

CONCEITOS DE ESTRATÉGIA COMO FATOR PARA GERAR VANTAGENS COMPETITIVAS

Ednilson Rodrigues*
Silvio Santos Júnior**

Resumo

Os estudos sobre estratégia apontam uma ligação entre os conceitos que em geral se voltam à utilização desta para planejar suas ações, relacionadas com metas claras e utilizando-se de fatores internos e externos dos diferentes setores dentro da organização, alinhados com um objetivo geral. Este artigo teve como objetivo apresentar e discutir a formação da estratégia como fator gerador de vantagem competitiva. O artigo está estruturado em dois momentos. No primeiro, discutem-se os principais conceitos teóricos relacionados à formação da Estratégia, enquanto, no segundo são analisadas diversas contribuições metodológicas que visam sugerir formas de se realizar a estratégia como fator para gerar vantagens competitivas para as empresas. O trabalho propõe-se a apresentar algumas ferramentas que gestores utilizem para realizar a formulação de suas estratégias de mercado e a gerar vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia. Formação da estratégia. Vantagens competitivas.

1 O CONTEXTO E A ESTRATÉGIA

A expectativa das organizações, ditadas principalmente pelo desejo de buscar o lucro e conviver, satisfatoriamente, com as incertezas inerentes ao negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência. No entanto, mais do que apenas possuir expectativas, faz-se necessário que as empresas detenham algumas capacidades para transformar as expectativas em realidade (LEMOS; NASCIMENTO, 1999).

Inovar, reinventar e criar novas oportunidades no mercado é tema recorrente nos estudos sobre estratégia e são considerados fatores de fundamental importância para a competitividade das empresas. Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu “[...] como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes.” Santos Júnior, Freitas e Luciano (2005) argumentam que, no cenário atual, no qual a velocidade das mudanças e a disponibilidade de informações crescem de forma exponencial e globalizada, a sobrevivência das organizações está relacionada, mais do que nunca, à sua capacidade de captar, absorver e responder às demandas requeridas pelo ambiente. Miles e Snow (1978) observam, entretanto, que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégicos relativamente

* Pós-graduando do Curso de Gestão Estratégica de Empresa; Gerente comercial na Casa do Chapeador – Tintas Automotivas Ltda; Rua Francisco Guilherme Dorl, 122, Bairro Cruzeiro do Sul, Joaçaba; ede_rodrigues@yahoo.com.br

**Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Chapecó; Rua Nereu Ramos, 3777, Bairro Seminário, Chapecó; silviosantos.junior@unoesc.edu.br

estáveis na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Assim, a formulação de estratégias deve ser possível e realizável, isto é, deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa e em conformidade com sua infraestrutura. Nesse sentido, Drucker (1995, p. 85), ensina que: “[...] a melhor forma de prever o futuro é criá-lo.” Corroborando, Prahalad e Hamel (1994, p. 122) argumentam que: “[...] não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez, por mais importante que sejam essas tarefas. Ela também precisa ser capaz de regenerar suas estratégias e reinventar seu setor.” Essa condição, em alguns casos, é determinante para que as empresas se mantenham em um mercado cada vez mais exigente, requerendo, em consequência, um processo de mudanças e melhora contínua.

No mercado brasileiro, fechado para a globalização até alguns anos atrás, as estratégias não eram tão importantes. Vasconcelos (2001 apud ALBINO et al., 2010, p. 3) justifica afirmando que: “Os estudos sobre Estratégia têm formação bastante tardia quando comparados com a produção de conhecimento em campos como Economia e Sociologia.” Este autor considera que, quando o mercado era um sistema autorregulado, tornava-se irrelevante a formação de estratégias para as empresas. Outro fator, segundo ele, com forte influência, era a baixa profissionalização da gestão nas empresas, as quais, até a segunda metade do século XX, continuavam sendo empresas familiares, em sua maioria. De outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) assinalam a década de 1960 como o início dos estudos sistematizados no campo da estratégia. Para eles, a disciplina estratégia já surge como uma área de conhecimento multidisciplinar, fortemente influenciada pela Teoria das Organizações, Economia e Sociologia e, apesar da demora do surgimento, teve rápido crescimento, havendo intensas pesquisas nas Escolas de Design e Planejamento nas décadas de 1960 e 1970, aumentando a intensidade e a complexidade com o surgimento da globalização, a partir da década de 1990.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo foi desenvolver uma pesquisa bibliográfica para capturar os principais conceitos utilizados pelos principais autores sobre o assunto, buscando identificar nestes conceitos os principais elementos a serem considerados na formação da estratégia em uma organização e quais deles geram maior competitividade para as empresas.

Além dessa breve introdução, o presente estudo mostra, na seção seguinte, a revisão teórica sobre os conceitos de estratégias. Na seção 3, argumenta-se sobre a finalidade da estratégia e posicionamento; a seção 4 busca identificar fatores que auferem diferenciais competitivos e, na seção 5, tece-se a conclusão finais sobre o estudo. Finalizando, mostram-se as referências utilizadas neste artigo.

2 OS CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas nas decisões de gestão. Encontra-se em todas as ações que as empresas realizam e algumas utilizam a estratégia de forma estruturada, outras por meio do feeling ou percepção do empresário no mercado, estes últimos muito presentes em empresas que têm gestores com características de empreendedor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Quando se estuda a formação de estratégia, algumas palavras passam a fazer parte do vocabulário do administrador, como planejamento, posicionamento es-

tratégico e de mercado, competitividade, objetivos, desempenho, busca por resultados, mudanças, inovação, aumento da participação no mercado, entre outras. Buscando evidenciar isso, o Quadro 1 mostra diversos conceitos de estratégia. Pode-se observar que estes conceitos têm em comum uma ligação direta com algum objetivo traçado para a empresa ou uma regra, meta, ou força, que pode auferir vantagens competitivas diante dos concorrentes, embora, dentro de uma organização, as estratégias possam ser por setor ou por mercados de atuação.

Quadro 1 – Conceitos de estratégia

Autor	Conceito
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e de recursos para atingir a estes objetivos.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir a estes objetivos).
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir a objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.
Autor	Conceito
Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações em um todo coerente.
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vistas a atingir a um objetivo.
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na alocação de recursos.

Fonte: adaptado pelo de Nicolau (2001).

Como se pode depreender do Quadro 1, o conceito de estratégia não é uma fórmula para todas as empresa. Cada organização, em razão de seu posicionamento, características, recursos, entre outros elementos, define um modelo de trabalho e como a estratégia vai influenciar nas atividades da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Assim, a estratégia determina os objetivos de longo prazo, as políticas e o modelo de gestão da organização. Nesse sentido, Tavares, Amaral e Gonçalves (2003, p. 2) argumentam que a única certeza que se tem no Campo da Estratégia é que sua aplicação ocorre no terreno da incerteza e conseqüentemente da competitividade.

De acordo com Castro, Santos e Silva (2008), as prioridades ou as vantagens competitivas podem ser definidas como um conjunto consistente de características de desempenho que a empresa terá, e, por meio da qual, contribuirá para um aumento da competitividade da organização.

Assim, a estratégia, para ser efetiva, depende de um conjunto de características da organização e do ambiente no qual ela está inserida. A finalidade da estratégia é o que se trata na seção seguinte.

3 FINALIDADE ESTRATÉGIA

A formação da estratégia serve para traçar os caminhos da empresa. Nesse sentido, dentro de uma empresa, podem existir varias estratégias, mas que necessariamente devem estar interconectadas, apesar de terem finalidades específicas distintas. Exemplo disso é a estratégia financeira da empresa diante de seus fornecedores, que pode parecer diferente da estratégia de logística ou assistência técnica, mas que, ao final, devem estar todas alinhadas ao objetivo maior da organização.

Em geral todas as empresas, de forma consciente ou não, buscam formular estratégias para se alcançar objetivos, alguns para melhorar sua capacidade de inovação e/ou adaptação às mudanças do mercado, entre outros objetivos. Podem ocorrer no nível comercial ou tecnológico; em novos processos de industrialização; em razão das exigências legais (legislações em geral), entre outros, mas, para serem coerentes, devem estar alinhadas.

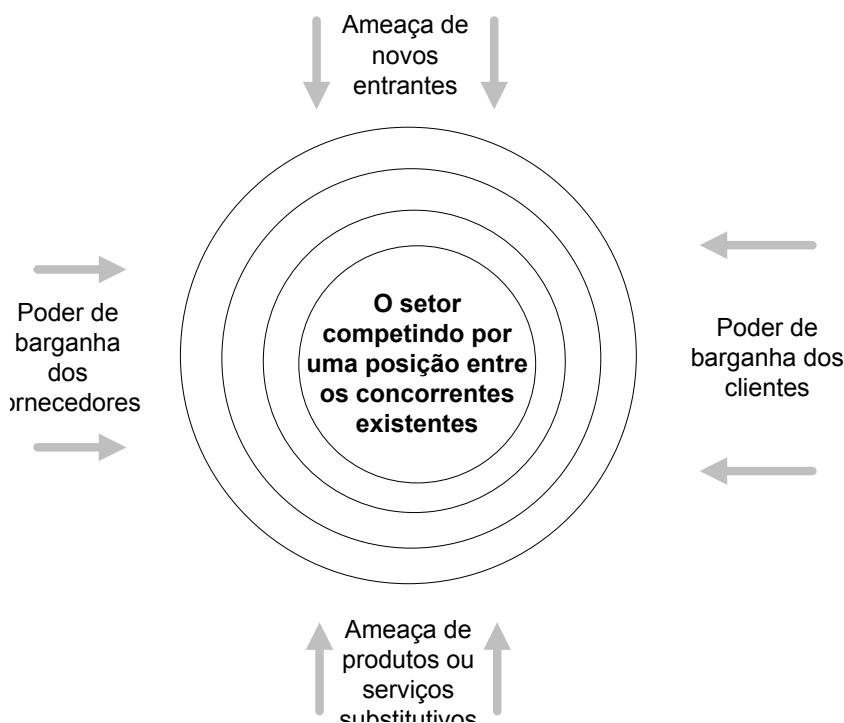
Na definição dos fatores importantes para uma empresa formular suas estratégias e com isso gerar vantagem competitiva, alguns aspectos devem passar por análise criteriosa dos gestores. Para Hartmann (2005, p. 146), esses elementos/etapas necessárias à formulação e implementação de uma estratégia organizacional são:

- Definir a missão – por que a empresa existe;
- Definir a visão – o que ela quer ser;
- Definir Valores – em que ela acredita;
- Identificar ameaças no mercado atual e decidir como neutralizá-las;
- Identificar oportunidades no mercado atual e decidir como explorá-las;
- Identificar oportunidades em novos mercados e decidir como explorá-las;
- Identificar forças da Organização e decidir como explorá-las;
- Identificar fraquezas da Organização e decidir como neutralizá-las;
- Definir um conjunto de competências e tecnologias, difíceis de serem imitadas;
- Definir condições que asseguram a execução da estratégia;
- Meta quantificação do objetivo determinado o que se quer quando e quanto;
- Orçamento quantificação física e financeira das partes constituintes dos planos.

A partir destes elementos os gestores iniciam a formalização das estratégias, identificando os fatores que permitam a obtenção de vantagens competitivas.

Porter (2009) mostra que a essência da formulação da estratégia é lidar com a competição e que, para isso, um fator determinante é a análise setorial para se posicionar no mercado. Este autor indica, de forma sintética (Figura 1), seu posicionamento em relação à formação das estratégias, na qual consideram os *Stakeholders* envolvidos no negócio: concorrentes; fornecedores; clientes; produtos ou serviços substitutos. Afirma ser a combinação destas cinco forças as determinantes da lucratividade de uma determinada indústria.

Figura 1 – As forças determinantes da competitividade setorial



Fonte: adaptada de porter (2009, p. 4).

Prahalad e Hamel (2005) argumentam, entretanto, que a estratégia deve estar menos preocupada em garantir uma adequação total entre metas e recursos e mais preocupada em criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguirem o “aparentemente impossível”. Essa visão de estratégia vai além da alocação de recursos escassos em projetos e se constitui em uma luta para superar as limitações de recursos por meio de uma busca criativa e infundável. Reconhecem, por sua vez, que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores, e, que competências essenciais pela liderança de produtos ocorrem por um portfólio de competências (core competências). Para estes autores as falhas de produto muitas vezes são inevitáveis, mas proporcionam a oportunidade de aprender mais sobre onde pode estar exatamente a origem das futuras demandas. Nessa perspectiva, uma empresa precisa se aproximar dos concorrentes no mercado para conhecer suas ações e estratégias. No Quadro 2 os autores fazem um comparativo entre fatores que podem gerar competitividade nos dias atuais e projetar um cenário para o futuro considerando alguns aspectos.

Quadro 2 – A estratégia, segundo Prahalad e Hamel

Estratégia não é só	Mas também
O Desafio Competitivo	
Reengenharia de processos	Regeneração de estratégias
Transformação organizacional	Transformação do setor
Competindo pela participação no mercado	Competindo pela participação nas oportunidades
Descoberta do Futuro	
Estratégia como aprendizado	Estratégia como esquecimento
Estratégia como posicionamento	Estratégia como previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
Mobilização para o futuro	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como acúmulo de recursos e alavancagem
Chegar primeiro ao futuro	
Competir dentro da estrutura existente do setor	Competir para moldar a estrutura existente do setor
Competir pela liderança de produtos	Competir para a liderança de competências essenciais
Competir como entidade isolada	Competir como uma coalizão
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para a preempção global

Fonte: adaptado Prahalad e Hamel (2005, p. 73).

Nessa visão os autores avaliam o presente e projetam o futuro com ações que permitam a formação de estratégias competitivas, as quais possibilitem à organização “transformar o setor”. Embora isso apenas garanta a realização do que foi planejado, permite aos gestores, ao terem um norte, criarem um *core* alinhado com a missão, a visão e o valor da empresa. Segundo eles, é fundamental saber quais os recursos necessários para se realizar o planejado futuro.

3.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico é antes de tudo uma escolha. Escolher atender a um determinado perfil de cliente, identificar as vantagens e características dos produtos, criando uma cadeia de valor reconhecida por ele. Estas escolhas envolvem decisões fundamentais: decidir o que vai ser trabalhado; que produto vai ser o carro-feche do negócio (estratégia de portfólio – Matriz BCG); para quem vai ser oferecido e com que vantagem (DAY; WENSLEY, 1988) e; em quais mercados se atuará (ANSOFF, 1990).

Estratégia de mercado é, pois, um processo no qual se deve considerar vários fatores, notadamente em um mercado com acentuada competitividade, e a definição de um elemento-chave para a criação de uma posição estratégica pode ser essencial. Bandeira (2007) acredita que os fatores críticos de sucesso são elementos que permitem que a organização alcance índices melhores de competitividade e de grande importância para controlar os objetivos almejados pelas organizações.

Para Porter (2009), a escolha do posicionamento determina não apenas quais atividades a empresa fará, mas também como ela será desenvolvida e aquelas serão coordenadas. Segundo o autor, existem os seguintes posicionamento:

- a) Posicionamento baseado na variedade: com esse modelo de posicionamento a empresa busca atender a vários tipos de público sem diferenciação de perfil, oferecendo vários tipos de produtos ou serviços. A empresa diversificada tem dois níveis de estratégia da linha de produto ou negócio e da estratégia para toda a empresa;
- b) Posicionamento baseado nas necessidades: esse modelo trabalha de forma diferente do anterior e busca conhecer de forma melhor um tipo de mercado e desenvolver estratégias para somente um tipo ou perfil de cliente;
- c) Posicionamento baseado no acesso: esse modelo está mais em evidência nos dias atuais; com o desenvolvimento de logística e facilidade e com o uso da internet trabalha-se com o acesso ao produto ou serviço por região, encontrando uma forma de o cliente alcançá-lo, não importa onde esteja. Com essa análise inicial, o gestor consegue encontrar o público desejado para o negócio.

4 FATORES QUE GERAM VANTAGENS COMPETITIVAS

A vantagem competitiva é entendida por Ansoff e Sanvicente (1977, p. 188) “[...] como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de se ajustar a oferta em função dessa antecipação.” Para Roman et al. (2012), a vantagem competitiva pode estar assentada em diferentes áreas funcionais dentro da organização e depreve alguns exemplos que podem gerar as vantagens competitivas: atender a ciclos menores de entregas do produto; ter produto com qualidade e confiabilidade; cumprir com a promessa de entrega; ser hábil para produzir novos produtos rapidamente e possuir flexibilidade para ajustar mudanças no volume e obter custos baixos. Segundo os autores, com essas práticas, a empresa pode fazer diferença na hora da escolha, pelo consumidor, e se tornar um diferencial frente aos concorrentes. E, apesar de parecerem de fácil aplicação, requerem muito empenho e competência. Para Porter (2009, p. 156) “[...] essas habilidades abrangem atividade importante para a vantagem competitiva.” Nesse linha de raciocínio, vários autores corroboram.

Slack et al. (1977), em um sentido mais restrito, mostra cinco fatores que podem auferir vantagem competitiva em uma organização: confiabilidade, custo, flexibilidade, qualidade e ve-

locidade. Segundo os autores estes cinco fatores aplicados no dia a dia podem fazer com que a organização detenha participação maior no mercado. Em um sentido amplo e genérico, Porter (2009) descreve a posição de uma nação para gerar competitividade. Para ele, em alguns países existem condições de fatores, condições de demanda, condições de estrutura e rivalidade entre empresas. Isso de certa forma faz com que as empresas consigam ser proativas na busca de posições melhores no mercado.

Porter (2009) argumenta ainda que uma primeira forma de competir é via custo. Nessa estratégia a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, entre outras, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. Outra estratégia para a competitividade é a diferenciação, na qual a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Para este autor, a estratégia competitividade de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou a nichos de mercado.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos, independente da fórmula e como isso vai ser aplicado na prática. Para, Ito e Gimenez (2010, p. 9), “[...] a obtenção e sustentabilidade da vantagem competitiva ocorre pelo aproveitamento simultâneo das fontes internas e externas [...]” A formação e a sustentação da vantagem competitiva é um processo socialmente complexo, que envolve relação de poder, abordagens institucionais e práticas sociais. O Organograma 1 mostra a estrutura básica para avaliar a superioridade competitiva segundo Day e Wensley (1988).

Organograma 1 – Fontes de vantagem competitiva – Uma estrutura para diagnosticar a superioridade competitiva



Fonte: adaptado de Day e Wensley (1988).

Assim, as fontes de vantagens competitivas advêm de habilidades e recursos superiores (internos à empresa), que lhe conferem vantagens posicionais (por meio do reconhecimento de valor pelo cliente e/ou redução dos custos relativos – externos à empresa). Isso se refletirá em um desempenho superior, por meio do qual a satisfação e lealdade do cliente resultará em um *market share* com lucros relativos maiores, propiciando uma maior taxa de retorno sobre os investimentos que, aliado a escolhas de estratégias adequadas, permite reinvestimentos para a manutenção das fontes de vantagens, criando um ciclo capaz de sustentar a competitividade.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou analisar alguns dos conceitos encontrados na literatura sobre como formular as estratégias para as empresas e como isso pode ser fator gerador de competitividade. Entre os vários autores pesquisados, o que foi encontrado de ligação entre um conceito e outro é que empresas que utilizam estratégias para planejar suas ações podem estar sempre em busca, de trabalhar de forma melhor organizada, com metas claras, de olho nas tendências do mercado, utilizando forças internas e externas e mesmo com estratégias diferentes em setores dentro da mesma organização, sempre alinhados com um objetivo geral. Outro fator de grande importância na estratégia de qualquer empresa são os recursos humanos disponíveis para serem usados em suas ações diante do mercado. Nesse aspecto, os recursos adequados com capacidade de grande criatividade dos profissionais e os recursos financeiros usados de forma estratégica podem trazer vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Com a abertura dos mercados internacionais, para alguns autores, tudo o que envolve as empresas pode ser estratégico e gerador de competitividade. Um aspecto que pode gerar vantagens competitivas para as empresas é estar sempre de olho nas tendências de mercado e possuir estratégias para cada setor alinhado com o objetivo geral da empresa. Na bibliografia pesquisada, os autores citam que para encontrar fatores que geram vantagens competitivas, os gestores devem definir a missão, a visão e os valores antes do início das atividades da empresa. Um segundo passo é definir para qual público os produtos ou serviços serão desenvolvidos, quais as classes sociais, que tipo de recursos humanos serão necessários para desenvolver as atividades, conhecer os modelos de produtos ou serviços dos concorrentes e quais as estratégias que eles utilizam para participar do mercado. Com todos os stakeholders envolvidos analisados, as empresas têm condições de desenvolver as estratégias com mais capacidade de concorrência e inovação.

Em comum, as empresas para conseguirem obter algum tipo de vantagem competitiva devem se posicionar de alguma forma, por meio de posicionamento baseado em variedades, buscando conhecer as necessidades de seu público-alvo. Para outros, a acessibilidade do público é fator diferencial, ou, para outras empresas, o diferencial competitivo é com a atuação no preço final. Outro diferencial de grande importância e muito usado nos dias de hoje pelo Departamento de Marketing das empresas para buscar uma fidelidade do cliente: é o respeito pelo uso dos recursos naturais.

Essas “razões de fundo” ou “razões de ser” se constituem em aspectos que, ao serem claramente identificados, podem contribuir para o aperfeiçoamento organizacional, ou mais especificamente, para o aumento da performance. Pode-se dizer que o fator de competi-

vidade corresponde às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para sobreviver e se destacar em relação ao mercado.

Concepts of strategy as a factor for generating competitive advantage

Abstract

The strategy research suggest a link between the concepts which usually turn use these to plan their actions, related to clear goals and using the internal and external factors of the different sectors within the organization, in line with a general goal. This article aims to present and discuss the strategy formation as a key driver of competitive advantage. The article is structured in two phases. In the first, we discuss the main models of theoretical concepts related to the formation of the strategy, while in the second, we analyzed several methodological contributions that aim to suggest ways to accomplish the strategy as a factor to generate competitive advantages for companies. In conclusion, it is proposed to introduce some tools that managers use to make the formulation of strategies to market and generate competitive advantages over their competitors.

Keywords: Strategy. Formation of strategy. Competitive advantages.

REFERÊNCIAS

ALBINO, José et al. Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 abr. 2013.

ANSOFF, H. I.; SANVICENTE, A. Z. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 1-20, apr. 1988.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação: uma nova abordagem**. 9. ed. São Leopoldo: Rotermund, 2005.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. A. P. Teorias gerais e as explanadas fundamentais da administração estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/ESO/ESO2219.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2013.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000. 257 p. (Coleção Debates, v. 115).

MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégias: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Campo Grande: Indeg/ISCTE, 2001.
- PORTER, Michael E. **Competição, on competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competing for the future. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 122-128, jul./ago. 1994.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- ROMAN, D. J. et al. Fatores de competitividade organizacional. **Brasilian Business Review**, Vitória, n. 1, p. 27-46, jan./mar. 2012.
- SANTOS JÚNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO; E. M. As dificuldades para o uso da Tecnologia da Informação. **Revista de Administração de Empresas (Revista Eletrônica)**, v. 4, n. 2, 2005.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAVARES, M. C.; AMARAL, L. A. S.; GONÇALVES, C. A. Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2003.

