso tais derivados obtivessem uma nota igual ou superior a 70,0 em todos esses atributos. Assim, todos os derivados obtiveram ótimas aceitações em todos os aspectos com a variação de nota entre 75 a 100. Por exemplo, o doce em massa foi aprovado obtendo uma nota mínima igual a 90; entretanto a barrinha cereal obteve uma nota baixa, 55 no atributo textura. Destarte, esse estudo mostra que uma gama de produtos derivados do umbu pode ser produzida além daqueles presentes na Carimbu, o licor e a geleia, o que torna produtos disruptivos e substitutos à Carimbu, faltando apenas empresas reais fabricantes deles no mercado, o que pode gerar demasiadamente preocupação a Carimbu, caso surja essa concorrência poderosa e implacável na região em que ela atua.

4.1.4 Poder de Barganha dos Clientes

A gestora da CARIMBU foi questionada se os clientes solicitam descontos no momento da compra e se a empresa atende. A mesma afirmou que como as vendas são em varejo, os clientes não pedem descontos, portanto não ocorre reduções nos preços. No entanto, se a compra for em atacado há sim uma concessão de descontos. Foi questionado, também, em casos de sobra de produtos e geração de estoques, se é realizada alguma ação de descontos ou promoções, no entanto a gestora salientou nunca ter ocorrido formação de estoques, visto que a produção é realizada sob encomenda. Por fim, a gestora ressaltou que a organização, até então, não aceita cartões de crédito nas transações de compras e vendas realizadas pela organização.

4.1.5 Poder de Barganha dos Fornecedores

Interrogada, sobre se há concorrência de fornecedores para CARIMBU, a gestora relatou que existem várias opções viáveis de concorrentes para alguns insumos adquiridos pela organização. E que pela quantidade que a CARIMBU adquiri nunca recebeu descontos. Foi questionado sobre possíveis aumentos nos preços dos insumos em determinadas épocas do ano, no entanto foi informado que apenas recentemente houve aumento nos valores dos produtos fornecidos à organização. A maioria dos produtos que os fornecedores entregam para a CARIMBU, não possuem características únicas ou diferenciação que os impeçam de serem substituídos, porém foi ressaltado que a qualidade e preço são levados em consideração para a parceria entre a organização e o fornecedor.

4.2 Modelo VRIO nas Capacidades da Carimbu

O Quadro 3 mostra a avaliação das capacidades da Carimbu na ferramenta vrio. Nela, percebe-se que há a coluna das capacidades: produção de derivados do umbu, reflorestamento com plantio de mudas de umbu, fundo rotativo, reciclagem de garrafas de vidro, fornecimento de renda a famílias carentes da região, provimento de trabalho feminino, empoderamento de mulheres em violência doméstica, evitar o extrativismo predatório e preservação de plantas existentes. Dessa forma, nas colunas posteriores a essa, há uma avaliação dela se as capacidades são valiosas, raras, custosas de imitar, exploradas pela organização e as suas implicações competitivas em relação à vantagem e desvantagem.

Quadro 3. A avaliação das capacidades da Carimbu na ferramenta VRIO

Capacidades	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela org.?	Implic.Competitivas
Produção de derivados do umbu	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Reflorestamento com plantio de mudas de umbu	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Fundo rotativo	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Reciclagem de garrafas de vidro	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Fornecimento de renda a famílias carentes da região	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Provimento de trabalho feminino	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Empoderamento de mulheres em violência doméstica	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Evitar o extrativismo predatório	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva Sustentável
Preservação de plantas existentes	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Autoria própria (2021)

Diante disso, percebe-se que todas elas são consideradas valiosas; apenas quatro delas são raras; quatro para custosas de imitar; imitar e exploradas pela organização e, por fim, quatro delas têm vantagem competitiva/sustentável.

4.3 Modelo VRIO nos Recursos da Carimbu

O Quadro 4 apresenta a aplicação do VRIO, este é um modelo baseado na análise dos recursos internos de uma empresa. Permitindo, assim, que a organização conheça seus recursos e entenda melhor suas fraquezas ou vantagens competitivas.

Quadro 4. Avaliação dos recursos da Carimbu na ferramenta vrio

Recursos	Tipo	Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela org.?	Implic.Competitivas
Maquinários	Físico	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Produtos finais agregados de valor	Físico	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Suprimentos essenciais	Físico	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Espaço físico	Físico	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Armazenagem de dados	Físico	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Transporte	Físico	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sócios	Humano	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Cliente	Humano	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Fornecedor	Humano	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Treinamento de sócios	Humano	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Capacitação em diversas áreas	Humano	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Reunião motivacional	Humano	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Participação em eventos no setor agropecuário	Marketing	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Comunicação nas redes sociais	Marketing	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Divulgação dos produtos	Marketing	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva

Fonte: Autoria própria (2021)

Os recursos físicos da CARIMBU, correspondem a maquinário, produtos finais, suprimentos, espaço físico, armazenagem de dados e transporte. Conforme demonstrado no Quadro 4 acima, 93,33% desses recursos foram considerados como valiosos, tendo em vista suas particularidades. Porém nem todos são vistos como raros ou difíceis de imitar. Todos os recursos físicos são explorados pela organização e apenas a armazenagem de dados apresenta desvantagem competitiva visto que esta apresenta discrepância de informações decorrentes da falta de atenção dos responsáveis pela atividade. É importante salientar que esta atividade é

importante para todas as empresas, pois ajuda o processo de tomada de decisão, favorece o atendimento ao público em geral e, também, oferece vantagens competitivas quando usado da forma correta. Quanto aos demais recursos físicos, 50% destes apresentam paridade competitiva e 33,3% vantagens competitivas sustentáveis.

Os recursos humanos, ou RH, de uma empresa são todas as pessoas que fazem parte da organização. A CARIMBU, possui como recursos humanos, sócios, clientes, fornecedores, treinamento de sócios, capacitação em diversas áreas e reunião motivacional. Todos os recursos humanos foram considerados valiosos. Estes não são vistos como raros, com exceção de reunião motivacional, visto que não se encontra com tanta facilidade organizações que possuem e/ou executam esse recurso. Apenas os fornecedores são considerados custosos de imitar, tendo em vista as particularidades quanto a qualidade, preço. Todos estes recursos são explorados pela organização. E apenas os sócios apresentam paridade competitiva, os demais apresentam vantagens competitivas.

Os recursos de marketing, configuram-se em participação em evento no setor agropecuário, comunicação nas redes sociais e divulgação dos produtos, todos foram considerados como valiosos, porém nenhum é visto como raro. Não são difíceis de imitar e todos são explorados pela organização. Todos implicam em paridade competitiva.

5. Conclusão

A competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas empresas, para sobreviverem no mercado, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado. Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que a auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades dos clientes, à análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos.

O objetivo do trabalho foi fazer uma análise setorial mediante a aplicação das cinco Forças de Porter juntamente com o Modelo VRIO na Carimbu. Logo, com a aplicação desses dois modelos, a Carimbu pode ter uma visão melhor em relação não só ao ambiente em que ela está inserida, mas também ao setor dela pela análise das suas capacidades e dos seus recursos, sendo direcionada, agora, a se tornar cada vez mais competitiva ao impulsionar o potencial competitivo dela, sabendo das suas fraquezas para “atacá-las”.

O estudo foi realizado em uma empresa alimentícia da cidade de Sumé, interior do Cariri Paraibano. O primeiro momento compreendeu o diagnóstico do ambiente interno e externo, realizado a partir da coleta de dados obtidos através de entrevistas com todos os setores da organização. Identificou-se na análise dos dados que os pontos fortes da empresa consistem na qualidade do produto, bom atendimento, rapidez na entrega e preço, em contrapartida os pontos fracos são publicidade dos produtos/marca, promoções de vendas, e armazenamento dos dados. Referente a parte da análise do ambiente externo, foi realizada uma busca em dados secundários extraídos de estudos publicados referentes à empresa, além de informações coletadas durante as entrevistas.

É importante ressaltar que a utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como resolver os já existentes, pois, para a realização de um planejamento, é realizada uma análise do ambiente em que a empresas se encontram, são estabelecidas as direções da organização, são formuladas, implementadas e controladas as estratégias.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, 1991.
- CASAROTTO, Camila. As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?. *Rockcontent*, 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 31/01/2022.
- CORLENIS; A. de Kluyver, John A.; Estratégia: uma visão executiva; 3 ed; São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico – fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ELIAS, SUELLEN DE MELO; RUIZ, THAFARELL RICARDO. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. 2016.
- GOMES, Giuliana Andreza Figueiredo Gil et al. Estratégia de vantagem competitiva: um estudo por meio do modelo VRIO aplicado a um hotel. 2019.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, Oct. 1981.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, p. 95-117, 1991.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, p. 77- 90, Mar/Apr. 1979.
- PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.



Produtores de Goiás estão vendendo látex para indústrias de São Paulo.G1. 2011.Disponível em: <http://g1.globo.com/goias/noticia/2011/10/produtores-de-goias-estao-vendendo-latex-para-industrias-de-sao-paulo.html> . Acesso em: 13 agosto, 2021.

SOUSA, Jonilto Costa; DE CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

SANTANA,Jaqueline Nery Lena de;SANTOS,Edithe Helena de Brito;BATISTA,Fabiana Pacheco Reis et al.**ELABORAÇÃO DE PRODUTOS DERIVADOS DO UMBU (Spondias tuberosa Arruda) E ACEITAÇÃO PELOS CONSUMIDORES.**2017. Disponível em: <https://silo.tips/download/elaboracao-de-produtos-derivados-do-umbu-spondias-tuberosa-arruda-e-aceitacao-pelo#> . Acesso em: 23 agosto,2021.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 2, 2018.

Umbu: o cosmético que vem da caatinga, Sociedade Nacional de Agricultura,2016. Disponível em: <https://www.sna.agr.br/umbu-o-cosmetico-que-vem-da-caatinga/>. Acesso em: 13 agosto,2021.