

**UMA APLICAÇÃO CONJUNTA DAS ANÁLISES SWOT/PEST PARA AVALIAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO VAREJO**

**A JOINT APPLICATION OF THE SWOT/PEST ANALYSIS FOR EVALUATING
COMPETITIVE STRATEGIES IN THE RETAIL MARKET**

**APLICACIÓN CONJUNTA DE LOS ANÁLISIS DAFO/PEST PARA LA EVALUACIÓN
DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO MINORISTA**

Harrison Bachion Ceribeli

Mestrando em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Riberão Preto – FEARP/USP

Professor da Faculdade Interativa COC – FEAM-COC

E-mail: harrisonbceribeli@yahoo.com.br (Brasil)

Lucas Sciencia do Prado

Mestrando em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Riberão Preto – FEARP/USP

Professor da Universidade Anhanguera Educacional S.A – AESA

E-mail: ls.doprado@gmail.com (Brasil)

Edgard Monforte Merlo

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor da Universidade Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP/USP

E-mail: edgardmm@usp.br (Brasil)

UMA APLICAÇÃO CONJUNTA DAS ANÁLISES SWOT/PEST PARA AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NO VAREJO

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo discutir e analisar as estratégias de defesa de mercado desenvolvidas por duas empresas, frente à entrada de novos concorrentes. O método utilizado foi um estudo de casos múltiplos, sendo analisadas duas empresas: uma rede supermercadista e uma instituição de ensino. Para análise dos resultados, foi realizado um estudo dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades (SWOT) e uma análise do macro-ambiente em que as empresas atuam (PEST). Os dados da PEST foram classificados conjuntamente com os resultados da SWOT, dando origem a uma matriz de análise conjunta SWOT/PEST. Como conclusões, constatou-se que a utilização de estratégias de defesa de mercado, no segmento de varejo/serviços, baseadas no fortalecimento da marca é eficaz; entretanto, aquelas devem vir acompanhadas de ações voltadas também para a variável preço, principalmente quando os concorrentes adotam políticas agressivas de precificação.

Palavras-chave: Estratégia; Vantagem Competitiva; Defesa de Mercado; Análise SWOT/PEST.

A JOINT APPLICATION OF THE SWOT/PEST ANALYSIS FOR EVALUATING COMPETITIVE STRATEGIES IN THE RETAIL MARKET

ABSTRACT

This study aims to discuss and analyze strategies developed by two companies to protect their market share to front the threat of new competitors. A multiple case study was the method undertaken, and two companies were analyzed: a supermarket network and an educational institution. For the results to be analyzed a comparative study was developed, including the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) and the environmental trends in which companies operate (PEST). The data from PEST was classified together with the SWOT analysis, creating a SWOT/PEST matrix for joint analysis of both methods. Consequently, it should be noted that the use of strategies based on strengthening the brand to protect one's market is effective, since it is accompanied by actions that also focus on the variable price, specifically when new competitors adopt aggressive pricing policies.

Keywords: Strategy; Competitive Advantage; Defense Market; SWOT/PEST Analysis.

APLICACIÓN CONJUNTA DE LOS ANÁLISIS DAFO/PEST PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL MERCADO MINORISTA

RESUMEN

Este trabajo tuvo como principal objetivo discutir y analizar las estrategias de defensa de mercado desarrolladas por dos empresas, frente a la entrada de nuevos competidores. El método utilizado fue un estudio de casos múltiples, en el cual se analizaron dos empresas: una red de supermercados y una institución de enseñanza. Para el análisis de los resultados, fue realizado un estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y un análisis del macroambiente en el que las empresas actúan (PEST). Los datos de la PEST fueron clasificados conjuntamente con los resultados de la DAFO, dando origen a una matriz de análisis conjunta DAFO/PEST. Como conclusiones, se constató que la utilización de las estrategias de defensa de mercado, en el segmento del mercado minorista y de servicios, basadas en el fortalecimiento de la marca es eficaz; sin embargo, las mismas deben venir acompañadas de acciones enfocadas también para la variable precio, principalmente cuando los competidores adoptan políticas agresivas de definición de precio.

Palabras-clave: Estrategia; Ventaja Competitiva; Defensa de Mercado; Análisis DAFO/PEST.

1 INTRODUÇÃO

Atuando em mercados cada vez mais competitivos, principalmente após a década de noventa, quando ocorreu a estabilização da moeda e uma maior abertura da economia brasileira, as empresas passaram a enfrentar um maior número de concorrentes. Sendo assim, estas empresas passaram a se preocupar em desenvolver formas para conquistarem uma participação de mercado que seja rentável o bastante, e, mais importante, manterem esta participação e crescerem, mesmo com a constante entrada de novos competidores.

Nesse cenário, a questão da estratégia empresarial ganha grande importância, em função das mudanças que têm ocorrido no mercado competitivo.

O estudo das estratégias adotadas por empresas, lidando com situações de crescente ameaça, pode contribuir com o desenvolvimento de um referencial teórico que ajude outros pesquisadores a identificar as principais estratégias e ações desenvolvidas pelas organizações frente a esse novo contexto.

Neste sentido, este trabalho buscou, através de um estudo multicaso, avaliar e confrontar o tema estratégias de defesa em mercados de varejo e serviços, onde ainda existem poucos estudos dedicados a este tema. Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi discutir e analisar as estratégias de defesa de mercado que foram desenvolvidas por duas empresas, atuantes no segmento de varejo/serviços, e que enfrentaram o mesmo problema: proteger seu mercado frente à entrada de novos concorrentes.

A importância deste estudo reside na contribuição que o mesmo pode dar na compreensão de um fenômeno atual, presente na realidade brasileira, e das formas como as empresas têm reagido a ele, ou seja, o aumento de competição. Desta maneira, este estudo, que aborda diferentes formas de defesa de mercado, ganha relevância ao contribuir com o campo da estratégia empresarial em situações de intensa concorrência no segmento de varejo/serviços.

Além disso, este trabalho utiliza como ferramenta de diagnóstico da realidade organizacional a fusão de duas ferramentas muito utilizadas de maneira isolada: a análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) e a análise PEST (ambientes político-legal, econômico-demográfico, sócio-cultural e tecnológico-natural), que se mostraram muito úteis quando utilizadas de forma conjunta, já que a análise final torna-se mais sistêmica, sem perder o nível de detalhamento necessário para que se possa entender a real situação de determinada organização atuando em determinado setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VAREJO

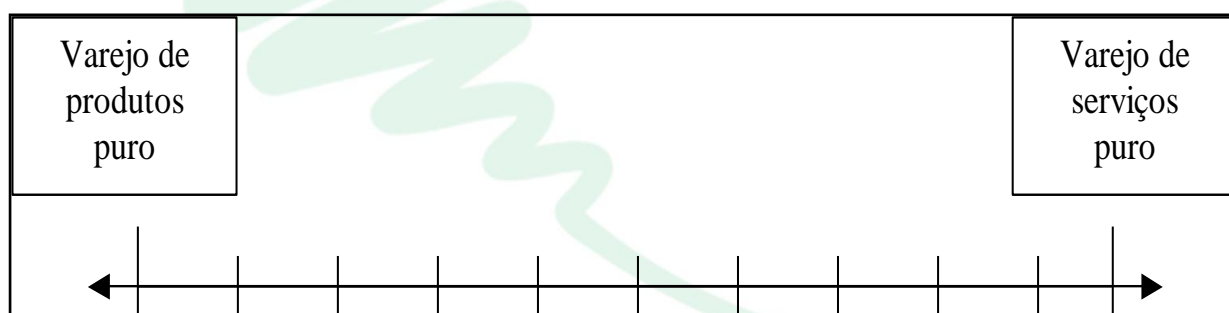
De acordo com Levy e Weitz (2000), “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores” (p.26). Estes autores defendem que o varejista é o último elo entre a cadeia produtiva e o cliente final, ou seja, é o elo da cadeia de suprimentos que liga fornecedores e consumidores.

Já Parente (2009) define varejo como um conjunto de atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Segundo Berman e Evans (1998), as instituições varejistas podem ser classificadas com base na existência ou não de lojas, sendo que, com lojas físicas, estes autores citam que existem lojas alimentícias, lojas não alimentícias e varejo de serviços.

Relacionado à classificação de Berman e Evans (1998), pode-se citar McGoldrick (2002), que defende que o mix das empresas varejistas pode incorporar apenas bens físicos, apenas serviços ou um conjunto de bens e serviços. Assim, as empresas varejistas podem ser posicionadas em um *continuum* de acordo com o conjunto dos bens e serviços que as mesmas disponibilizam para o consumidor final, conforme Figura 1.

Figura 1 - Continuum de bens e serviços no varejo.



Fonte: Elaborado com base em McGoldrick (2002) e Lovelock e Wright (2001).

Lovelock e Wright (2001), comparando bens e serviços, pontuam que existem diferenças básicas entre ambos em alguns aspectos, sendo estes:

- **Propriedade:** no varejo de serviços, ao contrário do que ocorre no varejo de bens, os clientes extraem valor daqueles sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível;
- **Tangibilidade:** embora alguns serviços incluam a presença de elementos tangíveis, a realização do serviço é basicamente intangível, ao contrário dos produtos, que são, por natureza, tangíveis;
- **Variabilidade:** bens manufaturados são produzidos de maneira padronizada, sem muita variabilidade no processo produtivo e nos insumos, ao contrário dos serviços, cujos insumos podem variar muito de acordo com as demandas dos consumidores;
- **Estocabilidade:** bens podem ser estocados e vendidos posteriormente, ao contrário dos serviços, que devem ser consumidos na medida em que são prestados, tornando impossível sua estocagem.

No entanto, apesar de diferentes, o varejo de produtos e o varejo de serviços possuem alguns pontos em comum, principalmente relacionados à necessidade de reação rápida perante movimentos estratégicos de concorrentes.

Por isso, cabe ressaltar que, segundo McGoldrick (2002), a correta análise do mercado no qual a empresa varejista atua e de suas competências e limitações torna-se essencial para que sejam desenvolvidas estratégias efetivas de mercado, que propiciem a estas empresas vantagens competitivas realmente relevantes.

2.2 ESTRATÉGIA

Drucker (1994) define estratégia como uma perspectiva ou maneira pela qual a empresa exprime sua missão e visão, seus objetivos, sua relação com o mercado, com seus recursos, com a criatividade, com o lucro, a formação pessoal e a responsabilidade social.

Por outro lado, Ansoff e McDonnell (1993) defendem que o conceito de estratégia engloba um conjunto de quatro tipos de regras de decisão para orientação do comportamento de uma organização: regras e padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos;

regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo; regras para o estabelecimento dos processos internos na organização; e regras que conduzirão as atividades diárias da empresa.

Já Porter (1980) defende que uma estratégia pode ser definida como uma manobra a ser utilizada para atingir uma vantagem competitiva. Este autor explica que as empresas podem adotar três tipos de estratégias competitivas genéricas: estratégia de liderança em custos; estratégia de diferenciação; e estratégia de foco.

Na estratégia de liderança em custos, a empresa busca obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes, enquanto que na estratégia de diferenciação a empresa busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados. Já as estratégias de foco permitem às organizações obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com menores custos ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito (Porter, 1980).

Entretanto, estratégia pode ser definida de forma mais abrangente, conforme explica Mintzberg (1987), ressaltando que este conceito envolve cinco dimensões: plano, objetivos, padrão, posicionamento e perspectiva. Além disso, Mintzberg (1987) afirma que estratégia está intimamente ligada à aprendizagem organizacional.

Em relação ao processo de aprendizagem organizacional ligada à formulação de estratégias, Nonaka (1991) explica que o mesmo ocorre quando a empresa aprende a respeito de si própria e de seu ambiente, trabalhando ao mesmo tempo com metas de longo prazo e estratégias para alcançá-las.

Ansoff (1990) argumenta que uma estratégia empresarial pode ser descrita em função de três componentes principais: impulso de crescimento (que define as atividades por meio das quais a empresa assegurará seu crescimento futuro); diferenciação de mercado (que 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); e diferenciação de produto (que define a maneira pela qual a empresa diferenciará seus produtos e serviços dos oferecidos por seus concorrentes).

Em relação às estratégias de diferenciação, Kotler (2000) explica que as empresas podem focar seus esforços na diferenciação de:

- Produtos (forma, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design);

- Serviços prestados aos clientes (pedidos, entrega, instalação, treinamento de clientes, orientação ao cliente no atendimento, manutenção e reparo, entre outros);
- Pessoal (conhecimento, cortesia, competência, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e boa comunicação);
- Canal (cobertura, especialidade e desempenho dos canais de distribuição);
- Imagem (símbolos, mídia, atmosfera, eventos, entre outros fatores que influenciam na formação da imagem da empresa pelos consumidores).

Kotler (2000) ainda afirma que as estratégias competitivas podem ser basicamente divididas em dois tipos principais: estratégias de ataque, utilizadas por organizações que desejam aumentar sua participação de mercado por meio de ofensivas mais ou menos agressivas, e estratégias de defesa, utilizadas por organizações que estão sendo atacadas e que buscam manter sua atual posição e participação de mercado.

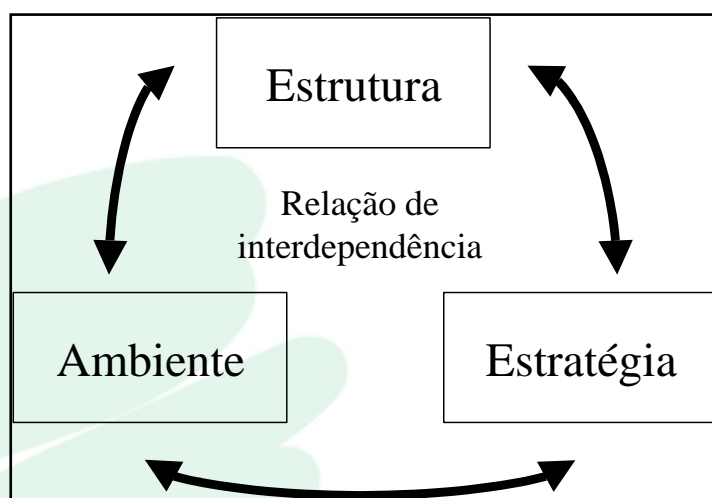
Dentre as estratégias de defesa, pode-se citar: (1) defesa de posição, na qual a empresa busca diferenciar e fortalecer sua oferta, de maneira que se torne difícil para os concorrentes convencer os clientes a mudar de marca; (2) defesa de flanco, quando a organização fortalece pontos fracos que poderiam ser utilizados pelos concorrentes para entrar no mercado; (3) defesa antecipada, na qual a empresa, prevendo uma ofensiva de seus concorrentes, ataca antes de ser atacada, surpreendendo os adversários; (4) defesa contra-ofensiva, quando a organização, após ser atacada com uma ofensiva de seus concorrentes, monta um contra-ataque mais agressivo e (5) defesa por retração, na qual a empresa desiste de segmentos nos quais estava vulnerável, realocando seus recursos para segmentos ou territórios mais fortes (Kotler, 2000).

No entanto, deve-se ressaltar que a definição e escolha de estratégias por parte das organizações estão diretamente relacionadas às características específicas dos diferentes mercados competitivos no qual estas atuam, o que evidencia a necessidade de análise destes mercados (Porter, 1998), seja por meio das cinco Forças de Porter, da análise SWOT, ou da análise PEST, de modo que estas empresas possam desenvolver um diagnóstico correto que auxiliará na elaboração de estratégias eficazes, adaptadas para diferentes contextos competitivos.

2.3 ANÁLISE DO CONTEXTO EMPRESARIAL

Segundo Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006), a definição da estratégia a ser utilizada por determinada organização depende de aspectos tanto internos quanto externos à mesma, e que influenciam de maneira direta ou indireta em seu futuro. Estes mesmos autores propõem um modelo para explicar a interdependência entre a estratégia escolhida, os aspectos inerentes à estrutura interna da organização e o ambiente no qual esta atua, conforme representado pela Figura 2.

Figura 2 - Relações entre estrutura, estratégia e ambiente.



Fonte: Adaptada de Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006).

Sendo assim, as organizações devem compreender o ambiente no qual atuam, além de suas próprias competências e limitações, de modo a desenvolverem estratégias mais eficazes. Por isso, torna-se imprescindível o estudo de algumas ferramentas que podem ser úteis para o diagnóstico organizacional e mercadológico.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a hipótese de sucesso estratégico afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando a agressividade estratégica da mesma equipara-se à turbulência do ambiente; quando a capacidade de reação equipara-se à agressividade estratégica; e quando os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente. Com isso, estes autores introduzem duas variáveis na análise estratégica:

- Turbulência ambiental, representada pela complexidade do ambiente da empresa, por sucessivos desafios enfrentados nesse ambiente, pela rapidez com que as mudanças ocorrem nesse ambiente e pela oportunidade de informações a respeito do futuro;
- Agressividade estratégica, descrita pelo grau de descontinuidade em relação às posturas estratégicas adotadas pela empresa no passado, e pelas oportunidades geradas pela estratégia para introduzir novos produtos ou expandir mercados.

Ainda segundo Ansoff e McDonnell (1993), a empresa deve identificar o nível futuro de turbulência no ambiente da empresa, e adequar sua agressividade estratégica e sua capacidade de reação a esse nível de turbulência.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (1985) indica cinco forças como determinantes da dinâmica de competição em determinado setor: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e o nível de concorrência atual.

Já Kotler (2000) propõe que, para o correto diagnóstico da situação de determinado mercado, deve-se utilizar a análise PEST, que inclui os ambientes político-legal, econômico-demográfico, sócio-cultural e tecnológico-natural, sendo que, a partir desta ferramenta de análise, a empresa consegue visualizar com maior clareza desafios, oportunidades e tendências presentes em seu contexto competitivo.

Glaister e Falshaw (1999) afirmam que a análise PEST é muito útil quando se busca compreender o ambiente externo no qual as companhias atuam, com o intuito de analisar oportunidades e ameaças sob diversos prismas, ou seja, considerando diversas variáveis simultaneamente.

Kotler (2000) também defende que, além da avaliação do mercado ou ambiente externo no qual a empresa atua, devem ser levados em consideração aspectos internos à organização. Deste modo, este autor propõe que, complementarmente à análise PEST, seja realizada uma análise SWOT no diagnóstico empresarial, que foca:

- Pontos fortes (competências da organização);
- Pontos fracos (limitações internas);

- Ameaças (que estão relacionadas tanto a uma tendência desfavorável do ambiente externo, quanto à falta de competência da organização para se adaptar ou mudar para enfrentar possíveis obstáculos);
- Oportunidades (pontos nos quais a empresa pode aumentar sua lucratividade, seja aumentando sua competência, seja aproveitando tendências favoráveis do mercado externo).

Em relação à análise SWOT, Glaister e Falshaw (1999) pontuam que esta ferramenta estratégica considera a análise de aspectos internos simultaneamente à análise de fatores externos, que levam ao desenvolvimento de oportunidades de mercado ou ameaças.

Desta forma, percebe-se que, antes de desenvolver qualquer estratégia, a empresa deve atentar-se para realizar um diagnóstico correto do ambiente externo no qual atua, do ambiente de negócios (incluindo clientes, fornecedores e demais concorrentes) e de suas próprias competências e limitações, de maneira que as estratégias adotadas possam corresponder às suas reais necessidades, levando ao desenvolvimento de vantagens competitivas e aumento do nível de competitividade da organização, trazendo vantagens significativas perante a concorrência.

2.4 COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

A competitividade, segundo Barney (1986), pode ser definida em termos da capacidade da organização de formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes, ou seja, a estratégia competitiva consiste em conquistar e obter vantagens comparativas, ultrapassando os concorrentes e afastando-os do mercado.

Desta forma, a competitividade pode ser considerada como um tipo de relação permeada pela disputa, entre organizações, por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. Sendo assim, o sucesso ou fracasso de uma organização depende de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva, em termos de produtos, serviços e padrões de consumo (Hannan & Freeman, 1975).

Haguenuer, Ferraz e Kupfer (1996) identificaram duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. Na primeira delas, a competitividade é vista como o desempenho de uma empresa ou produto, e, neste caso, o principal indicador de competitividade estaria ligado à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado. Na segunda vertente, o conceito de competitividade é visto como eficiência, e se trata de tentar medir o potencial competitivo de um dado setor ou empresa, sendo que esta predição poderia ser realizada por meio

da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos em face de suas restrições, existindo uma relação entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente.

A competitividade pode ser descrita, segundo Haguenaer, Ferraz e Kupfer (1996), como a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias que lhe permitam aumentar ou manter uma posição sustentável no mercado. Além disso, estes autores pontuam que, 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, que devem ser identificados pelas empresas e priorizados como competências a serem desenvolvidas e aprimoradas.

Segundo Montgomery e Porter (1998), o desafio enfrentado pelos executivos consiste em escolher ou criar um contexto ambiental, por meio do desenvolvimento de estratégias, em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

Vantagem competitiva pode ser definida como uma competência ou capacidade distinta que determinada organização desenvolveu, e que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes. Além disso, quando os clientes percebem que os benefícios recebidos excedem suas expectativas, os mesmos tornam-se mais satisfeitos, o que reduz a possibilidade de que estes clientes procurem empresas concorrentes (Kotler, 2000).

Por isso, conforme pontuam Slywotzky e Morrison (1998), deve-se criar uma perspectiva estratégica e dinâmica baseada primeiramente nos clientes, em suas expectativas e preferências, de modo a satisfazê-los e torná-los fiéis.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado neste trabalho foi uma pesquisa de projetos de casos múltiplos, que, segundo Yin (2005), é uma forma de se realizarem vários estudos de casos relacionados, de maneira a buscarem-se evidências mais relevantes e convincentes em relação aos resultados obtidos pela utilização de um estudo de caso isolado.

Yin (2005) explica que um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa utilizada quando se deseja estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre este fenômeno e o contexto no qual o mesmo está inserido são de difícil separação.

Os objetos dos estudos de casos múltiplos foram duas empresas, especificamente uma instituição de ensino e uma rede de supermercados, sendo que o levantamento de dados foi realizado durante todo o ano de 2009. A escolha destas organizações seguiu o método de amostragem não probabilística por conveniência, pois esta forma de amostragem atende uma abordagem subjetiva de pesquisa e possibilita ao autor maior liberdade de escolha dos casos a serem estudados (Cooper & Schindler, 2003; Gil, 2001).

Deve-se destacar que estas organizações foram escolhidas como objetos de estudo, pois ambas enfrentaram uma forte ameaça, representada pela entrada de concorrentes muito agressivos no mercado, sendo obrigadas a realizarem movimentos estratégicos, evitando que os novos competidores retirassem grande parcela de mercado destas empresas já estabelecidas.

Esta pesquisa pode ser qualificada como um estudo exploratório qualitativo aplicado, conforme explicam Gil (2001) e Cooper e Schindler (2003).

Malhotra et al. (2006) explicam que a pesquisa qualitativa busca descrever, compreender e interpretar os fatos e fenômenos analisados.

Segundo Cooper e Schindler (2003) e Aaker et al. (2001), a pesquisa exploratória é indicada quando se tem pouco conhecimento acerca de determinado assunto e quando se busca um maior entendimento a respeito deste.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram observação direta, entrevistas e análise documental. As entrevistas foram realizadas com funcionários de diversos níveis hierárquicos de ambas as organizações, e seguiram o padrão de entrevistas focadas, que, de acordo com Yin (2005), apesar de manterem um caráter espontâneo e informal, são guiadas por um conjunto de perguntas que normalmente origina-se dos protocolos dos estudos de casos.

Deve-se ressaltar que, durante a observação da realidade das empresas estudadas e realização das entrevistas, buscou-se desenvolver as seguintes reflexões:

- Qual a situação do macro-ambiente no qual as empresas estudadas atuam?
- Qual a situação do ambiente de negócios (concorrentes, fornecedores e clientes)?
- Quais os pontos fortes e fracos destas empresas?
- Quais as ameaças e oportunidades para cada uma das empresas?
- Quais os movimentos estratégicos realizados, de modo a aproveitar as oportunidades e superar as ameaças identificadas?
- Quais os resultados obtidos com os movimentos estratégicos adotados?

E, depois de estudados cada caso separadamente, de forma a se elaborarem dois estudos de casos diferentes, foi realizada uma análise comparativa dos relatórios individuais, de forma a se desenvolver um único relatório de casos cruzados. O protocolo de estudo de caso utilizado para direcionar a pesquisa desenvolvida em ambas as empresas segue o modelo apresentado de forma resumida no Quadro 1, a seguir.

Componentes do Protocolo	Descrição
Objetivo do estudo	Discutir e analisar quais as ameaças enfrentadas pelas empresas e quais estratégias foram utilizadas para enfrentá-las
Empresas estudadas	Uma rede de supermercados e uma instituição de ensino
Referencial teórico	Foi estruturado um referencial teórico que abordou a evolução do estudo da estratégia, as ferramentas de análise estratégica e os conceitos de competitividade e vantagem competitiva
Coleta de dados primários - entrevistas	Entrevistas com funcionários das empresas estudadas, de diversos níveis hierárquicos, seguindo um roteiro semi-estruturado de entrevista, previamente elaborado
Coleta de dados primários - observações <i>in loco</i>	Observação de reuniões e conversas entre membros das organizações estudadas
Coleta de dados secundários	Pesquisa documental interna e externa (notícias, artigos, revistas, internet)
Questão central do estudo	Como as empresas estudadas reagiram à entrada de novos concorrentes no mercado onde atuam?
Questões específicas	
1	Qual a situação do macro-ambiente no qual as empresas estudadas atuam?
2	Qual a situação do ambiente de negócios (concorrentes, fornecedores e clientes)?
3	Quais os pontos fortes e fracos destas empresas?
4	Quais as ameaças e oportunidades para cada uma das empresas?
5	Quais os movimentos estratégicos realizados, de modo a aproveitar as oportunidades e superar as ameaças identificadas?
6	Quais os resultados obtidos com os movimentos estratégicos adotados?
Análise dos dados	Comparação entre os casos estudados, de modo a buscar semelhanças e diferenças nas estratégias adotadas
Redação do relatório final	Revisão da literatura, descrição da metodologia e análise comparativa dos casos

Quadro 1 - Protocolo de estudo de caso.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

4 ESTUDO DE CASOS

Nesta seção, serão apresentados os dois casos estudados, para que, na seção seguinte, seja desenvolvida uma análise comparativa entre as estratégias adotadas por cada uma das empresas pesquisadas. Cabe ressaltar que os autores optaram por desenvolver uma análise de cada organização utilizando uma ferramenta que incorporou as variáveis das análises SWOT e PEST, ambas discutidas anteriormente no referencial teórico.

4.1 REDE DE SUPERMERCADOS A

Este estudo de caso foi baseado em uma rede varejista localizada no centro oeste brasileiro, especificamente no estado de Goiás, de atuação regional, que possuía cerca de 500 colaboradores efetivos na data em que esta pesquisa foi desenvolvida.

Do ponto de vista econômico, a organização é considerada de grande porte, e, de acordo com o ranking da Associação Brasileira de Supermercados, está entre as 120 maiores do país no segmento.

Sua atividade principal é a comercialização de bens de consumo não-duráveis como alimentos, bebidas, produtos de limpeza, higiene pessoal, floricultura, lanchonete, entre outros, mas também são ofertados serviços gratuitos de entrega de mercadorias, recebimento de boletos bancários, crédito através de cartão próprio e televendas.

Em relação à posição que a empresa ocupava no mercado, pode-se afirmar que a rede A, tradicional no estado de Goiás, detinha cerca de 35% das vendas varejistas de alimentos nas cidades onde possuía lojas, estando sempre em primeiro lugar em pesquisas de lembrança de marca.

Entretanto, depois que passou a enfrentar a concorrência de outra rede supermercadista de grande porte, denominada neste estudo de rede B, em algumas das cidades onde possuía lojas, a rede A teve que promover algumas mudanças estratégicas, de forma a evitar a perda de parcela significativa de seus clientes para a nova rede concorrente.

Utilizando conjuntamente as ferramentas de análise SWOT e PEST, buscou-se desenvolver um diagnóstico da situação da rede estudada após a entrada no mercado da rede B e dos desafios que a incentivaram a promover mudanças estratégicas, conforme Quadro 2, a seguir.

Deste diagnóstico, deve-se destacar como ameaças para a rede A o fato de que as lojas da rede B foram inauguradas em conjunto com shopping centers, estando localizadas dentro dos mesmos, o que aumentaria as opções de lazer para os clientes, que poderiam ser atraídos por outras

lojas ou pelo cinema e então acabariam realizando as compras na loja da rede B; e a política de preços baixos praticada pela rede B.

ANÁLISE PEST-SWOT: REDE A	Político-legal	Econômico-demográfico	Sócio-cultural	Tecnológico-natural
Pontos fortes	Possuía vários projetos sócio-ambientais em andamento, apoiados por políticos locais	Possuía mais de uma loja nas cidades, atendendo diferentes públicos-alvo	Possuía uma marca forte e tradicional no mercado, e maior conhecimento das necessidades dos clientes	Possuía tecnologia avançada, tanto para gestão da rede, quanto para garantir maior comodidade aos clientes durante as compras
Pontos fracos	-	A rede A não competia em nível de preços, já que não comprava diretamente da indústria	A rede A não oferecia nenhuma forma de lazer durante as compras	-
Ameaças	-	A rede B, por ser maior, teria maior poder de barganha com os fornecedores, e, conseqüentemente, menores preços	A rede B trouxe shopping centers para as cidades, e sempre localizava-se dentro dos mesmos, aumentando as opções de lazer antes ou após as compras	-
Oportunidades	Investir em mais projetos, melhorando a imagem da empresa, em parceria com os políticos que já eram parceiros em outros projetos	Desenvolver campanhas promocionais, que atingissem diversos segmentos, reduzindo o espaço para que a rede B crescesse	Mover a competição para o nível de marca e serviços aos clientes	Investir mais em aspectos tecnológicos que aumentassem o conforto dos clientes durante sua permanência nas lojas da rede

Quadro 2 - Análise PEST-SWOT para a rede A.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

Como oportunidades, pode-se destacar a possibilidade para a rede A de aproveitar sua experiência no mercado goiano, de modo a desenvolver serviços ao cliente que estivessem de acordo com as expectativas dos mesmos; e a força e tradição da marca dos supermercados da rede na região do centro-oeste brasileiro.

Neste contexto, a rede A percebeu que algumas mudanças estratégicas seriam necessárias, e optou pelas seguintes modificações:

- Antes das mudanças, mais de 80% das compras eram negociadas com distribuidores e atacadistas, o que encarecia muito os preços das mercadorias vendidas; ao deparar-se com preços baixos da nova concorrente, a rede A passou a negociar mais de 80% das

compras diretamente com as indústrias fabricantes, o que diminuiu drasticamente o custo da mercadoria vendida, e, conseqüentemente, os preços ao consumidor;

- Percebendo que a rede B estava atraindo muitos clientes por causa das demais opções do shopping center, a rede A desenvolveu campanhas publicitárias, focando na tradição da marca, no vínculo de confiança já estabelecido entre a empresa e os clientes, e na modernidade e conforto relativos às instalações físicas das lojas;
- Para evitar que a concorrência fosse baseada unicamente em preços, a rede A aumentou o nível de serviço ao cliente, fornecendo mais crédito e desenvolvendo um sistema de atendimento ao consumidor preparado para resolver problemas e atender a reclamações de qualquer cliente em um prazo reduzido.

Como resultado destas ações, a rede A manteve sua participação de mercado relativamente estável (ocorreu uma perda mínima de clientes) depois da entrada da rede B nas cidades onde atuava, sendo que a nova concorrente atraiu a maior parte de seus clientes de outros supermercados menores, minimizando as perdas da rede em estudo.

Além disso, a empresa conseguiu retomar seu crescimento após oito meses da entrada da rede B, pois, graças às modificações realizadas, também passou a atrair clientes de outros varejistas menores.

4.2 INSTITUIÇÃO DE ENSINO W

O segundo caso analisado nesta pesquisa teve como objeto de estudo uma instituição de ensino que possui cerca de 600 alunos e que utiliza um sistema de ensino conhecido em nível nacional e reconhecido pela qualidade, estando localizada no estado de São Paulo.

Esta instituição de ensino, denominada de W neste estudo, atrai alunos de diversas cidades menores localizadas na região da cidade onde possui suas instalações físicas, sendo esta escola a mais antiga e tradicional na região onde atua.

A organização W, depois de deter por muitos anos liderança absoluta em serviços privados de educação básica, fundamental e de ensino médio na região onde está localizada, começou a sofrer forte queda no número de alunos matriculados depois da entrada de uma instituição educacional Y na mesma cidade, sendo que esta nova concorrente trabalhava com um sistema de ensino também reconhecido nacionalmente como um método de qualidade, porém com mensalidades muito mais baratas, chegando estas a representar uma diferença de quase 50% em relação às mensalidades da instituição W.

Utilizando novamente as ferramentas de análise SWOT e PEST em conjunto, buscou-se desenvolver um diagnóstico da situação da instituição de ensino estudada após a entrada no mercado da instituição Y e dos desafios que a incentivaram a promover mudanças em sua estratégia, conforme Quadro 3.

Dentre os resultados desta análise inicial, pode-se identificar como ameaça para a instituição W o fator valor das mensalidades, que era muito menor na instituição de ensino Y, além da concorrência desleal que a escola W estaria enfrentando (falta de rigor no cumprimento das leis trabalhistas), o que significava que não seria possível reduzir suas mensalidades a ponto de que as mesmas se tornassem competitivas com os preços das demais concorrentes.

ANÁLISE PEST-SWOT: INSTITUIÇÃO W	Político-legal	Econômico-demográfico	Sócio-cultural	Tecnológico-natural
Pontos fortes	-	Atua com diversos públicos-alvo (desde educação fundamental até ensino médio)	Marca tradicional na cidade, diretamente relacionada pelos consumidores com qualidade de ensino	-
Pontos fracos	-	Mensalidades muito altas, em relação às concorrentes (mais ou menos o dobro do valor das mensalidades de outras escolas)	Coordenação acadêmica muito rígida e inflexível, o que é motivo de insatisfação de muitos clientes	-
Ameaças	Algumas instituições de ensino da cidade não seguem com tanto rigor a legislação trabalhista, o que reduz os custos das mesmas	A nova concorrente trabalha com mensalidades muito menores em relação à instituição W	-	-
Oportunidades	-	-	Mover a base da competição para atributos como qualidade e marca; além de utilizar sua marca para iniciar sua atuação em outros segmentos, como o ensino superior	Iniciar sua atuação no ensino superior, aproveitando uma possível parceria com uma faculdade, o que traria investimentos em tecnologia e estrutura para a escola

Quadro 3 - Análise PEST-SWOT para a instituição W.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2010.

Já como oportunidades, foi possível identificar a possibilidade de focar mais na tradição da marca, de modo a minimizar os efeitos da comparação de preços, além de utilizar a força da marca para iniciar sua atuação em outros segmentos de mercado, como o ensino superior, já que havia uma proposta de uma instituição de ensino superior na modalidade a distância de tornar a instituição W um polo de educação superior a distância.

Percebendo que a organização estava perdendo participação de mercado de forma muito rápida, como consequência da competição agressiva em nível de preços, a instituição W optou por tomar as seguintes ações estratégicas:

- Aumentar a divulgação da escola na região, focando em aspectos como qualidade de ensino, tradição da marca e confiança;
- Desenvolver promoções, concedendo descontos no material escolar e nas matrículas, de modo a contrabalancear os reduzidos custos das mensalidades de suas concorrentes;
- Aproveitando a tradição da marca, consolidar a parceria com uma instituição de ensino superior na modalidade à distância, passando também a atuar no segmento de educação superior à distância, como pólo educacional.

Como resultados destas ações, a instituição W, apesar de ter perdido grande parcela de mercado, começou a apresentar uma boa recuperação em seu faturamento, como consequência da atuação no segmento de educação superior.

Além disso, por meio dos descontos concedidos e da publicidade focada em atributos como qualidade de ensino, a instituição estudada conseguiu minimizar a perda de alunos para escolas concorrentes, de modo a evitar uma queda muito acentuada em seu faturamento.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando os dois casos apresentados anteriormente, é possível perceber que tanto a rede supermercadista A quanto a instituição de ensino W tiveram que promover algumas mudanças estratégicas, para enfrentar o aumento da competição em seus setores de atuação, como consequência da entrada de novos concorrentes (a rede supermercadista B e a instituição de ensino Y, respectivamente), que adotavam políticas de preços mais agressivas.

Deve-se destacar que ambas as organizações estudadas tiveram que desenvolver estratégias de defesa de mercado, para evitar que os novos competidores conquistassem parcela significativa de sua participação de mercado.

Como similaridades entre os dois casos, cabe destacar o fato de que ambas as empresas optaram por desenvolver campanhas publicitárias focadas na tradição da marca e na relação de confiança já estabelecida com os clientes.

Com isso, tanto a rede A quanto a instituição W buscaram mover a concorrência para bases mais intangíveis, como imagem e marca, de modo a minimizar a concorrência baseada unicamente em preços, de forma a aproveitarem a vantagem de já estarem consolidadas no mercado.

Este caminho mostrou-se necessário em ambos os casos, devido à política de precificação adotada pelas concorrentes, que trabalhavam com preços reduzidos em relação ao nível de preços adotado pelas empresas A e W.

No entanto, apesar de as organizações estudadas desenvolverem esforços para mudar as bases da competição, as mesmas reconheceram que também deveriam promover algumas mudanças em suas políticas de preços, de modo a tentar reduzir a diferença em relação aos preços das concorrentes.

Sendo assim, a rede varejista A passou a comprar a maior parte dos itens diretamente dos fabricantes, o que possibilitou uma redução nos preços de aquisição de mercadorias, que foram repassados para os clientes.

Já a instituição de ensino W, reconhecendo a importância da variável preço na competição, promoveu descontos no material didático e na matrícula, além de descontos por pontualidade, de modo a tentar contrabalancear a diferença entre os valores de suas mensalidades e das concorrentes.

Até aqui, ambas as empresas estudadas atuaram da mesma maneira, focando seus esforços publicitários na tradição da marca e promovendo algumas ações relacionadas ao nível de preços.

Entretanto, cada uma das empresas estudadas buscou outras alternativas estratégicas, e, neste ponto, atuaram de maneira diferente.

A rede de supermercados A melhorou o nível de serviços ao cliente, como forma de tentar reduzir a vantagem conquistada pela rede B, por estar localizada dentro de um shopping center. Dentre as ações envolvidas para aumentar o serviço ao cliente, foram colocados, na entrada/saída das lojas, pedestais com suportes para formulários de relacionamento dos clientes com a gerência e diretoria; nestes formulários, buscava-se avaliar itens como o ambiente da loja, aspectos dos produtos por departamento, atendimento dos colaboradores por setor, qualidade das mercadorias, nível de satisfação do cliente com o mix de produtos, elogios, sugestões e críticas.

Estes formulários, coletados diariamente pelos Gestores de Vendas, eram processados e analisados em um prazo máximo de 72 horas úteis, e, nos casos que necessitavam de *feedback* junto

ao cliente, o gestor ou um dos gerentes designados faziam o contato e se empenham em dar o suporte necessário.

Além desta ação, a empresa passou a investir mais em tecnologias para propiciar aos clientes uma experiência de compra bastante agradável, como leitores móveis de código de barras, localizados em vários lugares nas lojas, e que informavam os preços das mercadorias, além de ter sido instalado um sistema de sinalização interno, que favorecia a localização dos clientes dentro da loja, e, finalmente, foram investidos recursos para promover no ambiente da loja sensações olfativas nos clientes, de acordo com a área da loja onde os mesmos se encontravam.

Com isso, os clientes, mesmo não tendo as opções oferecidas pelos shoppings centers, continuaram a comprar nas lojas da rede A, pois se sentiam extremamente confortáveis com o novo ambiente criado, conforme explicaram alguns clientes entrevistados.

Por outro lado, a instituição de ensino W, percebendo que não conseguiria recuperar os alunos perdidos para a nova escola Y, devido à grande diferença de preços entre as mensalidades, optou por desenvolver novos mercados, firmando uma parceria com uma instituição de ensino superior à distância, de modo a atuar também como pólo de educação superior semipresencial.

Com isto, a instituição W conseguiu entrar em um novo segmento de mercado, para o qual não existia concorrência na cidade ou na região, passando a atrair também alunos de outras cidades pequenas próximas, da mesma forma que acontecia com o ensino básico, fundamental e médio.

Além disso, por atuar também no segmento de educação superior, a organização W fortaleceu mais sua marca, e, desta forma, conseguiu estabilizar o número de alunos matriculados nos ensinos básico a médio, minimizando a perda de alunos para a nova concorrente.

Assim, comparando os dois casos, percebe-se que ambas as empresas adotaram estratégias de defesa de mercado, porém com foco diferenciado: a rede A optou por fortalecer sua posição de mercado, melhorando o atendimento ao consumidor, e evitou a perda de clientes para a nova concorrente; enquanto a instituição de ensino W optou por entrar em novos mercados, evitando um confronto direto com a nova concorrente, o que resultou, por um lado, na perda de clientes nos segmentos de ensino básico, fundamental e médio, nos quais a organização encontrava-se mais vulnerável, e, por outro lado, na expansão significativa do número de alunos no segmento de educação superior, no qual não havia concorrência.

Finalizando, deve-se destacar que, analisando os casos apresentados, é possível afirmar que não existe uma estratégia ideal, mesmo que o problema ou ameaça enfrentada seja semelhante para duas empresas, já que o contexto pode ser totalmente diferente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo discutir e analisar as estratégias de defesa de mercado desenvolvidas por duas empresas, frente à ameaça de novos concorrentes. Para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos, sendo analisadas uma rede de supermercados e uma instituição de ensino. Como destacado, ambas as organizações estavam enfrentando a entrada de novos concorrentes nos mercados nos quais estavam atuando, concorrentes estes que trabalhavam com estratégias agressivas de preços.

Por meio da utilização conjunta das análises SWOT e PEST, foi possível a realização de um diagnóstico mais completo da situação das empresas, tanto em relação ao mercado no qual estas atuam, quanto em relação a suas próprias competências e limitações. Por se tratar de duas análises que podem ser aplicadas em diversos setores industriais, fica como sugestão dos autores a realização de novos estudos seguindo essa metodologia, buscando identificar qual é o impacto que esta análise conjunta pode ter durante o desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações.

Dentre os principais resultados do estudo, ressalta-se o fato de que as diferentes estratégias de defesa podem ser utilizadas frente às mesmas ameaças, proporcionando boas oportunidades de crescimento. Nesse estudo, a utilização das estratégias de defesa de posição e por retração garantiram que as empresas continuassem atuando de forma competitiva nos mercados em que atuam.

Neste sentido, constatou-se que a estratégia de defesa de mercado baseada na defesa de posição (Kotler, 2000) foi eficaz quando utilizada em situações nas quais a concorrência não apresenta grande vantagem comparativa. Já em situações nas quais os concorrentes possuem uma vantagem competitiva forte, a empresa pode optar por uma estratégia de defesa por retração (Kotler, 2000).

A utilização de estratégias de defesa de mercado baseadas no fortalecimento da marca também se mostrou eficaz, de maneira a evitar que a competição seja baseada unicamente em preços. Entretanto, cabe a ressalva de que, nesses casos, fazem-se necessárias algumas ações voltadas também para a variável preço, principalmente quando os novos concorrentes adotam políticas agressivas de precificação.

Finalmente, deve-se destacar que as empresas devem considerar o quanto as vantagens competitivas desenvolvidas pelos novos competidores são significativas para os clientes. Sendo

assim, deve-se fazer os seguintes questionamentos antes que qualquer estratégia possa ser desenvolvida:

- A vantagem competitiva dos novos concorrentes é relevante para os consumidores?
- É possível reverter esta vantagem, ou a mesma representa uma ameaça séria para a participação de mercado das empresas já atuantes no mercado?

Caso a vantagem competitiva dos novos concorrentes seja significativa e represente uma ameaça considerável, as empresas já atuantes no segmento podem optar por diversificar sua atuação, ou seja, estas empresas podem começar a atuar em outros segmentos de mercado, de modo a evitar o confronto direto com os novos competidores.

Porém, caso a vantagem competitiva dos novos concorrentes seja facilmente revertida ou não seja relevante, as empresas já estabelecidas no mercado podem optar por diferenciar-se com base em serviços ao cliente, de modo a fortalecer sua marca, reduzindo as brechas competitivas que os novos concorrentes poderiam explorar para crescer.

Como limitação desta pesquisa, deve-se citar o tamanho da amostra, neste caso constituída por apenas duas empresas, o que impede que sejam feitas generalizações. Por isso, sugere-se que esta pesquisa seja ampliada a outras organizações, que também passaram ou estão passando pela ameaça de novos concorrentes, de modo a verificar quais as estratégias que estão sendo utilizadas, para que os novos dados sejam então comparados com os dados obtidos neste estudo, de modo a se consolidarem conclusões mais robustas.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. et al. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

Almeida, F., Machado Neto, A. J., & Giraldi, J. M. E. (2006). Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*, 13(2), 15-26.

Ansoff, I. H. (1990). *A Nova estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas.

Ansoff, I. H. & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

- Barney, J. B. (1986). Types of competition and theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800.
<http://dx.doi.org/10.2307/258397>
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4283938>
- Berman, B. & Evans, J. R. (1998) *Retail management: a strategic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Drucker, P. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*, Sep./Oct., 95-104.
- Gil, A. C. (2001). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Glaister, K. W. & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Haguenaer, L., Ferraz, J. C., & Kupfer, D. S. (1996). Competição e internacionalização na indústria brasileira. In R. BAUMANN (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1975). Growth and decline process in organizations. *American Sociological Review*, 40(2), 215-288.
<http://dx.doi.org/10.2307/2094346>
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Malhotra, N. W. et al. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação científica* (4a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Mcgoldrick, P. J. (2002). *Retail Marketing*. Londres: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Montgomery, C. A. & Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (3ª ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.

Parente, J. (2009). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Lymotzky, A. J. & Morrison, D. J. (1998). *A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Recebido: 20/01/2010

Aprovado: 25/03/2010