A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA NO AGRONEGÓCIO: um estudo de caso

THE STRATEGY OF DIFFERENTIATION AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN AGRIBUSINESS: a case study

Bianca Teciano Zocca[I]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli[II]
Sheila Faria Alves Garcia[III]

RESUMO

A adoção de estratégias competitivas de diferenciação por uma organização contribui para que ela se destaque em relação à concorrência e desenvolva as competências necessárias para o crescimento e sustentabilidade organizacional. Dentro desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo analisar como uma empresa do agronegócio vem articulando sua estratégia de diferenciação, identificando quais são os fatores facilitadores e restritivos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa aplicada de caráter descritivo e abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso. Como resultado, observou-se que a empresa analisada utiliza as estratégias de diferenciação com foco em qualidade e inovação do seu produto no mercado. Já em relação à marca, nota-se que a empresa estudada ainda se encontra em processo de desenvolvimento e expansão dos futuros benefícios que essa estratégia pode proporcionar.

Palavras-chave: Diferenciação. Estratégias. Competitividade.

ABSTRACT

The adoption of competitive differentiation strategies by an organization contributes to making it stand out from the competition and develop the necessary competencies for organizational growth and sustainability. Within this context, the present study aimed to analyze how an agribusiness company has been articulating its differentiation strategy, identifying which are the facilitating and restrictive factors. To this end, an applied research of a descriptive character and qualitative approach was carried out, using the case study as the research method. As a result, it was observed that the analyzed company uses differentiation strategies with a focus on quality and innovation of its product in the market. Regarding the brand, it is noted that the company studied is still in the process of developing and expanding the future benefits that this strategy can provide.

Keywords: Differentiation. Strategies. Competitiveness.

[I] Graduanda em Administração na Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: bianca.tz@hotmail.com
[II] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br
[III] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: sheila.garcia@unesp.br

Data de submissão do artigo: 05/09/2020.
Data de aprovação do artigo: 05/11/2020.
DOI: 10.33635/sitefa.v3i1.116

1 INTRODUÇÃO

A estratégia pode ser conceituada como um conjunto de ações que a organização cria para obter uma posição sustentável no mercado, visando o alcance de seus objetivos, sendo que por meio de sua articulação é possível enfrentar as demais forças competitivas e obter uma posição competitiva favorável para se diferenciar dos seus demais concorrentes (ALVES; MAÑAS, 2008; BEUREN; ORO, 2014).

Para se destacar da concorrência, uma organização pode adotar uma estratégia com enfoque em diferenciação, que consiste na criação de produtos únicos que são percebidos pelos consumidores como bens agregadores de valor, permitindo desse modo que a empresa cobre mais por esse produto ou serviço (PORTER, 1989; BARCELLOS *et al.*, 2015).

A estratégia de diferenciação pode ser operacionalizada de diversas formas, destacando-se a excelência em qualidade, rapidez na entrega do produto/serviço; customização do produto/serviço e inovação, podendo envolver o desenvolvimento de novos produtos, como também de novos processos (PORTER, 1989; BEUREN; ORO, 2014).

Dentro desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar como uma empresa do agronegócio vem articulando sua estratégia de diferenciação, identificando quais são os fatores facilitadores e restritivos.

2 ESTRATÉGIA

No mundo dos negócios a estratégia é definida como um conjunto de ações que devem ser elaboradas e executadas cuidadosamente para orientar o comportamento da organização no alcance de seus objetivos (ALVES; MAÑAS, 2008; BARNEY; HESTERLY, 2011).

A competição entre as empresas demanda a formulação de estratégias compatíveis e inovadoras para o desenvolvimento do negócio (ALVES; MAÑAS, 2008). Para tanto, é preciso fazer a análise do ambiente interno e externo da organização, identificando as fragilidades, potencialidades, ameaças e oportunidades de mercado, de modo que se possa explorar um determinado segmento e conquistar a diferenciação por meio da oferta de produtos e/ou serviços capazes de adicionar valor aos clientes (BEUREN; ORO, 2014).

Ampliando a discussão, ao desenvolver novos produtos, a empresa consegue gerar novo valor aos seus consumidores, conseguindo também se diferenciar dos seus concorrentes. Portanto, a criação de novos produtos/serviços ou customização pode ser uma estratégia de diferenciação geradora de vantagem competitiva (BARCELLOS *et al.*, 2015).

O desenvolvimento de novos produtos/serviços é permeado pela capacidade de inovação de uma organização no âmbito operacional, tático e estratégico (BEUREN; ORO, 2014). A capacidade de inovação alimenta o desenvolvimento do negócio como um todo, constituindo-se em competência fundamental para a diferenciação competitiva (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011; SILVA; GALLI; GARCIA, 2016).

Nesse sentido pode-se dizer que a estratégia de diferenciação está diretamente relacionada a três aspectos principais: produtos/serviços de alto valor agregado; imagem da marca forte e capacidade de inovação (PORTER, 1989; HEISER, MCQUITTY, STRATEMEYER; 2005; SILVA; GALLI; GARCIA, 2016).

2.1 Diferenciação por Meio do Produto

Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo com o objetivo de satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER; KELLER; 2006). Independentemente de ser concreto ou abstrato, todo produto possui atributos que geram benefícios e custos aos clientes (URDAN; URDAN, 2009).

Quanto ao produto, são observados três níveis de agregação de valor (KOTLER; KELLER, 2006):

a) Nível benefício central, também denominado produto núcleo, está relacionado à necessidade fundamental ou ao problema essencial que o produto se propõe a resolver.

b) Nível produto básico corresponde aos elementos que devem ser desenvolvidos para transformar o benefício central em um produto básico, destacando-se: características, design, qualidade, marca e embalagem. Esses elementos são responsáveis pela criação de valor do produto e, portanto, influenciam diretamente o nível de satisfação do cliente.

c) Nível produto ampliado, são os serviços e benefícios adicionais que devem ser ofertados aos clientes a fim de proporcionar uma experiência única, que supere as expectativas dos clientes. Engloba aspectos como garantia, entrega, instalação e pós-venda.

2.2 Diferenciação por Meio da Marca

A palavra marca pode ser definida como um nome ou símbolo utilizado para identificar os produtos ou serviços de um vendedor e assim diferenciá-lo dos seus concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2004). Dessa maneira, ela tem como finalidade nomear e identificar os produtos ou serviços da organização, sendo responsável também por incorporar valor aos ativos da empresa (BEBBER et al., 2016).

Silva, Galli e Garcia (2016) destacam que é possível determinar relações de fidelidade entre a organização e o consumidor quando a marca consegue diferenciar realmente o seu produto dos demais de sua categoria. Em complemento, os respetivos autores, ressaltam, que a marca passa a ser um conjunto de atributos e valores tangíveis e intangíveis que colabora para diferenciá-lo dos que não lhe são parecidos.

O valor da marca, ou “brand equity”, é um patrimônio capaz de gerar ativos para as organizações por meio dos seguintes aspectos (AAKER, 1998):

a) Conhecimento do nome: as pessoas costumam comprar uma marca conhecida.

b) Lealdade à marca: ter consumidores leais à marca reduz a vulnerabilidade de ações competitivas.

c) Qualidade percebida: influencia diretamente nas decisões de compra e lealdade dos consumidores.

d) Associação à marca em acréscimo à qualidade percebida: criação de valor através do conhecimento da marca em junção com a familiaridade do consumidor junto a ela.

e) Outros ativos: relações com os canais de distribuição, patentes, entre outros.

O consumidor se baseia no posicionamento conceitual que a marca cria para tomar suas decisões de compra. Dentro desse contexto, em termos de estratégia relacionada à marca, as organizações possuem cinco escolhas apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Estratégias de diferenciação pela marca

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Extensões de linha	Lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos perante o mesmo nome de marca.
Extensões de marca	Utilizar o nome de uma marca existente para lançar produtos novos, mas em outras categorias.
Multimarcas	Lançar marcas adicionais na mesma categoria de produtos, apenas estabelecendo características diferentes.
Novas marcas	Lançar produtos em uma nova categoria.
Marcas combinadas	Combinação de duas ou mais marcas conhecidas em uma oferta.

Fonte: Adaptado de Silva, Galli e Garcia (2016)

Assim, a valorização da marca costuma ser uma das estratégias de diferenciação muito usada pelas organizações, pois através da propaganda conseguem incentivar os clientes na sua identificação com a marca e criar uma competição não focada no quesito preço, mas sim, na diferenciação (SILVA; GALLI; GARCIA, 2016).

2.3 Competitividade e estratégia de inovação

Em um sentido mais amplo, inovar é conseguir ofertar bens e serviços que ainda não existam no mercado (ALVES; MAÑAS, 2008). Dessa maneira, a inovação representa gerar, desenvolver e implantar ideias que podem resultar em novos produtos, novos procedimentos, novas tecnologias até a adoção de novas estruturas e sistemas administrativos (ARROYO, 2016).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), há quatro tipos de inovação, denominados 4Ps da inovação:

a) Paradigma: envolve as mudanças nos modelos mentais implícitos que orientam o que a organização faz.

b) Posição: relaciona-se às mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são inseridos.

c) Produtos ou serviços: está relacionado à introdução de novos produtos ou serviços que a organização produz, vende ou fornece.

d) Processo: envolve mudanças na forma como os produtos ou serviços são elaborados e entregues.

Além dos tipos de inovação, existem alguns modelos que podem ser adotados pelas organizações. Esses modelos são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 – Modelos de estratégias de inovação

MODELO DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO
Radical	Consiste no rompimento com as práticas usuais. Algo novo é introduzido na organização e requer o desenvolvimento de novas rotinas.
Incremental	Consiste em mudanças significativas, mas que não necessita de rompimento com o passado, podendo ser implementado com pequenas adaptações.
Disruptiva	Refere-se à criação de inovações com características para

	competir e superar a concorrência.
Modelo aberto de P&D	Adoção de um modelo de inovação que valoriza os conhecimentos internos e externos para as suas atividades de P&D.
Modelo fechado de P&D	A organização possui seu próprio departamento de P&D, porém encontra dificuldades em sustentar e controlar a integração de todas as atividades de P&D.

Fonte: Adaptado de Arroyo (2016)

Ainda nesse contexto, empresas do mesmo setor podem adotar estratégias competitivas diferentes. A estratégia adotada pela organização influencia seu sistema interno de inovação e caracteriza desafios para implementação da prática inovadora. Portanto, a estratégia competitiva acaba por modelar a forma como o ambiente externo define o sistema interno de inovação da organização (ARROYO, 2016).

Nesse sentido é possível estabelecer uma tipologia de estratégias de inovação (MADEIRA, 2015):

a) Estratégia de inovação dependente: assume papel de subordinação frente as tecnologias desenvolvidas por outras empresas e geralmente é terceirizada.

b) Estratégia de inovação oportunista: objetiva explorar novos nichos de mercados.

c) Estratégia de inovação ofensiva: frequentemente lança novos produtos ou serviços visando ser sempre a pioneira;

d) Estratégia de inovação defensiva: ao contrário da ofensiva, não costuma lançar produtos antes dos outros e nem possui a preocupação em ser pioneira.

e) Estratégia de inovação imitativa: obtém uma estrutura tradicional e conservadora, voltada à competição por custos e copia apenas produtos já consolidados.

f) Estratégia de inovação tradicional: costuma se estabelecer em mercados com pouca ou nenhuma concorrência, aqueles mercados já consolidados.

No âmbito do agronegócio, o processo de inovação pode ocorrer através das seis etapas descritas no Quadro 3:

Quadro 3 – Processos de inovação para o agronegócio

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Prospecção	Processo de coleta e análise de dados em relação às oportunidades de se colocar um produto novo no mercado.
Ideação	Os pré-projetos são direcionados considerando as análises das oportunidades identificadas anteriormente. É a fase da criação.
Construção das estratégias	Nesta etapa as ideias geradas são avaliadas, classificadas e comparadas. Entender as alternativas, escolher opções de recursos e decidir como a inovação irá acontecer.
Mobilização dos recursos	Definir os recursos necessários para a condução das atividades ou tarefas. Talvez seja essencial nesta etapa a colaboração de parcerias externas.
Implementação	Desenvolvimento do produto e a preparação do mercado para o seu lançamento.
Avaliação	Avaliar os resultados incorporando a aprendizagem e monitorar as operações na tentativa de encontrar possíveis melhorias sistemáticas.

Fonte: Adaptado de Arroyo (2016)

Em conclusão, a gestão da inovação implica alguns desafios como a falta de informações sobre tecnologias, mercado e consumidores; dificuldade para lidar com as incertezas e os riscos; dificuldade para gerir, avaliar e selecionar ideias verdadeiramente novas, dificuldades para medir os resultados e a performance em inovação, entre outras (ARROYO, 2016).

Mas, apesar de todas essas possibilidades, informações e dificuldades, a organização que consegue criar e desenvolver estratégias adequadas para inovar e se diferenciar dos seus concorrentes consegue alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada pelo presente trabalho foi de cunho qualitativo, através do método de pesquisa baseado em estudo de caso, e uma pesquisa aplicada de natureza descritiva.

3.1 Métodos de coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista. Para realização dessa entrevista, elaborou-se um roteiro de perguntas abertas relacionadas ao processo de inovação e diferenciação como estratégia competitiva na organização.

3.2 Método de análise de dados

Os dados coletados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), a partir das respostas fornecidas por cada entrevistado. Diante disso, foi possível confrontar os pontos observados na prática com a base teórica do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir de uma análise das necessidades do mercado agrícola, a empresa X pertencente ao ramo de tecnologia de nutrição vegetal, resolveu criar produtos que acompanhariam a tendência inovadora da utilização de complexos biológicos e naturais pelo mercado.

Assim, tomando como base a teoria contida utilizada para elaboração deste trabalho e a análise das entrevistas realizadas, conclui-se que a empresa X adota a estratégia de diferenciação. Vale destacar que essa utilização é de forma inconsciente, ou seja, os gestores não a adotam de maneira deliberada e formal.

Segundo as informações obtidas nas entrevistas, os produtos da empresa X se destacam dos concorrentes por três aspectos diferenciadores: qualidade, facilidade de aplicação e preço acessível. Os entrevistados ressaltam ainda que para se tratar um hectare é necessário um baixo volume do seu produto, demonstrando a eficácia do mesmo e a redução dos gastos com excesso de produtos pelos seus consumidores. Assim, a empresa ressalta que sua prioridade em relação aos produtos é garantir a qualidade e consequentemente obter bons resultados, considerando isso um diferencial no mercado.

No que diz respeito aos níveis de agregação de valor, a empresa X consegue diferenciar seus produtos em relação ao que a teoria trata de nível de benefício central, pois

fica perceptível os benefícios que os produtos oferecidos por ela proporcionam aos seus consumidores. Além disso, com relação ao nível ampliado de agregação de valor (Kotler, Kelker), nota-se que a empresa realiza um acompanhamento básico de pós-venda, através de visitas para observar os resultados obtidos com o uso do produto, podendo considerar seu esforço neste nível ainda incipiente.

A empresa relatou também um planejamento futuro para investir em equipamentos de aplicação dos seus produtos com o intuito de oferecê-lo como suporte em suas vendas. Porém, ainda nesse quesito, os aspectos de entrega e garantia precisam ser desenvolvidos e ampliados.

Em relação à inovação, percebe-se que além de produzir produtos com diferenciais e de boa qualidade, a organização consegue fazer o uso racional dos recursos em seu processo produtivo, tendo flexibilidade e utilizando uma estrutura enxuta, que deixa poucos resíduos produtivos.

Além disso, mesmo com o baixo consumo de água para o processo produtivo da empresa, o seu reaproveitamento é feito na limpeza dos próprios equipamentos ao final da produção. Dessa maneira, pode-se perceber que a organização consegue aplicar no seu processo produtivo uma estratégia diferenciada e de inovação, visando evitar possíveis desperdícios na sua produção.

Levando-se ainda em consideração os tipos de inovação, a empresa X apresenta inovação por produto ou serviço, pois relaciona-se diretamente com a introdução de novos produtos ou serviços que ela produz e fornece. Dentro dessa tipologia de estratégias de inovação ela se encaixa na estratégia de inovação imitativa, pois obtém uma estrutura tradicional e conservadora, voltada principalmente à competição por custos.

O processo de criação e oferta dos produtos da empresa X no mercado aconteceu de maneira tradicional, como descrito pelos entrevistados, passando desde a fase de desenvolvimento do produto em si até a fase de instalação da indústria e parte documental. Um ponto a se destacar está na questão da avaliação dos resultados que o produto proporcionou, que mesmo sendo muito positivo não tira a visão da empresa de melhorias, tanto nos seus processos em relação às tecnologias como também no melhoramento técnico do produto em si.

Por conseguinte, em relação aos aspectos da marca, fica visível a lealdade pelos consumidores da empresa X, pois a maioria deles voltam a adquirir os produtos de tempos em tempos. Além disso, seus clientes conseguem perceber a qualidade da marca, isso é possível de se constatar através dos feedbacks dados após a aplicação em alguma área da sua produção que antes não estava apresentando resultados satisfatórios.

Em contrapartida, é perceptível na empresa em estudo a ausência de conhecimento do nome da empresa e dos seus produtos por grande parte do setor agropecuário, isso se deve principalmente pelo fato da mesma ainda não estar em intensa expansão no mercado e nem trabalhar de maneira eficiente sua marca e seu marketing.

Por fim, pode-se dizer que a empresa X não conta com estratégias bem desenvolvidas relacionadas a sua marca e representatividade no mercado. A propaganda é um mecanismo de comunicação de marketing muito forte para ajudar nesse processo, porém a empresa em análise ainda passa por fase de desenvolvimento dessa ferramenta.

Em conclusão às respostas obtidas, percebe-se que a empresa encontrou e ainda encontra dificuldades para inserir seu produto no mercado. Relata que isso está acontecendo de forma gradual, pois encontra dificuldade no convencimento e na mudança de percepção dos consumidores em relação à qualidade do produto.

Outra dificuldade apontada envolve conseguir acompanhar a velocidade das mudanças no setor agropecuário. A inovação acontece automaticamente e o problema é conseguir se preparar e se posicionar para essas mudanças antes que elas aconteçam, principalmente no que se refere ao setor de produtos de base biológica.

Dessa maneira, para conseguir se manter no mercado, a empresa aposta em uma estratégia de diferenciação voltada ao preço e à qualidade, ressaltando os pontos positivos dos seus produtos que se baseiam nos resultados e na facilidade de uso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar as estratégias de diferenciação utilizadas pela empresa X. Com base nos resultados, foi possível perceber que a organização utiliza de alguns vieses da estratégia de diferenciação para se posicionar e conseguir destaque no mercado do agronegócio.

O principal ponto estratégico que a empresa em análise utiliza está voltado à qualidade e ao preço dos seus produtos. Relacionando isso à teoria, pode-se dizer que a empresa apesar de apresentar um produto com caraterísticas inovadoras no mercado agropecuário, ainda está utilizando de estratégias básicas sem um conhecimento adequado sobre como melhorar o posicionamento da marca e destacar o nível de inovação do produto junto aos clientes

Um fator que pode justificar essa falta de conhecimento e expansão de novas estratégias pode ser o pouco tempo de mercado que a empresa tem, além de não estar completamente estruturada em vários quesitos. Porém, apesar das dificuldades já relatadas anteriormente, a empresa tem uma visão clara de possíveis melhorias e fatores que podem posicioná-la melhor nesse mercado.

Verificou-se também que a empresa X apresenta uma carência técnica quando o assunto envolve a marca em si e sua representação no mercado. A empresa não possui uma área de desenvolvimento em comunicação por meio de propagandas, dificultando que ela se propague no mercado e atinja novos consumidores.

A empresa conta apenas com os poucos representantes para chegar até os clientes e esses fazerem o famoso “boca a boca” da marca. Diante disso, seria de grande valia a empresa X investir em um rápido desenvolvimento dessa estratégia, visando aumentar sua propaganda no mercado através da divulgação dos seus produtos. Uma sugestão a princípio seria de incrementar o uso dos próprios meios de comunicação que a empresa possui, e sendo viável também a contratação de uma empresa especializada em marketing para ajudar no início desse processo.

Com relação as outras estratégias que a empresa utiliza, como a inovação e qualidade, conforme analisado, estão caminhando aos poucos, mas já proporcionando bons resultados para a empresa, não podendo ser deixadas de lado e sem novas melhorias. Afinal, como os próprios entrevistados ressaltaram: acompanhar o mercado do agronegócio é um grande desafio. Desafio esse que deve contar com a ajuda de boas estratégias para conseguir se diferenciar da concorrência e sobreviver no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas B*randy Equity: g*erenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

ALVES, Ernani J.; MAÑAS, Antônio Vico. ESTRATÉGIA POR DIFERENCIAÇÃO: uma proposta de vantagem competitiva através do composto de marketing e valor social. **Revista Administração e Diálogo**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 18-46, 2008. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/2131/1285. Acesso em: 03 jun. 2020.

ARROYO, Profa. Dra. Cristiane Sonia. A estratégia de inovação e a competitividade. In: GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia *et al*. **Estratégia Empresarial e Competitividade no Agronegócio**: conceitos e casos. Conceitos e Casos. Matão: Unigraf, 2016. Cap. 10. p. 190-224. Disponível em: https://cepecaf.com.br/site/wp-content/uploads/2019/05/E-Book-Estrat%C3%A9gia-Empresarial-Competitividade-Agroneg%C3%B3cio.pdf. Acesso em: 27 maio 2020.

BARCELLOS, Paulo *et al*. A adoção da estratégia de enfoque em diferenciação: o caso do vinho kosher no mercado brasileiro. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, Lisboa, v. 14, n. 3, p. 02-12, set. 2015. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000300002&lng=en&tlng=en. Acesso em: 17 jun. 2020.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011, 408 p.

BEBBER, Suélen *et al*. Inovação como Estratégia de Diferenciação: produção de vinho kosher no vale dos vinhedos. **Desenvolvimento em Questão**, [S.L.], v. 14, n. 37, p. 202-230, 30 nov. 2016. Editora Unijui. http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.202-230. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75249873009. Acesso em: 02 ago. 2020.

BEUREN, Ilse Maria; ORO, Ieda Margarete. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 18, n. 3, p. 285-310, jun. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000300004. Acesso em: 03 jun. 2020.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

HEISER, R. S.; McQUITTY, S.; STRATEMEYER, A. W. Broadening the Competitive Environment: the Costumer Perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v. 12, 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; KELLER; K.L. **Administração de Marketing.** 12a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MADEIRA, Ligia Moura. Gestão do conhecimento e inovação em projetos específicos de PD&I com foco em ecoinovação: um estudo comparativo de casos. **Dissertação** (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da USP, 2015.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, Alex Santos da; GALLI, Profa Dra Lesley Carina do Lago Attadia; GARCIA, Profa. Dra. Sheila Farias Alves. A Estratégia de diferenciação, o posicionamento da marca e a obtenção de vantagem competitiva. In: Lesley Carina do Lago Attadia Galli et al. **Estratégia Empresarial e Competitividade no Agronegócio**: conceitos e casos. Conceitos e Casos. Matão: Unigraf, 2016. Cap. 3. p. 46-63. Disponível em: https://cepecaf.com.br/site/wp-content/uploads/2019/05/E-Book-Estrat%C3%A9gia-Empresarial-Competitividade-Agroneg%C3%B3cio.pdf. Acesso em: 26 maio 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Book- man, 2008.

URDAN; F. T; URDAN; A. T. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2009