

# **Modelagem do disco invertido como fator diferencial de competitividade empresarial: Um estudo multicaso**

Antonio Geraldo Harb

Iana Cavalcante de Oliveira

Universidade Federal do Amazonas

## **RESUMO**

*O objetivo deste artigo é demonstrar como a teoria do disco invertido, com foco nas competências organizacionais, pode gerar um diferencial competitivo para a organização. O estudo foi desenvolvido a partir da fundamentação teórica e de pesquisa de campo por meio de um estudo de multicaso em três empresas do setor de alimentação industrial do Pólo Industrial de Manaus. O levantamento realizado descreve a gestão de uma empresa que utiliza o modelo de disco invertido e duas outras que adotam a gestão tradicional. Neste sentido, construiu-se um instrumento de pesquisa capaz de identificar a performance das empresas nas áreas de produção, finanças e pessoas assim como mensurar alguns indicadores de desempenho. Utilizou-se o método de procedimento comparativo e análises descritiva e explicativa. Os resultados demonstram que o modelo de disco invertido empregado pela empresa inovadora gerou significativos ganhos de produtividade e competitividade em relação às empresas que adotam o modelo de gestão tradicional. O estudo revela que a concorrência acirrada no mercado faz com que empresas líderes de diversos setores da economia desenvolvam e acumulem suas competências na busca da sobrevivência e perpetuação em seu setor de atividade.*

Palavras-Chave: Disco invertido. Produtividade. Competências Essenciais.

## **1. INTRODUÇÃO**

Desenvolver e manter as competências essenciais é a maneira pela qual os dirigentes conseguirão sustentar as vantagens competitivas de suas organizações. A arquitetura estratégica possibilita aos gestores a identificação das atuais competências essenciais e daquelas que necessitam de desenvolvimento. As competências essenciais se situam no cerne do processo de alavancagem e de criação de novas oportunidades de negócios.

As organizações bem sucedidas são aquelas que efetivamente desenvolvem suas competências essenciais objetivando oferecer padrão de excelência em bens e serviços. As empresas vivenciam mudanças abruptas, sobretudo, no ambiente externo caracterizado pela incerteza e intensa competição.

Com efeito, as perspectivas gerenciais das organizações, inseridas neste setor, tem sido de adaptar-se aos novos cenários, para acompanhar as transformações ocorridas no ambiente, ou seja, implementar ações que se coadunem às novas realidades. Significativas mudanças nas estratégias dessas organizações vêm acontecendo, vez que são vistas como questão crucial para a sobrevivência organizacional.

No contexto acadêmico, observa-se que alguns pesquisadores desenvolvem trabalhos sobre competências organizacionais no sentido de ampliar o debate teórico e encontrar caminhos mais estreitos entre a academia e a iniciativa empresarial.

A experiência internacional demonstra que as empresas que desenvolveram as suas competências essenciais alcançaram com velocidade a vantagem competitiva diante de suas rivais. No Brasil, a literatura tem evidenciado que a descoberta e o desenvolvimento das competências organizacionais tem sido o melhor caminho para o alcance da competitividade empresarial.

Para Handy (1995) as empresas passam a ser mais organizadoras do que empregadoras. Neste sentido, as novas tecnologias estão forçando as grandes corporações a se estruturarem em pequenos grupos, que se reúnem para executar determinadas tarefas e são desfeitos assim que terminem seus trabalhos. A proposta do modelo de disco invertido é concentrar o foco das atividades empresariais em torno das competências essenciais, e as demais atividades terceirizar ou buscar novas formas de parcerias.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: OS PILARES DA COMPETITIVIDADE PARA A ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

Os desenvolvimentos tecnológicos e competitivos já interligam muitos negócios e estão surgindo novas possibilidades para a vantagem competitiva à luz das competências essenciais. Na visão de Porter (1999), toda unidade de negócios é um conjunto de atividades distintas, proporcionando condições para a competição, as quais são chamadas de atividades de valor. Acrescenta, ainda, que é nesse nível, e não na empresa como um todo, que as unidades alcançam a vantagem competitiva.

A cadeia de valores define os tipos de relacionamentos capazes de gerar sinergia na empresa, como, por exemplo, a competência da empresa de transferir conhecimentos, habilidades e atitudes entre cadeias de valores semelhantes. A transferência dessas abordagens entre as várias unidades de negócios na organização diversificada é à base da estratégia corporativa (PORTER, 1980; 1986).

Os novos setores de atuação se beneficiam da *expertise* das unidades existentes e vice-versa. É importante, destacar, que as organizações precisam tomar certos cuidados para não cair em armadilhas quanto às transferências de habilidades pela simples presunção da similaridade. As conseqüentes possibilidades de simples semelhanças não são suficientes, é necessário observar, com clareza, os seguintes aspectos:

- As atividades que envolvem o negócio são suficientemente semelhantes para tornar significativo o compartilhamento da *expertise*;
- A transferência de habilidades abrange atividades importantes para a vantagem competitiva;
- As competências transferidas representam uma fonte significativa de vantagem

competitiva para a unidade receptora.

As transferências de conhecimentos, habilidades e atitudes são um processo ativo que transformam de modo significativo à estratégia e as operações da unidade receptora. As perspectivas de mudança devem ser específicas e identificáveis. A empresa precisará redistribuir o pessoal-chave, sendo crucial a participação e o apoio da alta direção (DURAND, 2000; LERNER, 2002; BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2003).

São muitas as empresas que não obtiveram êxito no processo dessas transferências, em razão da falta de incentivos às unidades de negócios. No entanto, as oportunidades de transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes às vezes contribuem para transformar as estruturas dos novos setores de atuação para direções mais bem sucedidas.

Essas transferências podem ser efetuadas de uma única vez ou caracterizar-se como uma atividade contínua. A organização diversificada em setores bem escolhidos poderá transferir as suas competências em várias direções, e se a direção corporativa assim conceber o seu papel e criar mecanismos organizacionais apropriados para facilitar o intercâmbio entre as unidades, as oportunidades para compartilhar a *expertise* serão significativas.

A habilidade de compartilhar as competências essenciais é uma base poderosa para a estratégia corporativa, pois o compartilhamento normalmente acentua a vantagem competitiva, por meio da redução de custos e do esforço de diferenciação. E finalmente, o compartilhamento das competências essenciais possibilitará a total reconfiguração de uma atividade, de modo a proporcionar melhorias substanciais na vantagem competitiva (HAMEL & PRAHALAD, 1990).

Ao traduzir-se a competitividade como sendo uma constante busca por oportunidades de crescimento, concomitantemente com um esforço de maximizar a efetividade no uso e na alocação dos recursos da organização, pode-se notar que o conceito de competitividade está muito atrelado à Estratégia Empresarial.

Para tanto, é fundamental esclarecer que atingir a competitividade requer que a organização transforme suas aspirações em ação, a visão em realidade e orçamentos em resultados. A competitividade não ocorre a menos que a estratégia estimule a organização a agir.

Neste contexto, é importante entender o significado de organização, como algo mais do que a hierarquia, regras, procedimentos e sistema de avaliação. A organização é na realidade um conjunto de competências (individuais e organizacionais) que permitem a implementação das ações gerenciais.

Num mercado cada vez mais exigente, a efetividade máxima das ações gerenciais só poderá ser obtida por meio de um processo sistemático de utilização das competências com a conseqüente geração de resultados concretos para a empresa.

Pode-se notar que tanto a estratégia, como os processos sistemáticos dependem fundamentalmente das competências organizacionais para gerarem os resultados esperados. Essa tendência de mudança do foco estritamente microeconômico (mercado define a estratégia) para um modelo integrado de mercado (realidade externa + interna definem a estratégia), iniciada por Hamel & Prahalad (1990), hoje é um fato concreto aceito nos meios empresariais e acadêmicos

no que se refere à teoria da estratégia. E o elemento chave é a competência.

De acordo com Ulrich (2000) as organizações competem por meio do desenvolvimento, utilização e alavancagem das suas competências essenciais. Neste sentido, pode-se dizer que as competências essenciais permitem:

- Acesso a Novos Mercados e Oportunidades;
- Estabelecer um Diferencial Percebido;
- Limitar a Imitação pela Concorrência;
- Agregar Valor aos Clientes;
- Promover uma Visão Integrada da Organização;
- Estimular o Envolvimento;
- Estabelecer Identidade.

## **2.2 FATORES CRÍTICOS À COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

Na trajetória desenvolvida por Ferraz, Kupfer & Haguenuer (1996, p.196) acerca do conceito de competitividade, observa-se que os autores envolvem os termos estratégia e competitividade nesta definição, isto é, competitividade corresponde “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Percebe-se, assim, que os autores associam o posicionamento estratégico com a sobrevivência da organização no futuro.

As abordagens de Ferraz, Kupfer & Haguenuer (1996) lançam luzes ao trabalho de Slack (2002) sobre os fatores críticos para a competitividade das empresas industriais. As organizações ao penetrarem em determinados segmentos de mercado estabelecem e mudam suas estratégias competitivas sustentadas pelas variáveis ambientais em consonância com suas competências essenciais como fator chave de sucesso nesse mercado competitivo. Na visão desses autores a competitividade é o resultado das adequações estratégicas considerando o nível concorrencial em cada segmento de mercado.

É nítida na abordagem desses teóricos a interação entre competências e estratégia. As competências possibilitam a adoção da estratégia enquanto a estratégia leva ao desenvolvimento das competências. Essa relação harmoniosa entre as competências e a estratégia proporciona um círculo virtuoso no ambiente organizacional possibilitando acúmulos de competências para o futuro da organização. A figura 1 denota a relação construída por esses autores.

De acordo com Ferraz, Kupfer & Haguenuer (1995) as análises competitivas devem ter como foco central os processos internos à empresa, ao mercado e as variáveis econômicas gerais. Com efeito, para o alcance de uma abordagem do desempenho competitivo da empresa, necessário se faz, identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo de cada setor empresarial conforme os padrões concorrenciais atuantes em cada mercado.

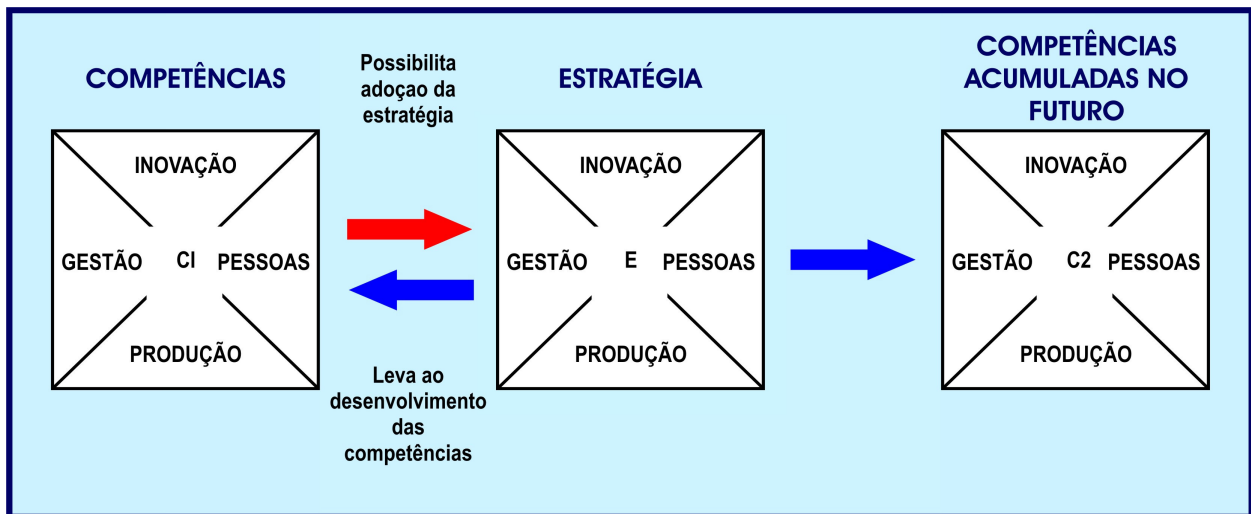


Figura 1. Estratégia Competitiva de Longo Prazo.

Fonte: Ferraz, Kufper & Haguenaer (1995, p.6), com adaptações.

Segundo Ferraz, Kufper & Haguenaer (1995), as empresas foram criadas no passado e existem hoje com a intenção de continuar viva no futuro. O sucesso desse intento, porém, depende da gestão de três grandes grupos de fatores:

- **Fatores empresariais** – são fatores que estão envolvidos no ambiente interno da organização, sobretudo, relacionados aos níveis de competência e que sofrem influência direta do processo decisório, podendo ser controlados ou modificados por meio dessas ações. As áreas contempladas nesta perspectiva são: gestão, tecnologia, produção, qualidade, finanças e pessoas.
- **Fatores estruturais** – são aqueles ligados ao ambiente externo da organização, notadamente, as variáveis de mercado (demanda e oferta). Nesses fatores a influência da empresa é, de certo modo, limitada por questões de concorrência, político-demográfico, tecnologia de produto e barreiras alfandegárias.
- **Fatores sistêmicos** – dizem respeito aos aspectos macroeconômicos, políticos-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Neste caso a empresa é mera observadora do cenário para avaliar e adequar o posicionamento estratégico para ações futuras.

O trabalho desenvolvido pelos autores reforça o posicionamento de Hamel & Prahalad (1990; 1995) e Mintzberg, Ahlstrand & Lapel (2000), no sentido de alinhamento dos repertórios

de competências aos processos de estratégias estabelecidas pelas organizações na busca da competitividade.

### 2.3 MODELO DE DISCO INVERTIDO

Na concepção de Handy (1995), as organizações modernas precisam conciliar vários paradoxos. A elevação da produtividade implicará, necessariamente, na redução substancial da mão-de-obra, no investimento dobrado em tecnologia, e treinamento e desenvolvimento do capital humano. O capital humano estará concentrado no cerne do negócio, ou seja, na sua competência essencial, e as atividades não essenciais deverão ser terceirizadas. A figura 2 ilustra o modelo proposto por Handy (1995).

Fórmula da produtividade de Handy (1995), onde:

$$p = \frac{1}{2} \times 2 \times 3$$

p = produtividade

$\frac{1}{2}$  = concentra a metade de seu pessoal no núcleo do negócio;

2 = investe duas vezes mais em tecnologia e capital humano;

3 = maior produtividade

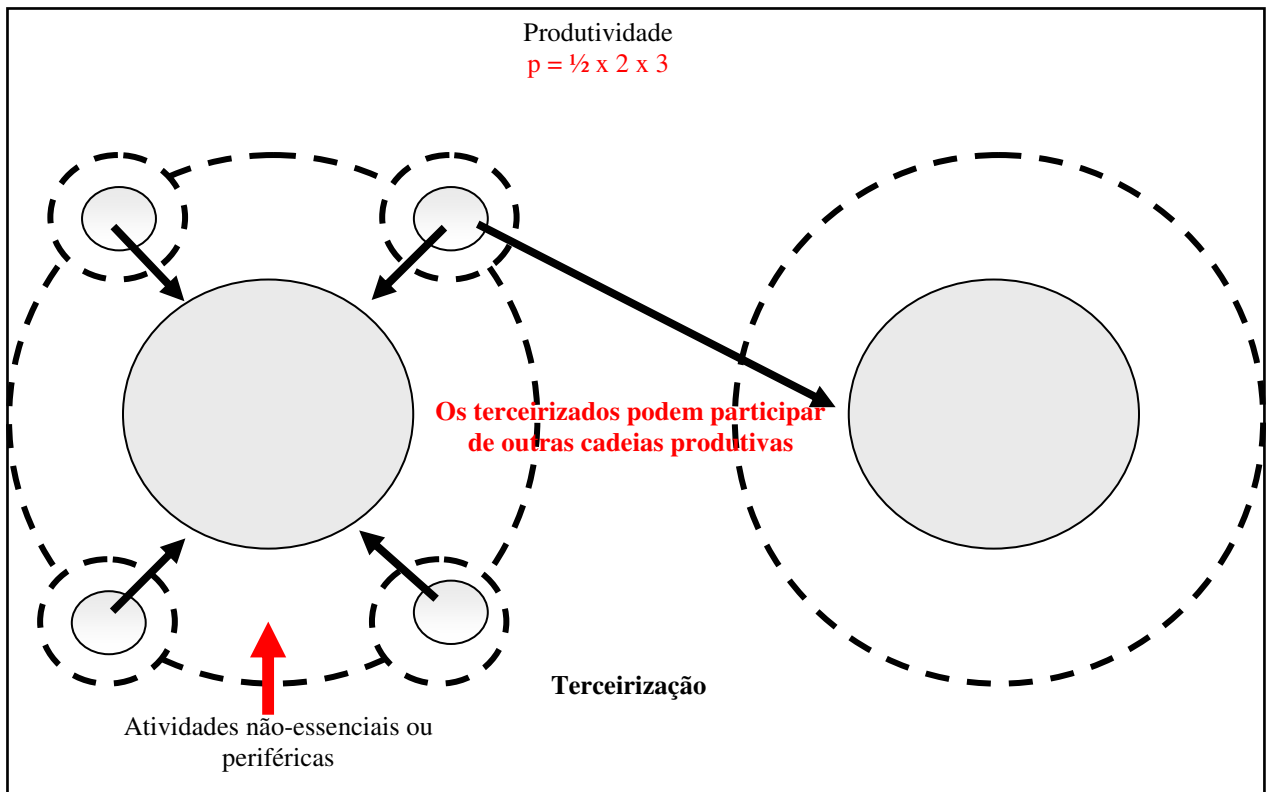


Figura 2. Modelo de disco invertido.

Fonte: Handy (1995), com adaptações.

Para Handy (1995) o negócio deve ser flexível, global e ao mesmo tempo local, produzir em massa para atender variados nichos de mercado a fim de aumentar a produtividade, e por vias de conseqüências a elevação da competitividade estratégica.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa é uma busca incessante com o objetivo de discernir a verdade. O método que se emprega em uma pesquisa depende intrinsecamente do objeto de trabalho, sua natureza, alcance, e intenção do pesquisador. O propósito do pesquisador em Ciências Sociais não é só descrever, mas, sobretudo, entender os fatos sociais e, para isto, deve coletar informações a fim de expor o raciocínio de forma lógica. A descrição da pesquisa requer certo rigor formal, assim como: ordem, planejamento, distribuição em partes lógicas, início, meio e fim, criando uma cadeia de raciocínio crescente e conclusivo (DEMO, 2000).

Os métodos de procedimentos utilizados nesta pesquisa foram: método comparativo e multicaso. No caso específico desta pesquisa o método comparativo mostrou as divergências existentes entre a empresa que utiliza o modelo de disco invertido e duas outras empresas que adotam a gestão tradicional.

Para fins desta pesquisa, a natureza das variáveis classifica-se como qualitativa, pelas entrevistas realizadas junto aos gestores e colaboradores das empresas pesquisadas. Segundo Richardson (1989), a entrevista é um instrumento decisivo para estudar os processos e produtos nos quais o investigador qualitativo está interessado, devido à propriedade com que penetram na complexidade de um problema.

No que tange aos fins, esta pesquisa é considerada exploratória, descritiva, explicativa e aplicada. Considera-se exploratória, porque há pouca informação sobre a utilização do modelo de disco invertido no Pólo Industrial de Manaus (HAIR *et al*, 2005). Considera-se, ainda, descritiva, na medida em que o pesquisador utilizou estudos longitudinais sobre o desempenho de cada empresa ao longo do ano de 2005 (HAIR *et al*, 2005).

Classifica-se como explicativa pela preocupação central em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Classifica-se, também, como aplicada, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar as empresas do Pólo Industrial de Manaus no que tange a gestão estratégica organizacional.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, (VERGARA, 1998). Bibliográfica porque se baseou em material já elaborado. Documental, pois analisou informações que não receberam tratamento analítico. É classificada de campo, uma vez que se realizou uma investigação junto aos gestores e colaboradores das três empresas estudadas, para obter dados sobre as áreas de produção, vendas, finanças, pessoas e indicadores de rentabilidade.

#### **3.1 POPULAÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA**

As três empresas, objeto deste estudo, pertencem ao setor de alimentação industrial, sediadas no Pólo Industrial de Manaus. As empresas são consideradas de porte médio, surgiram na década de 1980 e disputam a mesma fatia de mercado. A empresa denominada “A”, mudou a sua gestão estratégica em 2004, passando a adotar o modelo de disco invertido sugerido por Handy (1995), concentrando o foco de sua gestão nas atividades consideradas essenciais ao seu negócio. As empresas “B” e “C” mantêm a gestão tradicional na forma matricial, e verticalizando a maioria de suas atividades.

Para realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se aos gestores e colaboradores das áreas de produção, vendas, finanças e recursos humanos das três empresas estudadas.

O tamanho da amostra foi dimensionada de acordo com os critérios de disponibilidade, conveniência e acessibilidade, conforme Mattar (1999). Assim, foram entrevistados 4 gestores e 20 colaboradores de cada empresa investigada.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados em duas fases, nos meses de junho e julho de 2006. No mês de junho as entrevistas foram realizadas junto aos gestores de cada empresa, e no mês de julho as entrevistas foram feitas junto aos colaboradores de cada empresa por área investigada.

O instrumento de pesquisa utilizado nesta investigação incluiu questões semi-estruturadas, com profundidade, tanto com os gestores quanto com os colaboradores envolvidos nas diversas áreas pesquisadas, acerca da performance da empresa.

Na coleta de dados foram observadas as normas do Código Internacional de Pesquisas Sociais e de Mercado, da *European Society for Opinion and Marketing Research* – ESOMAR, ou seja, de forma voluntária, respeitando o direito de privacidade e a garantia de que as informações prestadas pelo entrevistado não teriam outra finalidade. Quando da aplicação dos instrumentos, utilizou-se o método de comunicação não disfarçada, ocasião em que foram esclarecidas ao respondente as relevâncias de sua participação nessa pesquisa.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O mercado de alimentação industrial no Pólo Industrial de Manaus – PIM, é altamente competitivo e seus clientes exigem padrões de excelência internacional. Com efeito, a fim de atender essa demanda a contento e garantir uma fatia maior desse mercado, a empresa “A” provocou um processo de mudança organizacional a partir do ano de 2004, implantando o modelo de disco invertido, baseado nos postulados do economista irlandês Charles Handy em sua obra intitulada “A era do paradoxo” publicada em 1995.

O processo de mudança teve como ponto de partida o descobrimento e desenvolvimento de suas competências organizacionais. Consoante ao desejo de aumentar a produtividade e a competitividade estratégica o foco foi direcionado para duas grandes áreas da empresa, ou seja, produção e vendas.



Neste sentido, as áreas consideradas não essenciais foram todas terceirizadas, inclusive parte de seus processos produtivos foi repassada para seus ex-colaboradores, como por exemplo, à parte de panificação e sobremesas. A logística de distribuição também foi terceirizada, possibilitando maior velocidade e qualidade na entrega dos produtos.

O foco concentrou-se na parte de planejamento nutricional dos cardápios, buscando uma harmonia entre excelência de qualidade e minimização dos custos de produção, a produção propriamente dita das refeições e a área de marketing e vendas.

**Tabela 1. Produção das empresas – Ano base 2005.**

Empresas	Capacidade de produção em unidades	Produção total em unidades	Índice de produtividade (%)	Nível de atividade (%)
A	120.000	138.000	1,15	115
B	120.000	102.000	0,85	85
C	120.000	105.600	0,88	88

Na área de produção, a empresa “A” ao adotar o modelo de disco invertido conseguiu superar a sua capacidade produtiva em 15%, enquanto que as empresas “B” e “C” atingiram respectivamente 85% e 88% dos seus níveis de atividade, ficando aquém do índice de produtividade de 1,15% da empresa inovadora. A tabela 1 ilustra os ganhos de produtividade e a produção total alcançada por cada uma das empresas.

**Tabela 2. Vendas das empresas – Ano base 2005.**

Empresas	Previsão de vendas em unidades	Vendas totais em unidades	Estoque final em unidades
A	108.000	127.400	10.600
B	95.000	92.870	9.130
C	98.000	95.390	10.210

A concentração do foco na área de marketing e vendas foram vantajosos para a empresa “A”, uma vez que as vendas totais superaram em 18% as previsões de vendas, enquanto que as empresas “B” e “C” ficaram abaixo de suas estimativas em 2,25% e 2,75%, conforme demonstra-se na tabela 2.

**Tabela 3. Recursos humanos das empresas – Ano base 2005.**

Empresas	Total de pessoas	Treinamento e desenvolvimento (%)	Motivação	Produção/ homem em unidades	Participação nos lucros (%)
A	397	5,0	5 - 4	348	6,0
B	578	1,5	3	177	-

C	594	2,0	4 - 3	178	-
---	-----	-----	-------	-----	---

A tabela 3 demonstra que a empresa “A” conseguiu reduzir significativamente o total de colaboradores, repassando parte de seus processos considerados não essenciais aos mesmos. A empresa investiu cerca de 5% da sua folha de pagamento na política de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Com isso, a produção/ homem duplicou em relação a suas principais concorrentes. Os fatores motivacionais da empresa inovadora são bem superiores aos das empresas que adotam a gestão tradicional. Outro fator motivacional relevante adotado pela empresa “A” é a distribuição de 6% do seu lucro líquido a todos os seus colaboradores, enquanto que as empresas “B” e “C” não adotam essa prática motivacional.

**Tabela 4. Indicadores de desempenho das empresas – Ano base 2005.**

<b>Empresas</b>	<b>Participação no mercado (%)</b>	<b>Grau de endividamento (%)</b>	<b>Margem de lucro líquida (%)</b>
A	38,00	30,18	7,27
B	15,00	47,71	2,83
C	17,50	44,82	3,52

Os indicadores de desempenho demonstram que a empresa inovadora “A” detêm 1/3 do mercado de alimentos industriais na cidade de Manaus, possui um grau de endividamento bem menor que suas principais rivais e apresenta uma margem de lucro líquida superior ao somatório das duas outras empresas que adotam a gestão tradicional. A tabela 4 descreve os resultados dos indicadores de desempenho das empresas pesquisadas.

O modelo utilizado pela empresa “A” baseia-se na fundamentação teórica do disco invertido, onde as atenções se concentram em torno das competências organizacionais e a competitividade será maximizada quando houver um perfeito alinhamento entre as competências essenciais e a estratégia competitiva.

## **5. CONCLUSÕES**

Este estudo permitiu identificar, comparar e explicar as mudanças ocorridas em uma empresa do setor de alimentação industrial, a partir da implementação do modelo de disco invertido em relação a duas outras empresas que adotam a gestão tradicional. O processo de gestão estratégica adotado pela empresa inovadora foi um elenco de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa alcançasse a competitividade estratégica e auferisse retornos superiores à média.

No estágio inicial do processo a empresa buscou identificar e desenvolver as suas competências organizacionais, e a partir daí definir o seu foco de ação nas áreas de produção e marketing/ vendas. No estágio intermediário a busca foi pelo processo de aprendizagem, envolvendo decisões nas áreas essenciais da organização. No estágio mais avançado as decisões são orientadas por escolhas estratégicas baseadas em escala de produção, mercados e custos.

Constatou-se, ainda, que os resultados de desempenho econômico e financeiro da empresa inovadora são substancialmente maiores e melhores do que as empresas que adotam a gestão tradicional.

A principal limitação deste trabalho é quanto ao nível amostral, uma vez que se considerou o método de estudo de caso em apenas três empresas de porte médio do setor de alimentação industrial. Considerando a necessidade de ampliação de estudos científicos acerca do modelo de disco invertido, recomendam-se novas pesquisas sobre o tema com base em amostras mais amplas.

O estudo sobre o modelo de disco invertido no Brasil encontra-se em fase embrionária, há pouca literatura disponível e os trabalhos acadêmicos são raros. Acredita-se que esta investigação tenha oferecido uma contribuição às organizações, em especial as do setor de alimentação industrial. No âmbito acadêmico, espera-se ter contribuído para provocar o debate teórico e despertar o interesse da comunidade científica para novas pesquisas neste campo do conhecimento.

### **Referências**

BOTERF, G. Le. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3.ed. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

DEMO, P. Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion. Dossier du n.127, Janvier-février. p.84-102, 2000.

FERRAZ, J.C; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. El Desafio Competitivo para la Industria Brasileña. Revista de La Cepal, Santiago de Chile, v. 58, 1996.

HAIR, J. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. Boston, v.68, n.3, p.79-91, May/June,1990.

\_\_\_\_\_. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, C. A era do paradoxo. São Paulo: Makron Books, 1995.

LERNER, W. Competência essencial na administração. Global. São Paulo, 2002.

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. Competitive strategy: techniques for analysing industries and firms. Nova York: Free Press and Macmillan, 1980.

\_\_\_\_\_. Estratégia competitiva: técnica para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, *et al.* Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric Roland René Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. Competição: estratégias competitivas essenciais. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.