

A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO

Letícia de Oliveira¹

Campus da UFLA, s/n - Centro
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil
Tel.: (35) 3821 4939
E-mail: leoliveira@uai.com.br

¹ Universidade Federal de Lavras - UFLA
Departamento de Administração e Economia
CEP: 37200-000 Lavras/MG Brasil

Resumo:

O presente trabalho propõe reunir conceitos e idéias, e provocar questionamentos a respeito da estratégia organizacional, sob a perspectiva da competitividade, procurando demonstrar como as estratégias organizacionais incrementam a competitividade. Observa-se que as recentes transformações no mundo globalização e na nova economia causaram alterações profundas na estrutura do ambiente empresarial, principalmente no que se refere ao aumento da velocidade de mudanças e do aumento da concorrência na busca por competitividade. Assim, as empresas passam adotar métodos de gestão que sejam mais adequados a esta nova realidade ambiental. Os estudos de Porter deram uma contribuição relevante ao entendimento de competitividade, entretanto, eles enfatizam o ambiente externo e consideram a indústria como unidade de análise ou objeto de estudo. O sucesso no mundo competitivo atual depende, sobretudo, de respostas rápidas e capacidade gerencial para coordenar recursos tangíveis e intangíveis para atingir objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Estratégia organizacional e competitividade.

A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO

1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade em que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender à sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes. Para atingir estes objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando seus processos produtivos, seus produtos, seus relacionamentos com clientes, fornecedores, etc. Para isso, é necessário que haja uma constante inovação que, por sua vez, é responsável pela velocidade em que ocorrem as mudanças nas formas de gestão empresarial.

Estamos em uma era de mudanças aceleradas. Entretanto, a maioria das estruturas organizacionais e práticas administrativas não foi criada para atender a esse ritmo de mudança em voga, visto que a estrutura organizacional e os modelos de gestão estão mudando. Dru e Lemberg (1997) afirmam que as organizações estão mudando em todas as direções. Após o confronto com a realidade, muitas organizações têm alterado profundamente a forma de se ver e a forma de trabalhar.

O fortalecimento da globalização, associado e viabilizado pelos novos caminhos da economia - marcados pela expansão das empresas de tecnologia e de informação -, juntamente com a crescente demanda por produtos e serviços de maior valor agregado e menor custo, levaram o ambiente empresarial a um patamar de turbulência igualado aos primórdios da era industrial, e vem causando transformações radicais nos critérios de produtividade e de qualidade das empresas.

Peter Drucker (1994) afirma que mais importante do que fazer as coisas bem é fazer as coisas certas. E, num cenário de incerteza e turbulência, a dificuldade de definir uma estratégia que torne a empresa competitiva será bem mais difícil de conseguir. Tentar definir e fazer as coisas certas é o que se tenta realizar por meio do conceito de estratégia. Como pretende-se a melhor performance para a organização e que o seu posicionamento no mercado seja crescente e o mais elevado possível, fala-se de competitividade.

Na medida em que o mundo integra seus mercados e que a competição torna-se um fenômeno em escala mundial, as empresas necessitam observar quais fatores deveriam ser levados em conta para maximizar suas chances de sucesso e sobrevivência, não só no curto prazo, mas, e principalmente, em um horizonte mais distante.

Neste início de século, a busca pela competitividade levou as empresas a se reorganizarem, alterando seus processos de produção para formas mais eficientes. Entretanto, há um componente essencial na busca por competitividade: é a capacidade de criar produtos melhores, de criar tecnologia, de saber fazer coisas e de saber aprender a fazer coisas novas e melhores.

Num mundo de competitividade intensa, as organizações não podem, por longo tempo, dar-se ao luxo de serem seguidoras e esperar que alguém inove. Para Kanter (1995), elas devem buscar a vantagem de ser a primeira. Se não forem a primeira com alguma coisa nova, alguma melhoria, algo que os clientes desejam, talvez seja tarde, porque a concorrência já terá pego o cliente.

Esta pesquisa bibliográfica se propõe a reunir conceitos e idéias, e provocar questionamentos a respeito da estratégia organizacional, sob a perspectiva da competitividade. Procura demonstrar como as estratégias organizacionais incrementam a competitividade, ou seja, como a competitividade e a estratégia organizacional interagem na obtenção do sucesso.

2 A COMPETITIVIDADE E AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Competitividade significa aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para isso, ela precisa saber aproveitar sua capacitação e as vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo. A capacitação de uma empresa, é bom lembrar, não depende de fatores internos. Há fatores externos que também influem – e, às vezes, decisivamente – sobre o ambiente da organização.

Para Silva e Batalha (1999), apesar do termo competitividade fazer parte obrigatória do vocabulário contemporâneo de políticos, empresários, lideranças sindicais e patronais, entre outros, encontram-se na literatura científica especializada várias interpretações diferentes. Diferentes são também as formas pelas quais os pesquisadores vêm tentando mensurar esta competitividade e identificar os principais fatores que a afetam.

Ferraz et al. (1996), citados por Silva e Batalha (1999), identificam duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. Na primeira delas, a competitividade é vista como o "desempenho" de uma empresa ou produto. Neste caso, os

resultados das análises traduzem-se na determinação de uma dada *competitividade revelada*. O principal indicador de competitividade revelada, segundo esta ótica de entendimento, estaria ligada à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado (*market share*). Visto dessa forma, o mercado estaria, de alguma forma, sancionando as decisões estratégicas tomadas pelos atores.

A segunda vertente é vista como "eficiência". Trata-se de tentar medir o *potencial de competitividade* de um dado setor ou empresa. Esta predição do potencial competitivo poderia ser realizada por meio da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos em face das suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc., existindo uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente. Assim, a idéia de base desta ótica de análise remete diretamente ao paradigma seminal da organização industrial.

Considerando que estas duas abordagens são insuficientes para analisar o problema, Haguenaer, Ferraz & Kupfer (1996) definem competitividade “*como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*”. Mesmo sendo amplo o conjunto de aspectos possíveis de competição envolvendo preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforços de venda, diferenciação de produto, entre outros, em cada mercado predominam alguns desses aspectos como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas dominantes de competição são a base do padrão de concorrência setorial.

Hamel e Prahalad (1994) analisam o desafio da competitividade em três níveis:

1. a reestruturação de portfólio e de downsizing, normalmente ações rápidas e que levam as organizações a reduzirem seu porte e seus custos;
2. a reengenharia de processos e a melhoria contínua, que permitem às organizações realizarem as atuais atividades de forma mais eficiente;
3. a reinvenção da indústria e a regeneração das estratégias, possibilitando às organizações a construção de seu futuro.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

O autor ainda acrescenta que *‘A pressão coletiva destas cinco forças determina a habilidade das firmas em uma indústria de ganhar, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital e a pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e pode se modificar quando a indústria evolui...’* (Porter, 1985).

Para o entendimento do desempenho competitivo, por meio da análise das posições competitivas da empresa e das forças estruturais, a indústria influencia a posição dos concorrentes, assim como pressiona os seus movimentos estratégicos e o grau em que seus interesses podem entrar em conflito. A estrutura determina, assim, os parâmetros básicos dentro dos quais os movimentos competitivos são feitos. Entretanto, a estrutura não determina completamente o que acontecerá em um mercado (Porter, 1986).

Segundo Marques e Moraes (2001), as posições competitivas ocupadas pelas empresas as expõem a ameaças e oportunidades peculiares dentro da indústria, que podem sofrer alterações ao longo do tempo. Essas alterações de posições e da influência da estrutura nos movimentos competitivos, implicitamente, pressupõem que as empresas são mutuamente dependentes e sensíveis, uma vez que evidenciam sentirem os efeitos dos movimentos umas das outras, tendendo a reagir ofensiva e defensivamente a eles. A intensidade da reação caberá, assim, à interpretação da ameaça do movimento por parte do estrategista.

A ação de deslocamento de uma posição competitiva para outra pode ser intencional ou não (Marques e Moraes, 2001). A ação não intencional pode trazer em torno de si grande probabilidade de fracasso, uma vez que o movimento e sua conseqüente posição não foram a priori analisados. Este aspecto pode contribuir para baixar a efetividade da energia competitiva nos pontos fundamentais da nova posição. A ação intencional visa ao deslocamento a uma posição previamente conhecida e analisada, o que potencializa o sucesso competitivo da empresa. A efetividade da energia competitiva nos pontos fundamentais da nova posição deve ser significativamente aumentada.

A análise do posicionamento competitivo será realizada a partir da percepção dos dirigentes de uma empresa. Para isso, o conceito desta variável será uma adaptação ao que foi originalmente proposto por Porter (1986). O conceito adaptado é a posição ocupada pela empresa, conforme a percepção de seus dirigentes, que possibilita às suas capacidades proporcionarem a melhor defesa contra o conjunto existente das forças competitivas, contribuindo, desse modo, para a criação e manutenção de seu desempenho competitivo.

Cabe destacar que o desempenho competitivo é tratado como um estado de competitividade, ou seja, o desempenho é o resultado temporal de uma ação que revela o quanto uma organização está sendo mais eficaz que as demais concorrentes. Esta relação com

o fator tempo é sempre passada, assim como sugere que o desempenho de uma empresa seja determinado pelas condições da demanda, cujos elementos determinam qual comportamento competitivo deverá ser adotado.

Observa-se também que o desempenho competitivo é tratado a partir de seus indicadores de eficiência empresarial, ou seja, o desempenho revela resultados alcançados pela empresa em um determinado momento do tempo. A relação com o fator tempo também é passada, todavia essa perspectiva sugere que o desempenho competitivo seja determinado pelas condições da oferta.

O nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, segundo Coutinho e Ferraz (1994), relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada, às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

Embora os dois primeiros conjuntos de fatores refiram-se a condicionantes externos à empresa, o posicionamento estratégico desta - e, portanto suas decisões e ações - é que irá definir o impacto de tais oportunidades e ameaças do ambiente externo em seu desempenho. Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

2.1 Inteligência competitiva

A inteligência competitiva começou a ser adotada pelas empresas no início dos anos 1980, como uma resposta às novas exigências de um mercado globalizado e de acirrada concorrência. Os sistemas de inteligência competitiva estão sendo considerados como um passo a mais no desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade. A produção orientada para as necessidades do consumidor não é suficiente para garantir o sucesso da empresa; a monitoração da concorrência e das novas tecnologias é de fundamentação importância para que a empresa possa identificar as ameaças e antecipar oportunidades que lhe permitam conquistar uma posição competitiva favorável.

Segundo Martinet e Marti (1995), a inteligência competitiva tem seu início nas décadas de 1970-1980, apresentando um crescimento bastante grande na década de 1990, devendo alcançar sua maturidade e reconhecimento no início do próximo século.

As facilidades que estão sendo proporcionadas pelos avanços da tecnologia da informação, tanto em relação ao aumento da capacidade de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações de forma cada vez mais rápida e a custos menores, assim como em relação ao vertiginoso desenvolvimento das comunicações (por exemplo a internet), estão representando uma força no desenvolvimento dos sistemas de inteligência competitiva.

A inteligência competitiva vem sendo tratada no Brasil também como inteligência empresarial, inteligência de marketing e gestão estratégica do conhecimento; nos Estados Unidos como *technology watch*, *competitive intelligence system*, *business intelligence*, *competitor intelligence*; e na França, *veille technologique*, *intelligence economique*, *intelligence concurrentielle*.

São apresentados, a seguir, alguns conceitos de inteligência competitiva que estão sendo adotados por especialistas no assunto:

- √ a inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (Kahaner, 1996);
- √ é uma atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem no seu ambiente para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa (Kahaner, 1996);
- √ processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado, referente às implicações com o ambiente do negócio, os competidores e à organização (Miller, 2000);
- √ informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva. A inteligência é o cão de guarda da competitividade, não um apreciador passivo dos competidores. Inteligência competitiva ou inteligência empresarial é uma ferramenta do líder da empresa, uma competência central resultante de uma visão ampla da empresa em relação ao concorrente, que busca explorar incessantemente seus pontos fracos, ao mesmo tempo em que frustra surpresas competitivas. Está colocada de forma ótima no contexto da meta estratégica para deslocar o melhor ou permanecer o melhor em um segmento industrial (Alvim, 1999);

√ processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (Battaglia, 1998).

Entende-se, portanto, que a inteligência competitiva atua como um radar para a empresa, proporcionando-lhe o conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente, que poderá instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva.

A inteligência competitiva pode ser utilizada com as seguintes funções na organização: como ferramenta para gestão da inovação tecnológica, como instrumento para tomada de decisão e, ainda, como forma de agregar valor à função de informação.

Miller (2000) apresenta o modelo de inteligência competitiva, que vai do dado - considerado como matéria-prima bruta, dispersa -, passa pela informação - que é o dado dotado de relevância e objetivo e pressupõe a existência de uma estrutura organizada - e chega até a inteligência - onde a análise fornece ao tomador de decisão elementos para a ação.

A unidade básica de um sistema de inteligência competitiva é o ciclo de inteligência, o qual, segundo Miller (2000), corresponde às seguintes etapas:

- √ identificação dos tomadores de decisão e de suas necessidades;
- √ coleta de informação apropriada;
- √ análise da informação e geração de inteligência;
- √ disseminação da inteligência para os tomadores de decisão;
- √ avaliação dos produtos e processos da inteligência.

3 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, que significa “chefe do exército” e, durante séculos, foi utilizada pelos militares significando o caminho a ser dado a guerra, visando à vitória militar. O estrategista ou estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Com o tempo, essa palavra deixou de ser apenas utilizada pelos militares e passou a ter uso comum; passou a estar associada a jogos, para designar alternativas que jogadores teriam em situação específicas.

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto podem ser guias de ação definidas a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori, com produto de comportamento organizacionais específicos.

Para alguns autores, estratégia é definida da seguinte forma:

- √ Drucker (1994): é uma perspectiva, uma maneira como a empresa responde às seguintes perguntas: O que é nossa empresa? Qual é a sua missão? O que ela deveria ser? Quais deveriam ser seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social?;
- √ Chandler (1962): é algo a vir, serve para determinar os objetivos a longo prazo, prepara a organização para a ação, a adotar políticas;
- √ Ansoff (1990): é o fio condutor entre o passado e o presente;
- √ Porter (1986): é manobra para atingir uma vantagem competitiva, pelo bom posicionamento da empresa em um setor econômico na qual se insere, graças ao bom conhecimento da cadeia de valor;
- √ Mintzberg (1987): conceitua estratégia empresarial de forma mais abrangente e eclética, ressaltando que a definição não pode ser simplificada e necessita de múltiplas abordagens. Propõe, assim, cinco definições de estratégia denominando-as de 5 Ps (plan, ploy, pattern, positioning, perspective).
- √ Quinn (1991), é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização;
- √ Andrews (1980): define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, empregados, clientes e à comunidade.

Diversos autores, como Chatterjee (1988), Dru e Lemberg (1997), Lengenick-Hall e Wolff (1998), comentam que as correntes literárias sobre estratégia organizacional, apesar de uma certa dificuldade de conceituação, podem ser classificadas por meio de sua lógica dominante. Uma lógica dominante é um conjunto integrado de premissas que descrevem a teoria em uso de análise estratégica e tomada de decisões.

Conforme Lengnick-Hall e Wolff (1998), a lógica dominante determina o caminho como a organização irá atuar diante dos seus *stakeholders*. A partir da escolha da lógica dominante, a organização refletirá suas crenças sobre motivação e comportamento humano, sobre sua vantagem competitiva, o fator tempo, condições de mercado e outros fatores que possam influenciar o processo estratégico organizacional. Um conhecimento da lógica estratégica dominante é uma útil ferramenta para assegurar um propósito organizacional consistente.

Vasconcelos e Cyrino (2000) desenvolvem uma visão das teorias estratégicas focada sobre a noção de performance e vantagem competitiva. Estes autores sugerem que as teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da estratégia empresarial podem ser classificadas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados:

1. as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado;
2. os autores que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente de características internas da organização.

A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os pesquisadores que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos, como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

A descrição da estratégia segundo uma visão determinista pressupõe que os tomadores de decisão possuem limitados graus de liberdade, atuam fundamentalmente dentro dos domínios organizacionais e são influenciados pelas ameaças e restrições ambientais. Como afirma Zucker (1983), *“o papel da organização é minimizado: a ênfase está mais nas forças que afetam a organização do que nas forças que são afetadas pela organização”*. Em outras palavras, se há organizações que são influenciadas, é possível antever a existência de organizações que influenciam.

3.1 Estratégia competitiva

Porter (1980) descreve estratégia competitiva como o “conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

De acordo com Ohme (1983), a estratégia competitiva é definida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. O mesmo autor ainda cita que “... *sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes. ...*”. Porter (1985) acrescenta que “*a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial*”.

Segundo Ansoff (1990), a estratégia competitiva especifica o enfoque especial que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Portanto, a estratégia ótima para obter sucesso era simplesmente minimizar os custos dos produtos da empresa e vender a um preço igual ou inferior aos dos concorrentes. Como este comportamento resultava na otimização da participação de mercado da empresa, era freqüente dizer que esta era uma *estratégia de participação no mercado*, ou de *posição de mercado*.

A capacidade de oferecer produtos que respondessem às necessidades específicas de um dado grupo de clientes passou a ser um fator crítico para o sucesso e a *diferenciação de produtos* transformou-se em estratégia competitiva.

Ansoff (1990) argumenta que uma estratégia de competição pode ser descrita em função de três componentes principais:

√ *impulso de crescimento*: define as atividades por meio das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro. O crescimento da demanda reduziu-se em muitas indústrias e as empresas que desejavam crescer precisaram recorrer a medidas deliberadas de aceleração do crescimento. Há uma dupla tarefa na formulação de estratégias: identificar as alternativas que gerarão êxito na área de negócio que está sendo analisada e escolher a alternativa que é melhor para a empresa;

- √ *diferenciação de mercado*: define o modo pelo qual a empresa se diferencia dos concorrentes aos olhos dos clientes, bem como a participação relativa no mercado que ela procurará alcançar;
- √ *diferenciação de produto*: define a maneira pela qual a empresa diferenciará seus produtos e serviços do oferecidos por seus concorrentes.

As empresas descobriram que os gostos e as preferências dos clientes podem ser condicionados e que novos gostos e preferências podem ser criados por meio de propaganda e promoção habilidosas. Em consequência disso, a diferenciação de mercado (ou de imagem) passou a ser outra estratégia competitiva.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada, em geral, em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” (Porter, 1985) da empresa.

De acordo com Porter (1980), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, identificando-se as regras competitivas em vigor para então desenvolver sua estratégia. A estratégia definida, aliada ao conjunto das habilidades de implementação da empresa, objetiva garantir o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico.

O segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é, portanto, pesquisar e analisar com profundidade todas as forças relevantes para a indústria, de forma a encontrar uma posição que permita à empresa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las ao seu favor. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

A estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa ou da unidade de negócios que serão repassados às estratégias funcionais. E, em geral, está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo.

Por isso, a menos que grandes transformações ocorram no ambiente, alterações abruptas ou radicais na estratégia competitiva da empresa não devem ser esperadas. Assim, mesmo que não tenha sido formalizada ou divulgada, a parte mais visível da estratégia

competitiva efetivamente implementada por uma empresa - refletida nos produtos e serviços que fornece - dificilmente não será identificável por profissionais que estudam o ramo de atividade em que esta se insere. A parte menos visível da estratégia, e talvez mais importante, diz respeito às competências que a empresa vai construindo e que fundamentarão vantagens competitivas no futuro.

A estratégia competitiva adotada fica assim caracterizada pelo modo como a empresa atende seus clientes. Como destaca Ohmae (1998), a estratégia será boa quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles.

A formulação da estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, simultaneamente, para responder a todas as demandas (necessidades), de todos os possíveis segmentos de mercado. Dificilmente, também, poderá instantaneamente mudar drasticamente as condições de atendimento ou “pular” de um segmento de mercado para outro. Assim, a estratégia competitiva propicia que a empresa identifique em que direção predominante pretende mover-se, orientando as competências (que vai acumulando e adquirindo) para as oportunidades que surgem no mercado de criar valor para seus clientes atuais e potenciais. A longo prazo, segundo Prahalad e Hamel (1998), a competitividade resulta da capacidade de formar competências que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

Observando como as estratégias são formuladas, Mintzberg (1998) em oposição como supostamente deveriam ser feitas, constata que as estratégias podem ser planejadas e pretendidas, podem ser buscadas e realizadas (ou não realizadas). Estratégias emergentes surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surgem como se não houvesse. O segredo da arte e da criação de uma estratégia é a conexão íntima entre pensamento e ação. A ação estimulou o pensamento e isso acarreta o surgimento de uma estratégia.

Kotler (1997) classifica as estratégias competitivas em duas categorias: estratégias de ataque e de defesa. Para ele, uma empresa que deseja aumentar sua participação de mercado pode utilizar um conjunto de estratégias de ataque (tais como ataque direto, de cerco, de flanco, etc.) para atingir seu objetivo, enquanto a empresa atacada pode utilizar um conjunto de estratégias de defesa (tais como contra-ataque, defesa de flanco, defesa móvel, etc.) para defender-se do agressor. A abordagem de Kotler assemelha-se a um campo de batalha no qual as empresas escolhem cuidadosamente o tipo e a potência de cada golpe a ser lançado nos concorrentes.

Tracy e Wiersema (1995) sugerem que os recursos devem ser focados, com especial ênfase, em uma das seguintes disciplinas: foco na excelência de produto (melhor produto), na excelência operacional (menor custo) ou no relacionamento com o cliente (melhor solução total).

Hammel e Prahalad (1998) fornecem ótimos exemplos que salientam a necessidade de uma visão estratégica. Para eles, esta assemelha-se a um farol distante que orienta as ações dos líderes de uma organização, guiando a mesma mais cedo ou mais tarde para seu objetivo principal. Uma vez lá, o farol pode ser colocado em outro lugar, como uma miragem no deserto. As idéias de tais autores e de muitos outros formam um conjunto de estratégias competitivas genéricas que podem fornecer um perfil cultural distinto a uma organização.

3.2 Estratégias competitivas genéricas

Num sentido mais amplo, Porter (1980) aponta a existência de três estratégias genéricas internamente consistentes e potencialmente bem-sucedidas que podem criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Porter argumenta que o meio-termo não se trata de uma estratégia genérica, mas sim de uma posição muito desconfortável da empresa se situar entre uma e outra estratégia genérica. Ocorre quando a empresa fracassa ao desenvolver sua estratégia em uma das três direções apresentadas – liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. A empresa que está no meio-termo, na grande maioria das vezes, apresenta uma baixa rentabilidade, pois ela não consegue oferecer a diferenciação ou o enfoque de alguns concorrentes e assim poder cobrar preços mais altos (ganho na margem), nem a posição de baixo custo que possa permitir a venda de grandes volumes (ganho no giro).

Assim, as empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, que podem auxiliar os executivos a fixar uma posição adequada para sua empresa, dentro do ambiente que a cerca. Conforme Porter (1980), as estratégias competitivas genéricas são: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco. Desse modo, cada empresa representa um caso único e necessita montar estratégias sob medida para suas peculiaridades.

1. liderança no custo total: obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes. Exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de

custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. A posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novo equipamento e instalações mais modernas, de modo a manter a liderança de custo;

2. diferenciação: alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. A empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. Não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são alvo estratégico primário. Em geral, esta estratégia requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado;
3. enfoque: obter vantagens competitivas, ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos, ou pela diferenciação dos mesmos; mas, em um segmento de mercado mais localizado ou restrito, procura focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos.

As três estratégias diferem em outras dimensões, além das diferenças funcionais notadas. Coloca-las em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Conseqüentemente, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. As estratégias genéricas podem, também, requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas. Tipos diferentes de pessoas serão atraídas.

Na realidade, a estratégia de uma empresa pode ser a conjugação de várias estratégias genéricas compatíveis entre si e adequadas às particularidades da empresa e da situação do ambiente empresarial. Se houver a restrição de só existir uma estratégia genérica como base da estratégia da empresa, então o uso das estratégias genéricas perderá importância prática.

A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

Mintzberg (1991), a partir de uma revisão da literatura sobre estratégias genéricas, propõe um conjunto de cinco grupos de estratégias, organizadas em uma lógica hierarquizada, da mais simples até a mais sofisticada:

- √ posicionamento do negócio principal - a decisão de se colocar no segmento inicial, médio ou final de um sistema de valor;
- √ definição das características do negócio principal - a decisão de focar estratégias de obtenção de recursos, produção e/ou disponibilização de produtos/serviços. compreende as estratégias de diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto ou não-diferenciação) e de escopo (segmentação, nicho, customização, ou não-segmentação);
- √ desenvolvimento do negócio principal - a decisão de se utilizar estratégias de penetração em mercados existentes, de desenvolvimento de novos mercados, de expansão geográfica e de desenvolvimento de produtos;
- √ extensão do negócio principal - a decisão de se utilizar estratégias de integração de cadeias de valor, de diversificação, de entrada e controle (propriedade total e controle, propriedade parcial e controle idem, controle parcial sem propriedade), estratégias combinadas de integração e diferenciação e estratégias de retirada;
- √ reconcepção do negócio principal - a utilização de estratégias de redefinição do negócio, de recombinação do negócio e de relocação do negócio principal.

3.3 Fontes de vantagem competitiva

A estratégia pode ser entendida como a formulação de caminhos na busca de vantagens competitivas que melhorem a posição da empresa em relação a seus concorrentes. Assim, como essa definição assentou-se na expressão *vantagens competitivas*, é necessário conceituá-la. Para Zaccarelli (1996), “*vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa.*”

Porter buscou, no ambiente empresarial e na análise de suas forças competitivas, os elementos básicos para formulação de estratégias que permitissem obtenção de vantagem competitiva em relação aos demais participantes, fossem concorrentes, clientes, fornecedores, entrantes potenciais ou substitutos (produtos ou serviços).

Desse modo, a vantagem competitiva tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa em um projeto. Ela vem da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

De acordo com Porter (1993), as empresas criam vantagem competitiva quando percebem ou descobrem novas maneiras de competir num segmento industrial e aplicam essas descobertas no mercado. Realmente, a idéia por trás desse conceito é que a criação de vantagem competitiva é um ato de inovação, porém, dependente do ambiente externo das empresas.

Para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação). Porter ainda acrescenta que as atividades desempenhadas na competição dentro de determinada indústria podem ser agrupadas em categorias.

Todas as atividades na cadeia de valores contribuem no valor para o comprador, podendo ser divididas, de maneira geral, nas que se relacionam com produção, comercialização, entrega e assistência ao produto (atividades primárias) e nas que proporcionam os insumos comprados, tecnologia, recursos humanos ou funções de infraestrutura geral que apoiam as outras atividades (atividades de apoio). Toda atividade emprega insumos comprados, recursos humanos e alguma combinação de tecnologias, e depende da infra-estrutura da empresa, como administração geral e finanças.

Ressalta-se que as empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos. Entretanto, a estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza suas atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores. As atividades variam na importância que têm para a vantagem competitiva em diferentes indústrias.

A vantagem competitiva é, cada vez mais, função da competência com que uma empresa pode administrar todo esse sistema. As ligações não só conectam as atividades dentro

de uma companhia, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais. Desse modo, a obtenção de vantagens competitivas duráveis em relação à concorrência é imprescindível à sobrevivência e crescimento da empresa.

Desse modo, Porter (1993) comenta que a cadeia de valores permite um exame mais profundo não só dos tipos de vantagem competitiva, mas também do papel do âmbito competitivo na conquista da vantagem competitiva. O âmbito é importante porque modela a natureza das atividades da empresa, a maneira pela qual são realizadas e como a cadeia de valores é configurada. Alternativamente, o *âmbito amplo* pode levar à vantagem competitiva se a empresa puder partilhar atividades por meio dos segmentos da indústria ou mesmo ao competir em indústrias correlatas.

Uma razão destacada pela qual as empresas conseguem vantagem competitiva é que escolhem um âmbito *diferente* dos competidores, concentrando-se num segmento diferente, modificando o alcance geográfico ou combinando os produtos de indústrias correlatas.

A chave da vantagem competitiva sustentável está na habilidade organizacional para proteger os seus recursos de base. O anseio da capacidade lógica é para que as organizações encontrem uma vantagem competitiva, protejam seus recursos e habilidades que a criaram, desenvolvam novas formas de recursos e mantenham esta superior posição em relação aos seus competidores. A capacidade lógica visa criar valor para que as organizações possam prosperar.

Bons executivos encontram maneiras de tornar suas organizações bem sucedidas. A maneira para se conseguir isso é construir vantagens competitivas em quatro segmentos, conforme citam Bateman e Snell (1998):

- √ **competitividade em custos** - significa que a empresa gera produtos (bens e serviços) valiosos a preços que o consumidor esteja disposto a pagar. Uma boa administração requer que se administrem custos, mantendo-os sob controle e que a empresa possa vender seus produtos a preços justos, cobrindo custos e realizando lucros;
- √ **qualidade** - refere-se à excelência onipresente de bens e serviços. Inclui coisas como atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e segurança a longo prazo. Qualidade é fazer o trabalho do modo certo e atingir ou superar as expectativas do consumidor;
- √ **velocidade** - significa que a organização pode responder às necessidades do mercado rapidamente. Inclui lançar novos produtos no mercado antes que os concorrentes o façam, entregar rapidamente as encomendas dos consumidores e atender rapidamente às solicitações de serviços dos clientes. Você estará em desvantagem competitiva se "eles" forem mais rápidos e melhores;

√ **inovação** - é a habilidade de criar novos bens ou serviços que os consumidores valorizam. Além disso, a inovação eficaz ocorre rapidamente e resulta em produtos competitivos com base em custo e qualidade. Práticas de gerenciamento inovadoras freqüentemente constituem a chave para estar atrás ou à frente de concorrentes que estão lutando nas quatro arenas de vantagem competitiva.

Na prática, observa-se que se uma empresa possui recursos que outras firmas que competem no mercado igualmente possuem, tais recursos não serão uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, se uma firma possuir um recurso imóvel, este poderá ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Nesse caso, esse recurso móvel dará apenas uma vantagem competitiva temporária.

As empresas, portanto, são consideradas reservatórios de recursos que podem ser tangíveis ou intangíveis. Recursos tangíveis incluem capital, infra-estrutura organizacional, tecnologia disponível, processos, métodos, treinamento, motivação e políticas de retenção das pessoas certas nas organizações. Por outro lado, recursos intangíveis compreendem nome de marca, reputação e capacidade de inovação que são difíceis de replicar e, muitas vezes, imóveis. Na maioria dos casos, os ativos intangíveis se tornam muito mais importantes do que capital e recursos financeiros.

Deste modo, o novo paradigma de estratégia baseada em ambiente externo para aquela voltada para recursos internos e competências, recomenda que as empresas olhem para dentro de si mesmas, atuem, modelem e transformem o ambiente e escolham a estratégia que permita uma melhor exploração de seus recursos internos e competências. Na verdade, o ambiente externo é o mesmo para todas as empresas, entretanto, a maneira como cada empresário enxerga e interpreta este ambiente é que faz a grande diferença. Concluindo, recomenda-se que as empresas olhem para seu interior com o objetivo de descobrir quais recursos lhes proporcionam uma vantagem em relação aos seus concorrentes e implementem uma estratégia em consonância com suas capacidades.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo atual é competitivo, devido à globalização, que foi intensificada pelas novas tecnologias, pela internacionalização dos mercados financeiros, pelo aumento do comércio internacional e formação de blocos regionais, que vêm fortalecendo cada vez mais a competitividade e a busca da eficiência e da efetividade. Portanto, nunca antes o mundo do

trabalho foi tão desafiador e as pessoas tiveram tantas oportunidades vastas com tantas recompensas potenciais.

Assim, as pessoas competem com outras por empregos, recursos e promoções, como as empresas, que competem com outras por contratos, clientes e consumidores. Entretanto, para sobreviver à competição e prosperar, a nova organização terá de agir de maneira a conseguir uma vantagem sobre os concorrentes, que faça a outra parte querer contratar, comprar e repetir negócios.

Cabe ressaltar que, para sobreviver e prosperar, os dirigentes das atuais organizações têm de pensar e agir estrategicamente, visto existir no mercado uma grande variedade de produtos, e os consumidores atuais serem bem educados, conscientes de suas opções e exigem excelência. Por essa razão, os dirigentes devem constantemente pensar sobre como construir uma força de trabalho capaz e gerenciá-la de modo a produzir bens e serviços que forneçam o maior valor possível ao consumidor.

Portanto, observa-se que as recentes transformações no mundo globalizado e na nova economia causaram alterações profundas na estrutura do ambiente empresarial, principalmente no que se refere ao aumento da velocidade de mudanças e do aumento da concorrência na busca por competitividade. Assim, as empresas passam a adotar métodos de gestão que sejam mais adequados a esta nova realidade ambiental. Os estudos de Porter deram uma contribuição relevante ao entendimento de competitividade. Entretanto, ele enfatiza o ambiente externo e considera a indústria como unidade de análise ou objeto de estudo.

Conclui-se que o sucesso no mundo competitivo atual depende, sobretudo, de respostas rápidas e capacidade gerencial para coordenar recursos tangíveis e intangíveis para atingir objetivos organizacionais. Portanto, o novo padrão de competitividade exige que a performance de uma empresa esteja relacionada ao valor de seus recursos e às suas competências.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVIM, P.C.R. de C. **Inteligência competitiva para empresas de pequeno porte**. Brasília: IBICT/UFRJ/ ECO, 1999. 107 p.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: **The strategy process: concepts and contexts**. Prentice Hall, 1980.
- ANSOFF, H. I. **A Nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539p.
- BATTAGLIA, M. da G.B. **A inteligência competitiva como suporte para a construção de um modelo de sistema de informação de clientes para a FINEP**. Rio de Janeiro: IBICT/UFRJ/ECO, 1998. 64p.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge : M.I.T. Press, 1962.
- CHATTERJEE, S. Delivering desired outcomes efficiently: the creative key to competitive strategy. **California Management Review**, vol. 40, nº 2, p. 78-95, winter, 1998.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papirus. 1995
- DAHAB, S. S. et al. **Competitividade e capacidade tecnológica para pequena e média empresa**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995. 52p.
- DRU, J. M., LEMBERG, R. Disrupt your business. **Journal of Business Strategy**, vol. 18, nº 3, p. 24-30, may-june, 1997.
- DRUCKER, P. The theory of business. **Harvard Business Review**, p.95-104, sep./oct., 1994.
- HAGUENAUER, L., FERRAZ, J. C., KUPFER, D. S. Competição e internacionalização na indústria brasileira. In: BAUMANN, R. (Org.). **O Brasil e a Economia Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996,
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competing of the Future**: breakthrough strategies of seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- KANTER, R.M. Mastering change. In: Chawla, S., Renesch, J. **Learning Organizations**. Portland: Productivity Press, p. 71-83, 1995.
- KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. New York: Prentice-Hall, 9ed, 1997.
- LENGNICK-HALL, C. A., WOLFF, J. A. Achieving consistency of purpose. **Strategy Leadership**, vol. 26, nº 2, p. 32-37, march-april, 1998.
- MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. de. Desempenho competitivo, capacidades diferenciadoras e posicionamento competitivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. Foz do Iguaçu, 2001. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 2001. CD-ROM.

- MARTINET, B.; MARTI, Y. M. **L'intelligence économique**: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.
- MILLER, J.P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**: Millenium Intelligence. São Paulo: Bookman, 2000. 293p.
- MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus. 1998
- MINTZBERG, H. Generic Strategies. In: **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2 ed. p. 70-82. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1991.
- MINTZBERG, H. The strategy concept: five Ps for strategy. **California Management Review**. Berkeley, v.30, n.1, p.11-24. Fall. 1987.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus. 1998.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E.; **Competitive advantage**. New York: Free Press. 1985.
- PORTER, M. E.; **Competitive strategy**. New York: The Free Press. 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus. 1998.
- QUINN, J.B. Strategies for change. In: **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2 ed. p. 4-12. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1991.
- SILVA, C.A.B. da; BATALHA, M.O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia E Estudo De Caso. In: **II WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES**. Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/art1999.htm>>. Acesso em julho de 2002.
- TRACY, M., WIERSEMA, F. **The discipline of the market leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995

VASCONCELOS, F.; CYRINO. Vantagem Competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, Out-Dez 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

ZUCKER, L. G.. Organizations as Institutions. In S. B. Bacharach, ed., **Research in the Sociology of Organizations**. Vol. 2. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983, p.1-47.