



Estruturação Estratégica

Silas Guimarães Moro (Universidade Estadual de Ponta Grossa) smoro@uepg.br

Resumo:

O presente trabalho apresenta alguns resultados obtidos com uma pesquisa envolvendo doze empresas dos segmentos de indústria, comércio e serviços, de pequeno, médio e, grande porte, localizadas na região nordeste do Paraná. O objetivo foi levantar informações sobre a estruturação das estratégias e seu foco, bem como o uso de instrumentos de avaliação de resultados, e a participação dos colaboradores no processo da construção da estratégia.

Palavras-chave: Estratégia, competitividade, participação, avaliação, focos.

Structuring Strategies

Abstract

This study presents some results obtained by a survey of twelve companies belonging to the three sectors: industry, trade and services of small, medium and large sizes, located in the northeastern region of Paraná. The purpose was to collect information about structuring their strategies and focus as well as the use of instruments for evaluating results, and the participation of employees in the construction process of the strategy.

Key-words: strategy, competitiveness, participation, evaluation, focus.

1 Introdução

Determinados temas tornam-se muito presentes e marcantes na vida das pessoas e organizações neste início de século. A velocidade no fluxo de dados e as crescentes possibilidades de uso da *web*, em nível pessoal e organizacional, as mudanças sociais advindas do mais fácil e rápido acesso a informação e ao conhecimento, a necessidade cada vez mais urgente de substituição ou mesmo desenvolvimento de fontes alternativas de energia, são fatores que merecem crescente atenção de pessoas e organizações.

Some-se a isto, as questões de preservação do meio ambiente, principalmente em áreas envolvendo a poluição, a geração de grandes volumes de lixo, o esgotamento das fontes de água potável e os efeitos imprevisíveis causados no clima, que afeta diretamente a produção de alimentos e a conseqüente sobrevivência das espécies no planeta.

Estes e outros aspectos influem diretamente no dia-a-dia das organizações e também em seus processos de planejamento e de formulação e gestão de estratégias. Se por um lado, a economia globalizada, na qual os bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias não têm mais fronteiras geográficas (HITT, 2008), e facilitam a operação das organizações, por outro, devemos ter pessoas com renda para consumir os produtos produzidos pelas organizações e, cuja renda, está diretamente ligada a geração e manutenção de níveis de empregabilidade e desenvolvimento das nações.

Neste contexto, exige-se das organizações, inovação, criatividade, crescimento, desenvolvimento de seus negócios, lucratividade e, sobretudo, que sejam efetivas em seus resultados. Assim, cabe a elas acompanhar, monitorar, participar deste contexto e dele retirar o máximo proveito. Na grande maioria das vezes, estamos falando em necessidade permanente de adaptação às novas realidades exigindo altas doses de flexibilidade e adaptação a mudanças, ou seja, grande intimidade com a área de formulação, implementação e avaliação estratégica. Para (HITT, 2008, p. 6) “Os gerentes têm de adotar uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças”.

Este processo de construção estratégica envolve não apenas a análise e monitoramento dos ambientes externo e interno ou mesmo o estabelecimento de possíveis cenários futuros mas, muito mais que isso, pois estas posturas básicas também são adotadas pelos concorrentes.

A análise ambiental não está alicerçada apenas nas diferentes metodologias disponíveis, mas pode ser realizada pelos gestores da organização, com o propósito do melhor acompanhamento, implementação e avaliação da estratégia organizacional (DUTRA, 2008).

São necessários posicionamentos que resultem no desenvolvimento de estratégias que sejam consistentes, mas ao mesmo tempo flexíveis (MINTZBERG, 2004) e rapidamente adaptáveis. Sabemos que neste ponto temos o envolvimento das pessoas, das tecnologias, dos processos, enfim a realidade interna de cada organização e seu grau de eficiência. Fora de seu âmbito temos um mercado competitivo com suas forças ou mesmo a volatilidade do meio.

Para Serra (2008, p.53), “estratégia e pessoas têm uma relação inequívoca, Poderíamos definir administração estratégica como o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais por meio de pessoas”.

Tecnologia e processos, são interdependentes e devem sempre estar atualizados de forma a propiciar a otimização dos resultados. Para Possas (1999, p.61) “ a busca perpetuamente renovada de vantagens competitivas, servem de trunfos para a apropriação da maior quantidade de valor possível”

Este conjunto de variáveis, a cada dia com maior velocidade de mudanças, gera a obrigação do desenvolvimento de estratégias que efetivamente propiciem resultados e, em outro nível, também o desenvolvimento de contra-estratégias de forma a atenuar ou eliminar o efeito, por vezes, devastador causado pela estratégia do concorrente. Além das posturas dos concorrentes há ainda situações em que a adversidade decorre de mudanças de hábitos provenientes de novas descobertas e/ou novas tecnologias que geram produtos funcionalmente atraentes, ou também a oferta de serviços inusitados gerados por criatividade somada a inovação. O fato é que, quanto maior a atenção e o monitoramento com o meio, mais se tem a certeza da velocidade das mudanças.

Isso faz com que as organizações apressem-se em implementar modernas

ferramentas de administração, aplicando-as individualmente ou combinando-as e direcionando-as às melhorias de produção, eficácia operacional e do negócio como um todo. Este aperfeiçoamento é importante e necessário, porém é suficiente apenas para que as organizações continuem no jogo competitivo, e apenas continuar no jogo, não é suficiente. (PORTER, 1998).

O desenvolvimento e a adoção de estratégias que efetivamente contribuam para a criação de um diferencial passa a ser a realidade do mundo organizacional. Este raciocínio ganha amplitude e passa a ser compartilhado por segmentos que até então não tinham grandes preocupações com o mercado ou com diferenciais competitivos. Casas hospitalares continuam preservando e investindo na qualidade de seus serviços e na tecnologia de seus equipamentos, mas hoje criam outros tipos de diferenciais envolvendo o conforto, o atendimento, a sofisticação, a decoração interna, etc. Casas de repouso e pousadas seguem na mesma linha. A produção e comercialização pura e simples de alimentos orgânicos também deixou de ser um diferencial dado o volume e a diversificação de oferta, levando o setor à busca de estratégias diferenciais, principalmente as que agregam valor o produto. Assim, a busca pura e simples da eficiência operacional, não garante um posicionamento estratégico eficaz (LAURINDO, 2003).

Para Porter (1998) a posição estratégica é produto da construção de um diferencial competitivo sólido e duradouro. Similarmente a Porter, Markides (1999) acrescenta que além da busca de uma posição estratégica sólida e sustentável, a estratégia envolve as três dimensões: quais clientes focar, quais produtos oferecer, e como realizar essas atividades de maneira eficiente.

As organizações buscam a descoberta ou o desenvolvimento de caminhos que tornem suas estratégias mais duradouras, eficientes e eficazes. Através de *benchmarking*, *outsourcing*, *partnering*, reengenharia, ou da pesquisa, muitas estão descobrindo que determinadas áreas estratégicas apresentam-se mais promissoras que outras, ou seja é mais fácil obter sucesso focando em alguns aspectos mais difíceis de serem implementados / copiados pela concorrência (LAURINDO, 2003). Seria quase como buscar habilidades que seriam exclusivas e, portanto, com maiores perspectivas de sucesso.

Essa “habilidade” pode ser traduzida em “atividade de valor” (LAURINDO-2003), dada a importância que representa na construção do diferencial estratégico. O conjunto das atividades economicamente distintas que a empresa usa de forma estratégica, gera a cadeia de valor.

2 Cadeias de Valor e Foco Estratégico

Na concepção de PORTER (1998), a cadeia de valor está dividida em um conjunto de elementos ligados as atividades fim e outro, ligado as atividades meio. Estes mesmos elementos foram utilizados para análise do foco estratégico das organizações pesquisadas.

Cadeia de valor	-	Concepção da estratégia
Atividades meio (suporte)		Atividades fim (primárias)
Infra estrutura empresarial		Logística Interna
Gerenciamento de Recursos Humanos		Operações
Desenvolvimento de tecnologia		Logística Externa
Aquisição de insumos		Marketing e Vendas

Se olharmos o conjunto destes elementos, iniciando pela “Aquisição de insumos” e finalizando com “Marketing e vendas” ou mesmo a “Prestação de Serviços” adicionais de pós venda, teremos basicamente a estrutura de uma *supply chain* e, como tal, envolvendo o ambiente interno e externo à organização.

Sobre cada um destes elementos, tomados singularmente ou em grupos, podem ser estruturadas ações estratégicas que estarão em sintonia com uma série de fatores que compõem os ambientes interno e externo das organizações e também as características e peculiaridades de cada negócio.

A **infra estrutura** tem como objetivo dar suporte as atividades desenvolvidas pela empresa, de forma que seus objetivos possam ser viabilizados sem processos de interrupção. Embora muitas vezes grande parte desta infra estrutura não seja apenas de responsabilidade ou domínio da organização, a sua gestão deve garantir que ela exista e esteja em plenas condições de uso, mesmo sob responsabilidade de terceiros. O sucesso no uso deste componente na estruturação estratégica, depende fundamentalmente do grau de domínio e influência que a organização detém sobre o mesmo.

Por outro lado, o **gerenciamento de recursos humanos** engloba quase que totalmente fatores internos a organização, embora ela não esteja imune, por exemplo, a falta de mão-de-obra qualificada em determinados mercados, ou mesmo, esteja sujeita a seu alto custo, em outros. Embora sejam fatores externos à organização, a maioria das questões envolvendo os recursos humanos, podem ser equacionadas sem grandes dificuldades pelas ações internas da mesma.

Tais ações se desdobram em áreas que iniciam com a pesquisa, recrutamento, seleção, passam por aperfeiçoamento, clima organizacional, estímulo, comprometimento e motivação e todos devem gerar valor através da importância e a valorização atribuída ao fator humano (CORDIOLI, 2008).

Cada dia mais acessível, a **tecnologia** desempenha importante papel estratégico nas empresas. Em muitos casos a empresa existe em função do uso ou domínio de tecnologia de ponta. Entretanto a volatilidade das relações de mercado e o uso intensivo do *benchmarking*, geram, por vezes, elevado risco. O casamento entre tecnologia e inovação tem sido um importante tônico no fortalecimento das estratégias organizacionais, porém exigindo desenvolvimento e pesquisa constantes.

A tecnologia, a frequência das mudanças tecnológicas, o ritmo das inovações, a proteção de patentes, o ciclo de vida dos produtos, e a transferência de tecnologia, têm cada dia maior influência no desenvolvimento da indústria e, conseqüentemente em suas estratégias. (CORDIOLI, 2008)

Na **aquisição de insumos** há elevado comprometimento e envolvimento com fornecedores e toda a estrutura de oferta-procura e logística disponibilizada pelo mercado. Há ainda a presença de fatores ambientais que comprometem ao mesmo tempo o abastecimento (oferta), o transporte (logística), e a aquisição. Estratégias com elevado grau de dependência do meio ambiente têm também alto risco, exatamente por envolverem fatores que embora possam ser previstos com certa antecedência, não podem ser controlados.

No conjunto das atividades fim, a **logística interna** representa uma soma de elementos sobre os quais a empresa detém controle praticamente absoluto. São processos

facilmente planejáveis e passíveis de serem executados com precisão, o que não elimina a necessidade da busca permanente de produtividade e desempenho, fatores estes, que agregarão valor estratégico.

Para Hara (2005), a **logística externa** compreende o conjunto de atividades que envolvem: a obtenção de materiais (denominada pelo autor como logística de entrada), a gestão desses materiais e sua distribuição física (denominada pelo autor como logística de saída), incluindo o fluxo de informações em todos os elos da cadeia bem como as atividades de marketing inerentes.

Estratégias envolvendo a logística externa, geram necessariamente processos de alianças e parcerias que, em geral, contribuem em muito para a obtenção de bons resultados.

A logística tem importante papel na economia mundial, pois propicia a base para concretização do comércio internacional, melhorando o padrão de vida dos países e de suas populações, tornando possível a exploração de vantagens competitivas, oriundas de produtos produzidos em diferentes regiões do planeta. (BALLOU, 2001).

Muitas são as obras que tratam sobre estratégias de **marketing e vendas**, cada uma delas com inúmeros focos. O conhecimento do mercado, do comportamento do consumidor, o desenvolvimento do produto, o ponto de venda, a divulgação, o pós venda, a fidelização, o encantamento do cliente, enfim um amplo rol de ações e estratégias de suma importância para o sucesso do empreendimento. Além disto, para traçar e implementar estratégias com eficiência as empresas devem ter atenção redobrada nos concorrentes. (KOTLER, 2006)

Lima (2008), ao tratar da avaliação de resultado estratégico, propõe a utilização de vetores de desempenho de forma a gerar informações sobre o que efetivamente representa uma proposta de valor ao cliente e ao mercado.

A estratégia envolvendo o **sistema operacional**, normalmente está vinculada a determinada tecnologia, que de alguma forma gera vantagem competitiva. A tecnologia tem destacada contribuição no desempenho deste foco, seja através de *softwares*, sensores, transmissores de rádio frequência, redes de comunicação via satélite ou fibra ótica, etc. e, oportunidades de obtenção de excelência operacional, que propiciam significativo adicional de valor na qualidade, precisão e agilidade nos processos de gestão na área.

A avaliação do sistema operacional, identifica atividades organizacionais críticas e oportunidades de obtenção de excelência, que propiciam significativo adicional de valor na qualidade, precisão e agilidade nos processos de gestão operacional (LIMA, 2008).

A **prestação de serviços** pode ser resultante de uma estratégia de agregar valor ao produto ou mesmo envolvendo a atividade principal do negócio. Em ambos os casos, representa um significativo espaço passível de ser usado estrategicamente e com grandes possibilidades de variação de forma e conteúdo.

Envolvendo o conjunto representado pelos nove itens da cadeia de valor e que apresentamos como elementos do foco estratégico nas organizações, a **informação** e o **processo de comunicação** deve existir e materializar-se como um elo fundamental entre todos os componentes. Não há como desenvolver estratégias, em quaisquer que sejam os focos, sem a informação e a comunicação e suas tecnologias. (PORTER, 1998; MCGREE e PRUSAK, 1993).

3 A pesquisa

3.1. Metodologia

O trabalho, de caráter descritivo, envolveu doze empresas dos seguintes setores: sete indústrias, três prestadores de serviços e, duas organizações comerciais. Questionários foram distribuídos a colaboradores posicionados em cargos de cúpula ou próximos dela e que responderam a três questões básicas ligadas a: sua participação na elaboração da estratégia da organização; a existência de ações envolvendo a avaliação dos resultados das estratégias e, sobre qual(ais) foco(s) está(ão) estruturada(s) a(s) estratégia(s) da organização. Sem pretensões de esgotar o tema ou mesmo discutir tipos ou modelos de desenvolvimento ou avaliação de estratégias, procurou-se acrescentar elementos que conduzam a reflexão sobre a participação das pessoas no processo de construção das estratégias, bem como a adoção de sistemas de avaliação e o foco estratégico.

3.2. Resultados

Processos empresariais tidos como modernos, valorizam e estimulam a participação das pessoas da forma mais ampla possível nas decisões envolvendo a organização. Embora pela sua natureza, a estratégia constitua uma área muitas vezes encarada como sigilosa ou restrita apenas a cúpula organizacional, amplia-se a cada dia a participação das pessoas mesmo que em caráter parcial. O tão sonhado comprometimento das pessoas é obtido como resultado de uma série de ações diferentes mas que formam um conjunto, onde a participação tem importante papel.

Para Serra (2008, p.56) “A função da formulação estratégica é apoiar e complementar a análise estratégica, por intermédio, em geral, do planejamento estratégico”. Desta forma, líderes, empreendedores ou executivos, e a equipe executiva, devem atuar como catalisadores, coordenadores e comunicadores. (SERRA, 2008).

No tocante a participação dos colaboradores no processo de formulação estratégica, nas organizações pesquisadas, foram colhidos os seguintes resultados:

Item	Quantidade	Percentual
Sim	03	25
Não	-	-
As vezes	09	75
Total	12	100

Fonte: Dados primários, 2008

Tabela 1 – Nível de participação dos Colaboradores na formulação estratégica

Como pode-se observar, a participação dos colaboradores ainda pode ser em muito melhorada. Cabe lembrar que para que isso ocorra, são necessárias ações básicas de estímulo, disseminação da informação e preparo das pessoas. Isto deve se constituir uma filosofia de trabalho envolvendo procedimentos adotados por toda a organização e não apenas um trabalho de recursos humanos.

Serra (2008), organiza este processo através de três níveis: os catalisadores, os coordenadores e os comunicadores. Os primeiros, viabilizam o conjunto de informações que possibilitem decisões estratégicas essenciais. Os coordenadores são responsáveis pela formulação da estratégia, devendo estar ligados ao líder e também aos executivos. Comunicadores devem alimentar o processo com informações sobre planos, políticas, programas e ações importantes da organização.

Por outro lado, o processo administrativo em essência só é válido com o desenvolvimento de ações de avaliação, aliás a última das funções da administração. No

contexto estratégico não poderia ser diferente, até por que, do processo de avaliação surgem os elementos necessários e imprescindíveis para a reformulação ou ajuste da estratégia e de suas ferramentas. Para Kelvin e Thomson (2006), “o que não é medido, não é gerenciado”.

Embora organizações, em seus produtos, serviços ou processos, mensurem seus custos, a qualidade, as peças com defeito, os níveis de reclamações de clientes, o absentismo, a produtividade, etc., a avaliação do desempenho organizacional, está um passo acima e depende de indicadores, métodos, critérios, etc. (DUTRA e ENSSLIN, 2008).

Os dados apresentados na tabela 2 demonstram que a grande maioria das empresas pesquisadas, 91,7%, desenvolve e usa mecanismos de avaliação da estratégia.

Item	Quantidade	Percentual
Sim	11	91,7
Não	-	-
As vezes	01	8,3
Total	12	100,0

Fonte: Dados primários, 2008

Tabela 2 – Organizações que usam mecanismos de avaliação da estratégia.

Dutra e Ensslin (2008) atribuem ao processo de avaliação de desempenho, inclusive o estratégico, importância fundamental para as organizações, podendo gerar inclusive um diferencial competitivo. Diferentes metodologias, em constante aprimoramento, podem ser úteis aos diferentes tipos de negócio.

Finalmente, na tabela 3, observa-se em quais itens está focada a estratégia organizacional:

Item	Quantidade
Infra estrutura	02
Gestão de RH	03
Tecnologia de ponta	02
Aquisição de insumos	08
Logística interna	02
Logística externa	03
Marketing e vendas	07
Sistema operacional	03
Prestação de serviços	02

Fonte: Dados primários, 2008

Tabela 3 – Área de foco da estratégia

Neste caso, os resultados extrapolam o total de doze respostas em razão de que as estratégias estão focadas em mais de um elemento. De qualquer forma chama-nos a atenção o fato de que a “aquisição de insumos” é fator estratégico representativo, juntamente com as ações focadas em “marketing e vendas”, embora este último constitua um importante elemento para a composição de toda e qualquer estratégia de negócios.

No caso da aquisição de insumos, fica clara a posição estratégica de necessidade de garantia de abastecimento e de custos.

4 Conclusão

Destacam-se três fatores nos resultados apresentados neste trabalho. O primeiro

está ligado a participação das pessoas no processo organizacional, onde se observa que há muito ainda a evoluir. Se queremos pessoas comprometidas, o chamamento à participação é um dos instrumentos mais eficientes para tal. Neste particular, não trata-se de uma missão sob exclusiva responsabilidade da área de Recursos Humanos, mas de todos os setores da organização, atuando sob a coordenação de RH.

Em sistemas complexos, vencedores por longos períodos de tempo, estão aquelas organizações com sensibilidade com o ambiente externo, com a aprendizagem contínua e com a valorização de pessoas e não de ativos. (BELMIRO, 2007)

Aspecto bastante positivo é identificado, quando se observa que praticamente todas as empresas pesquisadas desenvolvem processos de avaliação de resultado das estratégias implementadas. Se considerarmos que toda ação envolvendo a construção e a implementação de uma estratégia demanda significativos investimentos em várias áreas, a avaliação de seus resultados é de fundamental importância não apenas para análise da recuperação dos investimentos mas sobretudo para ajustes que se fazem necessários. Some-se a isso o fato de que muitas vezes são necessárias ações de contra estratégia, em razão de posturas adotadas pelos concorrentes após tomar ciência da estratégia da empresa.

A construção, a implementação e, a avaliação estratégica constitui um exercício extremamente importante para o nível de acerto das ações e para que estas efetivamente resultem em vantagem competitiva para a organização. Tal processo deve evoluir e consolidar um pensamento estratégico na organização, sedimentando processos que sejam flexíveis e adaptáveis às realidades do mundo moderno (BELMIRO, 2007).

O terceiro e último fator, demonstra que embora as estratégias estejam pulverizadas entre os nove focos, há a predominância no item que representa aquisição de insumos. Isto denota o envolvimento externo da organização e sobretudo com parte importante de sua *supply chain*. Na realidade identifica-se aqui o grande envolvimento e parceria com fornecedores de insumos diversos, que vão desde o compartilhamento de *softwares* até parcerias mais estreitas quer sejam em estratégias que ampliem as possibilidades de sucesso do produto final no mercado, em sua distribuição exclusiva, ou mesmo na pesquisa e desenvolvimento conjunto de novos componentes e/ou materiais, além de possivelmente inúmeros outros elementos.

Estas parcerias em geral geram melhores níveis de controle sobre a *supply chain*, redução de custos operacionais e de deslocamento, melhoria de qualidade nos processos internos e externos e sobretudo um custo final que viabiliza uma posição competitiva extremamente favorável. A demonstração de que o fator de envolvimento com os fornecedores de insumos é grande, comprova que as estratégias estão extrapolando os muros da organização, na busca de elementos que agreguem e contribuam para a estratégia global do negócio. Nestes casos de parceria estratégica, podemos encontrar cadeias inteiras que se fortalecem em função de estratégias compartilhadas e com isso as empresas componentes da cadeia acabam por gerar significativas barreiras à entrada de novos competidores.

Quanto ao foco em “marketing e vendas”, entendemos como a necessidade sempre premente das organizações estarem cada vez mais próximas de seus clientes, conhecendo-os em detalhes, buscando o seu encantamento e a sua fidelização. Neste processo as organizações desenvolvem ferramentas e instrumentos que tornem seus produtos e marcas, parte integrante da vida do usuário / consumidor. A preocupação cada vez maior com a aceitação de produtos e serviços pelo mercado, fica demonstrada com o grande volume de pesquisas e número de obras que abordam o marketing pessoal, de

relacionamento, de fidelização, bem como a diversificação de focos, englobando entidades religiosas, ONGs, e até entidades filantrópicas.

A tarefa das estratégias de marketing é criar para o cliente, um valor maior que o criado pelos concorrentes. (KEEGAN, 2005). Além disso, o marketing sempre constituir-se-á um importante pilar estratégico em toda e qualquer organização e a essência do desenvolvimento de sua estratégia é assegurar que as capacidades da empresa sejam compatíveis com o ambiente competitivo do mercado (HOOLEY, 2001).

Os demais percentuais apontados pelos respondentes, são pulverizados e atendem proporção semelhante, demonstrando a amplitude do foco estratégico e como as empresas estão lançando mão de diferentes recursos com o envolvimento de várias áreas em seus processos de construção estratégica.

Os resultados da pesquisa demonstram a importância dada a estratégia e a todas as particularidades e nuances que a envolvem. Trata-se de um tema cuja pesquisa e aprofundamento merecem atenção permanente da academia de organizações que fazem de suas técnicas a maneira de viver e sobreviver em um mundo cada dia mais competitivo.

“A determinação da direção estratégica envolve a definição da imagem e do caráter que a empresa quer desenvolver ao longo do tempo” (HITT, 2008, p. 350).

5 Referências bibliográficas

A.HITT, Michael. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly (organizadora) Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHURCHILL, G.A .; PETER, J.P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003
HARA, Celso Minoru. Logística: armazenagem, distribuição e *trade* marketing. Campinas, SP: Alínea, 2005.

HOOLEY, Gram. J. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 2ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KEEGAN, Warren J. Marketing global. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. Administração de marketing – 12ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAURINDO, Fernando J.B. Estratégias para a competitividade / Fernando J.B.Laurindo, Marly M.de Carvalho. São Paulo: Futura, 2003.

MIRA, Carlos Alberto. Logística: o último rincão do marketing. São Paulo: Lettera.doc, 2005.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POSSAS, S. Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. Campinas: Hucitec, 1999.

ZACCARELLI, Sérgio B. Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva, 2000.

