

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO

Patricia Grotti Schebeleski, (UEM), patriciagsch@gmail.com
Luiz Tatto, (UEM), ltatto@uem.br
Marcos Schebeleski, (UNESPAR), mschebeleski@yahoo.com.br

RESUMO: No cenário de competição onde as empresas atuam, a estratégia assume visível importância para a sobrevivência das mesmas. O foco de nossa reflexão centra-se no posicionamento estratégico, utilizando um estudo de caso procurando identificar as estratégias utilizadas e confrontá-las com os pressupostos teóricos preconizadas por Porter, em relação ao posicionamento estratégico. Mintzberg *et al* (2000, p. 13) trabalham abordagens estratégicas sob diferentes óticas. Uma delas é a Escola do Posicionamento que trata da formação estratégica “como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas (...)” e é onde “a estratégia precede a estrutura” (Mintzberg *et al*, 2000, p. 69). Para Porter (2004, p. 3), o estado de competição depende de cinco forças básicas: nível de rivalidade do setor, os entrantes em potencial, os produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder dos compradores. No estudo de caso do presente trabalho pôde-se perceber que a empresa estudada executa práticas que condizem com a teoria estudada.

PALAVRAS-CHAVE: *Porter; Estratégias Genéricas; Cinco Forças.*

INTRODUÇÃO

No contexto competitivo deste mundo globalizado no qual estão inseridas as empresas, é imprescindível que os administradores sejam capazes de criar e implementar estratégias para competir por seu lugar no mercado. Neste cenário a estratégia assume visível importância para a sobrevivência das empresas. O foco de nossa reflexão centra-se no posicionamento estratégico, utilizando um estudo de caso onde se procura identificar as estratégias utilizadas e confrontá-las com os pressupostos teóricos preconizadas por Porter, em relação ao posicionamento estratégico.

Primeiramente será discorrido sobre conceitos de estratégia e em seguida sobre as teorias de Porter. Após, será exposto o método de estudo e a empresa estudada. Por fim, a análise do caso e as considerações finais serão apresentadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro do campo da estratégia pode-se encontrar vários autores que escrevem sobre diferentes abordagens e teorias. Dessa forma, será feito um esboço do que vem a ser estratégia de uma maneira simples e ampla, bem como uma explanação das teorias de Porter.

Conceitos de Estratégia

Compreender em seus aspectos o significado de estratégia é relevante para os objetivos aqui perseguidos. Encontramos uma ampla variedade de conceitos sobre estratégia. Dentre esses conceitos referentes ao termo, pode-se citar, por exemplo: os autores Hamel e Prahalad (*apud* ZACARELLI, 2005, p. 41) dizem que a “estratégia é como pensar, é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem dos recursos; para Dixit e Nelebuff *apud* ZACARELLI, 2005, p. 41) a “estratégia é o plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas”. Segundo Ansoff *et al* (1981, p. 45) as estratégias “são as expressões operacionais de políticas, no sentido de que (...) elas definem critérios operacionais sobre os quais os programas estratégicos são concebidos, relacionados e implantados”.

Uma conceituação abrangente é proposta por Mintzberg *et al*:

“estratégia é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades”(MINTZBERG *et al*, 2001, p. 58):

Percebe-se uma convergência entre os autores no que tange a essa conceituação, porém, esses conceitos não são suficientes para haver unanimidade sobre o assunto. Outro autor respeitável na área de estratégia é Michael Porter, ele escreveu sobre as cinco forças competitivas que moldam as estratégias e sobre as estratégias genéricas. Apesar de haverem muitas críticas referentes ao seu trabalho, Porter é muito utilizado ainda hoje, pela abrangência de suas teorias.

As Cinco Forças e as Estratégias Genéricas e de Porter

Mintzberg *et al* (2000, p. 13), na obra *Safári de Estratégia*, trabalham abordagens estratégicas sob diferentes óticas. A esses pontos de vista dá-se o nome de Escolas de Pensamento. Dentre as dez escolas abordadas, a que interessa a esse estudo é a Escola de Posicionamento, a qual é precedida pelas Escolas de Design e de Planejamento. Na Escola de Posicionamento “a formação estratégica continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas (...)” e é onde “a estratégia precede a estrutura” (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 69). O estrategista ganhou ares de analista, antes ele era visto como a figura de contratado de uma firma de consultoria. Nesta abordagem ele passou a ser visto como um estudioso que calculava e

recomendava melhores estratégias genéricas com base nos amontoados de dados factuais (MINTZBERG *et al*, 2000, p. 70).

Mintzberg (2000, p. 70) traz um resumo das principais premissas da escola de posicionamento:

- “Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- O processo de formação da estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlavam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas: de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as que dirigem a estrutura organizacional”.

Dentro da escola do posicionamento os autores (2000) trazem as estratégias genéricas de Porter. Um dos aspectos centrais da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. Já que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes (PORTER, 2004). Para Porter (2004, p. 3), o estado de competição depende de cinco forças básicas: (1) nível de rivalidade do setor, (2) os entrantes em potencial, (3) os produtos substitutos, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) o poder dos compradores. A representação dessas forças pode ser observada na Figura 1. Nesse contexto, segundo Endo *et al* (2006) “o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor”.

Segundo Mintzberg (2000, p. 83) as forças, representadas pelas setas são cinco. A ameaça de novos entrantes se refere às barreiras existentes para a entrada de novos concorrentes no mercado, barreiras mais altas levam a um grupo de concorrência amigável, já quando há barreiras baixa, levam a um grupo altamente competitivo. O poder de barganha dos fornecedores se refere ao poder que a empresa tem na negociação de preços e produtos junto a seus fornecedores. O poder de barganha dos compradores se refere ao poder que os clientes têm na negociação de preços e produtos. A força de ameaça de produtos substitutos se refere a quão substituível por outros produtos similares é o produto que a empresa vende. E por fim a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes, essa força depende das outras quatro descritas anteriormente, as empresas podem viver num embate permanente da posse do mercado ou concordarem em coexistir podendo até realizar parcerias.

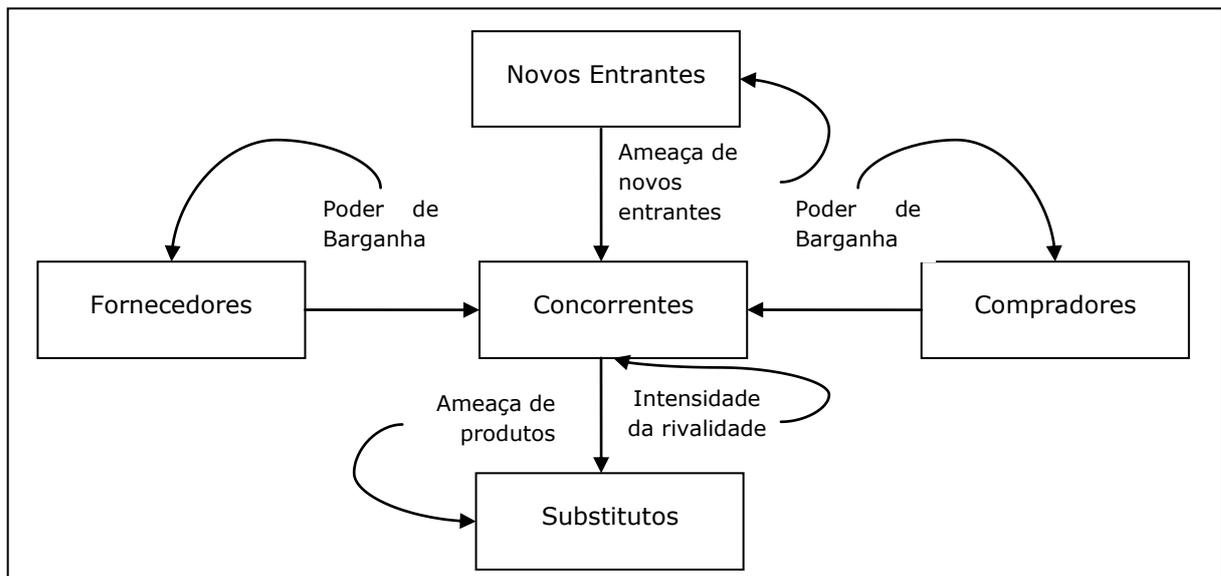


Figura 01 – Modelo de Porter da análise competitiva.

Fonte: Porter, 2004. p. 4.

A seguir, o Quadro 1 demonstra alguns exemplos de cada uma dessas forças de Porter.

Quadro 1 – Consolidação dos indicadores relacionados às forças competitivas em Porter

Poder de Barganha dos Fornecedores	Concentração Diferenciação dos Fornecedores Custos de Mudanças Relativos Insumos Substitutivos Importância do Volume Custo Relativo Impacto do Insumo sobre Custo ou Diferenciação Ameaça de Integração Vertical	Ameaças de novos entrantes	Economias de Escala; Diferenciação de Produtos; Identidade da Marca; Custos de Mudança; Exigência de Capital; Acesso à Distribuição; Vantagens Absolutas de Custo; Curvas de Aprendizagem; Acesso aos Insumos; Tecnologias Patenteadas Política Governamental Retaliação; Preço de Entrada Dissuasivo
Poder de Barganha dos Compradores	Alavancagem do Poder de Barganha: Concentração Compradores vs Concentração Empresa; Volume do Comprador; Custos de Mudança; Informação do Comprador; Ameaça Relativa de Integração Vertical; Produtos Substitutos; Sensibilidade de Preço; Diferença dos Produtos; Identidade da Marca; Impacto sobre a Qualidade; Lucros; Incentivos aos Tomadores de Decisão;	Nível de rivalidade	Intensidade da Rivalidade no setor
		Produtos substitutos	Preço - desempenho dos Produtos; Substitutos x Concentração de Empresas; Custos de Mudança; Propensão do Comprador a Mudar de Fornecedor;

Fonte: Endo *et al*, 2006.

Passando para as Estratégias Genéricas, Porter (2004, p. 37) ressalta que, as empresas não podem ter como alvos primários mais de uma estratégia. Continua ele (2004, p. 37) dizendo que “a colocação em prática de qualquer uma dessas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento

total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário”. Por isso ele descreve as estratégias genéricas, que são apresentadas na Figura 2, onde a empresa precisa escolher uma das estratégias para seguir. A primeira estratégia genérica é a liderança em custo, que é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala e do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (MINTZBERG, 2000, p. 83). A segunda estratégia é a diferenciação que envolve o desenvolvimento de produto ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. A última estratégia é o foco, a qual procura entender segmentos de mercado estreitos, em que uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produto ou mercados geográficos (MINTZBERG, 2000, p. 84). Elas não são praticadas simultaneamente nem ordinalmente, na verdade, a empresa deve escolher qual a estratégia que melhor se adapta.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3. Foco em Custo	3B. Foco na Diferenciação

Figura 2 – Estratégias Genéricas de Porter
 Fonte: Mintzberg *et al*, 2000, p. 84.

Uma outra abordagem encontrada na literatura é sobre diversificação, que se assemelha a literatura de Porter sobre diferenciação. Grzebieluckas *et al* (2007) trazem algumas estratégias que Ansoff (1965) propôs numa matriz, as quais não foram abrangentes o suficiente, mas o que interessa a esse trabalho é a estratégia de diversificação. Essa estratégia corresponde a entrada de novos produtos em novos mercados e estes podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da firma (SOTO, 2003, *apud* GRZEBIELUCKAS *et al*, 2007). Diversos conceitos diferentes podem ser encontrados na literatura sobre o termo diversificação, assim segue um quadro com um resumo dos principais conceitos e seus respectivos autores:

Quadro 02 – Conceitos sobre Estratégia de Diferenciação.

Tópicos	Autores
Heterogeneidade de produtos.	Ansoff (1958)
Participação simultânea em diferentes negócios.	Pitts e Hopkins (1982)
Extensão da base de negócios a fim de melhorar o crescimento e reduzir o risco global do negócio.	Booz, Allen y Hamilton (1985) <i>apud</i> Rivero, 2004
A entrada em uma nova atividade que requer ou implica em um aumento da competência administrativa valiosa dentro da firma.	Rumelt (1986)
Extensão das habilidades da empresa.	Grant e Jammine (1988),
A entrada de uma empresa em novas linhas de atividades via desenvolvimento interno ou por aquisição.	Ramanujam e Varadarajan (1989)
O padrão e o grau pelos quais as diferentes linhas de atividades ou indústrias da firma estão ligadas.	Zhao e Luo (2002)

Fonte: Adaptado de Grzebieluckas *et al*, 2007.

Portanto, pode-se perceber quão amplo e abrangente é o conceito de diversificação, ficando assim difícil defini-lo em poucas palavras ou utilizando apenas um único autor, mas pode-se dizer que diversificação envolve: produtos e mercados heterogêneos com similaridade ou não ao negócio principal da empresa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo de identificar as estratégias utilizadas por uma determinada empresa e confrontá-las com os pressupostos teóricos preconizadas por Porter, em relação ao posicionamento estratégico, utilizou-se o método de estudo de caso, portanto tem natureza qualitativa (RICHARDSON *et al*, 1999). O estudo de caso é frequentemente utilizado na área de estudos organizacionais como estratégia de pesquisa que abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos (YIN, 2005). De acordo com Yin (2005), os estudos de caso consistem em uma investigação empírica de um fenômeno em seu contexto, sobretudo quando os limites entre contexto e fenômeno não estão bem definidos. Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, porque pretende apresentar de forma detalhada a realidade investigada (VERGARA, 1997, p. 47).

Para Gil (2007, p. 73), o estudo de caso serve a alguns propósitos, entre eles: explorar situações na vida real; descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno onde não seja possível a utilização de levantamentos e experimentos.

Foram utilizadas como fontes de evidência documentação, registros em arquivos e observação direta (YIN, 2005). Quanto ao tipo de estudo de caso realizado, utilizou-se o estudo de caso único, ou seja, realizado em uma única organização (YIN, 2005).

Realizou-se a coleta de dados por meio de análise documental e observação participante. Para a análise documental, verificaram-se relatório e documentos da empresa. A observação participante ocorreu por meio da participação dos pesquisadores no dia-a-dia da empresa, participando do atendimento aos clientes, bem como das reuniões para discutir as decisões da empresa.

A contribuição dos estudos de caso para a afirmação de modelos teóricos foi reconhecida por Porter (1991, p. 99): o “maior uso de estudos de caso, tanto em livros, como em artigos, será necessário para o progresso real neste estágio”. Yin (2005) argumenta que a escolha de casos únicos é direta, pois estes são escolhidos seja por serem raros e reveladores ou por explicarem a existência de um fenômeno.

A escolha da empresa estudada justifica-se pela importância da mesma para a região. É especializada em seu ramo de atividade na região, tem mais de 30 anos de funcionamento e, mesmo se enquadrando na categoria de pequena empresa, tem representatividade na cidade.

O Caso

A empresa foi fundada em 1978, na cidade de Campo Mourão, Paraná. Trata-se de uma empresa líder no mercado de consertos e peças de reposição para sistema de arrefecimento de automóveis, caminhões e máquinas agrícolas.

A empresa foi fundada pelo Sr. João¹. O futuro empreendedor era funcionário de uma empresa do mesmo ramo, onde ele aprendeu sobre os serviços executados. Percebendo que poderia executar esses serviços sem supervisão, ele comprou uma outra empresa concorrente, que tinha sido colocada à venda. Neste primeiro momento o barracão da empresa era alugado, posteriormente ele adquiriu um terreno próprio para construção do prédio para onde mudou a empresa em 1980 e onde está até hoje. O Quadro 3 demonstra as principais ocorrências desde a fundação da empresa.

Primeiramente a empresa oferecia apenas serviços de mão-de-obra, consertos e reparos, pois trabalhavam apenas o proprietário e um ajudante em um barracão pequeno, posteriormente passou a revender peças novas e reformadas. Depois começou a oferecer novos produtos, ou seja, ampliou a quantidade de itens diferentes oferecidos, mas que fazem parte do mesmo segmento de mercado. A empresa também atende seus clientes em outras oficinas. Quando o cliente leva o automóvel ou caminhão para corrigir um determinado problema em outra oficina, a empresa do Sr. João desloca seus funcionários para realizar o serviço onde o cliente está para que ganhe tempo, já que o automóvel ou caminhão está parado.

¹ Nome fictício.

Quadro 3 – Fatos importantes na história da empresa.

Ano	Fato
1978	Fundada pelo Sr. João, um funcionário que queira expandir seus horizontes na busca por seu próprio negócio.
1980	Aquisição de um novo terreno e construção de um barracão próprio para melhorar as instalações da empresa.
1984	Compra do terreno com divisa nos fundos do terreno da empresa, para ampliação do espaço.
1990	Passou a oferecer novos tipos de produtos dentro do mesmo segmento de mercado.
1998	Reforma do prédio da empresa, possibilitando melhor atendimento dos clientes.
2002	Aquisição de uma motocicleta para agilizar o atendimento aos clientes.
2008	Reforma da fachada da empresa.
2010	Aquisição de uma pick-up furgão para agilizar o atendimento aos clientes.

Fonte: Documentação da Empresa.

A empresa atualmente trabalha com os produtos novos e alguns produtos reformados a base de troca, ou seja, o cliente deixa o produto velho e leva o novo com um desconto diferenciado. A empresa continua com a prestação de serviços e a vendas de peças novas e usadas, mas está procurando expandir seus limites territoriais. Para isso a empresa utiliza propaganda em meios abrangentes como rádio e jornal regional, os quais alcançam os 25 municípios da região da COMCAM onde a empresa se localiza.

Atualmente, a empresa possui três veículos, sendo uma pick-up furgão e uma camionete de carroceria de madeira para executar serviços e realizar entregas de peças grandes em outras oficinas e uma moto CG125 para realizar entregas de peças pequenas. Todos os veículos são identificados com a logo, o nome e o telefone da empresa, sendo mais uma forma de fixar a marca perante os consumidores.

Tabela 1 – Faturamento dos últimos cinco anos

Ano	Faturamento Bruto
2005	R\$ 377.815,98
2006	R\$ 383.013,96
2007	R\$ 461.520,60
2008	R\$ 575.884,88
2009	R\$ 582.748,97
2010	R\$ 600.295,24

Fonte: Documentação da Empresa.

Atualmente trabalha com doze funcionários, sendo três na parte do escritório e nove na oficina, além do proprietário e de sua esposa que também trabalha no empreendimento. A empresa teve um faturamento anual médio (nos últimos cinco anos) de aproximadamente R\$ 596.255,93,

mostrado na Tabela 1. Percebe-se um aumento de 58% no faturamento nos últimos cinco anos de atividades da empresa. Seus principais clientes são as cooperativas que estão em Campo Mourão, seguido das concessionárias e outras oficinas. A empresa atende também clientes finais e principalmente agricultores, devido a região ser fortemente agrícola. Por atender esse segmento precisa estar sempre atento às alterações do clima e dos preços das *comodites*. Qualquer alteração brusca ou extrema no clima, seja estiagem, chuva acima do normal, excesso de frio ou calor, repercute fortemente na empresa com a queda nas vendas e na prestação de serviços. Para tentar amenizar isso a empresa oferece serviços preventivos aos agricultores, para que façam a revisão habitual antecipadamente, além de aumentar o prazo para parcelamento dos produtos novos. O prazo normalmente praticado é 30 dias ou entrada/30/60 dias, mas nas épocas de intempéries são aumentados para 30/60/90/120 dias. Outra facilidade para os cliente é a variedade de opções de pagamento oferecidas. A empresa aceita pagamento com cheque, dinheiro, cartão ou boleto bancário.

As compras das mercadorias são realizadas pelo proprietário. A frequência não é rígida, ele efetua os pedidos quando há um determinado número de itens que já atingiram o estoque mínimo, ou às vezes, já acabaram. São três os principais fornecedores dos produtos vendidos pela empresa estudada, para os quais os pedidos são feitos com mais frequência, entretanto, existem também alguns fornecedores que são contatados esporadicamente. O prazo de recebimento das mercadorias varia de acordo com a localidade do fornecedor. O tempo de entrega de fornecedores do estado do Paraná é de um ou dois dias. Já as encomendas vindas do estado de São Paulo e Rio Grande do Sul demoram de 2 a 5 dias.

Quanto aos concorrentes, estes não são especializados como a empresa estudada. Eles revendem o mesmo tipo de produto além de outros relacionados com automóveis, porém a variedade de produtos da parte de arrefecimento, que é o 'carro chefe' da empresa estudada, é baixa. Por exemplo, o Sr. João procura manter em estoque peças para a maior quantidade de tipos de carros possível, ou seja, as mesmas peças para automóveis da GM, VW, Fiat, Mitsubishi, entre outras marcas, isso facilita para o cliente, que não precisa procurar as peças em várias lojas.

Análise do Caso

Primeiramente será feito algumas considerações com relação às cinco forças de competição do mercado de Porter. A Empresa está inserida num mercado onde não há altas barreiras a novos entrantes, mesmo que recentemente uma nova empresa tenha começado suas atividades se instalando bem próximo da empresa estudada, há aparentemente certa relação de concorrência amigável com essa nova empresa e com as outras mais antigas. No que se refere ao poder de barganha, a empresa

estudada tem um forte poder de barganha com os fornecedores visto que realiza compras com frequência e em grandes quantidades. Já em relação aos clientes, apenas os clientes que compram com frequência e numa determinada quantidade tem descontos e prazos diferenciados, os clientes que são pessoas jurídicas e que revendem os produtos também tem um desconto diferenciado. Quanto à substituição dos produtos, a empresa não tem preocupações a longo prazo, visto que não há previsão para trocar a tecnologia atualmente vigente do sistema de arrefecimento dos automóveis. Com isso pode-se dizer que não há uma rivalidade muito assídua entre os concorrentes do mercado.

Na perspectiva das estratégias genéricas de Porter pode-se dizer que a empresa não se utiliza da estratégia de baixo custo, nem de foco, mas sim da estratégia de diferenciação, pois oferece aos seus clientes uma grande variedade ampla de produtos e serviços com qualidade diferenciada, tanto no que tange à entrega quanto à execução.

Com relação à diversificação, trazida por Grzebieluckas *et al* (2007), nota-se que a empresa trabalha nesta perspectiva, pois oferece uma grande variedade de produtos além de ter expandido suas habilidades quando passou a oferecer esses novos produtos e quando passou a executar serviços em outras oficinas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado competitivo, onde as empresas, de modo geral, se encontram atualmente, faz com que elas necessitem de estratégias bem traçadas e bem executadas para sobreviver. No estudo de caso do presente trabalho pôde-se perceber que a empresa estudada executa práticas que condizem com a teoria estudada.

Têm-se como fatores limitadores deste trabalho o fato de ser um estudo de um único caso. Isso não permite que as conclusões sejam generalizadas, porém há a possibilidade de comprovação das teorias vigentes, que foram as Estratégias Genéricas e as Cinco Forças de Porter. Percebe-se, também, a necessidade de realizar novas pesquisas com mais empresas para que se possa melhor entender como as teorias são praticadas no atual contexto de mercado.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L.. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; e ALBERTON, Anete. **Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, maio 2007.

ENDO, Gustavo Yuhó; BRUNDANI, Alex Rodrigo; SASSAKI, Alexandre Hideo. Posicionamento Estratégico: Análise dos Modelos Porterianos. II ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E I ENCONTRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA. UNITOLEDO - Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente, Presidente Prudente – SP, Vol. 2, No 2, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. 2ª ed. Ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, (Special Issue) p. 95-117, Winter 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZACARELLI, Sérgio B.. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.