

Alianças Estratégicas Como Forma de Obter Vantagem Competitiva: Um Estudo Teórico Sobre o Tema

Debora Rebula Klein
deborarebula@yahoo.com
IFES - Guarapari

Simone de Souza
simones@ifes.edu.br
IFES - Guarapari

Eduarda De Biase Ferrari Gomes
eduardabfg@ifes.edu.br
IFES - Guarapari

Marcelo Tedoldi Machado
marcelotm@ifes.edu.br
IFES - Guarapari

Resumo: As empresas buscam estabelecer alianças estratégicas como forma de alcançar vantagens competitivas. O objetivo deste artigo foi analisar os resultados de estudos realizados sobre alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas Companhia Vale do Rio Doce e Electrolux; e, verificar as semelhanças encontradas nos processos. O artigo justifica-se pelo interesse em aprimorar o entendimento sobre alianças formadas por empresas consolidadas no mercado, bem como as vantagens competitivas que tais alianças podem gerar para elas. Foi realizado um estudo teórico, qualitativo, por meio de pesquisa bibliográfica. Para ambas empresas, as alianças estratégicas são capazes de gerar vantagem competitiva, potencializando oportunidades e neutralizando ameaças.

Palavras Chave: Estratégia - Vantagem Competitiva - Alianças - -

1. INTRODUÇÃO

Os assuntos relacionados à formação e elaboração de estratégias vêm sendo discutidos na academia há décadas e, desde as origens acadêmicas da estratégia, com a criação da disciplina de “Política de Negócios” (Ghemawat, 2000), até os dias de hoje, muitos pesquisadores da área organizacional têm se dedicado a investigar esse complexo fenômeno organizacional. De modo geral, os estudos na área de estratégia têm por objetivo investigar como ocorre o processo de formação e elaboração de estratégias organizacionais, quem são os atores envolvidos no processo, quais são as redes de alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas como forma de obter vantagem competitiva, entre outros.

Sendo assim, o objetivo deste artigo se insere neste universo de investigação sobre estratégias, uma vez que se propôs a traçar um paralelo entre os resultados obtidos pela Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, e pela Electrolux, por meio do processo de formação de redes de alianças estratégicas. Especificamente, buscou-se analisar o processo de ambas as empresas, focando em identificar semelhanças e diferenças encontradas em cada aliança estratégica estabelecida.

A realização do estudo justifica-se pelo fato de investigar o processo de estabelecimento de redes de alianças estratégicas por empresas consolidadas no mercado, buscando assim, identificar a maneira como, na prática, os integrantes das redes de alianças se relacionam; que tipo de estratégia formam, elaboram e implementam; quais as vantagens angariadas com tais redes de alianças estratégicas; como os acordos são realizados; além de outros fatores que podem fazer a diferença em um mercado cada vez mais competitivo.

O estudo é de caráter teórico, qualitativo e descritivo. A abordagem qualitativa atende aos objetivos propostos nesta pesquisa, tendo em vista que permite uma análise profunda do fenômeno, nesse caso, o processo de formação de redes de alianças estratégicas (Godoy, 1995). O artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica (Vergara, 2003), onde foram resgatados os trabalhos sobre a temática da estratégia organizacional, com o foco na formação de redes de alianças estratégicas; e de pesquisa documental (Sá-Silva, Almeida, & Guindani, 2009), onde foram analisados trabalhos realizados anteriormente sobre o processo de formação de redes de alianças estratégicas, nas empresas CVRD e Eletrolux.

Os estudos analisados referem-se às alianças estratégicas estabelecidas pela Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, que foi criada em 1942 e, rapidamente, transformou-se na maior empresa produtora e exportadora de minério de ferro e pelotas do mundo, e na maior exportadora do Brasil; e pela Electrolux, uma multinacional sueca com sede em Estocolmo, que fabrica mais de 55 milhões de produtos por ano, o que lhe rendeu o título de maior fabricante mundial de eletrodomésticos, e está presente no Brasil desde de 1926.

O artigo está organizado em cinco partes, a saber: esta introdução; o referencial teórico, onde foram resgatados os conceitos teóricos sobre estratégia, alianças estratégicas, cadeia de valor, entre outros; a metodologia, onde são apresentados e explicados os métodos utilizados para se chegar aos objetivos propostos; os resultados, onde estão descritas as principais características das alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas estudadas; e, por fim, as considerações finais, onde são discutidas as questões gerais abordadas no estudo, e as que podem ser contempladas em pesquisas futuras.

2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para Ghemawat (2000, p. 16), a “[...] ‘estratégia’ é um termo criado pelos antigos gregos, que, para eles, significa um magistrado ou comandante-chefe militar. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares [...]”. Com o passar dos anos, o processo de estratégia extrapolou os limites da área militar e chegou à área de gestão, sendo utilizado como ferramenta importante para que as empresas pudessem ser mais competitivas.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a estratégia organizacional consiste no processo de estabelecer ações que orientem a empresa com relação aos rumos que se pretende seguir. Uma estratégia inclui a definição da abrangência do produto, da necessidade de investimentos que o negócio requer, da estratégia para a área organizacional, dos ativos ou das competências a serem empregados (Aaker, 2001).

Resgatando outro conceito de estratégia, estabelecido por Andrews (1971), pode-se dizer que consiste no conjunto de negócios almejados pela organização, como forma de obter o desempenho econômico e não econômico que ela pretende oferecer aos seus acionistas, funcionários, clientes, e sociedade. Para Andrews (1971) a estratégia organizacional é o padrão de decisões em uma empresa, padrão este que determina seus objetivos e metas, e define as políticas e planos para alcançá-los.

Mintzberg (1978) amplia a discussão sobre estratégia, ao sustentar que as definições de estratégia, normalmente, a tratam como um processo realizado de forma explícita, consciente e deliberada; contudo, afirma o autor, o processo de formação de estratégia possui, também, uma face emergente (Mintzberg, 1978), ou seja, aquela que surge sem que tenha sido intencionada pela administração.

Mintzberg (1987) ainda aporta outras definições ao processo de formação de estratégia, quando afirma que ele pode ser feito como um estratagema, como padrão, como posição e como perspectiva. A estratégia como um padrão sugere que exista uma consistência no comportamento organizacional, seja ele pretendido ou não. Quando determinada seqüência de decisões apresenta uma consistência com o passar do tempo, pode-se afirmar que terá sido formada uma estratégia, ou seja, terá sido formado “[...] um padrão em um fluxo de ações” (Mintzberg, 1987, p.12).

Em uma linha mais positivista, onde os pesquisadores assumem o pressuposto da influência do ambiente externo sobre o processo de formação de estratégias, têm-se os trabalhos de Michel Porter, o qual define estratégia como sendo a capacidade de criar “[...] uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” (Porter, 1999, p. 63).

Para Porter (1986, p. 23), a concorrência não pode ser assumida com algo limitado aos participantes de uma indústria, mas sim como um processo que sofre influências de diversos fatores, os quais foram classificados por ele como as cinco forças competitivas: “[...] a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre as empresas existentes [...]”.

Porter (1986) sugere ainda que, para obter vantagem competitiva, uma empresa deve adotar uma das três estratégias genéricas, ou seja, a liderança no custo, a diferenciação ou o enfoque; pois, se optar por seguir mais de uma estratégia genérica ao mesmo tempo poderá alcançar resultados inferiores aos obtidos por empresas que adotarem apenas uma delas.

Os estudos de Porter (1986) sobre estratégia estão baseados, de forma geral, sobre o aspecto do segmento industrial como fator determinante para a lucratividade das empresas, tendo em vista que, para ele, o posicionamento estratégico deve levar em consideração os pontos fortes e fracos da empresa, relacionando-os com a estrutura setorial, o que pode gerar a descoberta de oportunidades para inserir novos produtos em seu portfólio.

Contudo, as estratégias genéricas e o modelo das cinco forças, ambos propostos por Porter (1986), tem sido questionados por considerar apenas os aspectos externos da empresa. Na linha dos que contestam teoricamente as propostas de Porter (1986), estão Rumelt (1991) e Barney (1991), e ambos afirmam que, além dos aspectos externos, o processo de formação de estratégias deve levar em consideração, também, e talvez principalmente, os aspectos internos da organização.

Essa contestação levou ao surgimento da *Resource-Based View* ou, visão baseada em recursos, teoria que sugere que a formação de estratégias deve ser iniciada com a identificação dos recursos e competências existentes no interior da empresa, seguida pela avaliação das vantagens competitivas que tais recursos podem proporcionar, e então, a partir destas avaliações, buscar a estratégia que utilize esses recursos e competências de forma ótima, explorando oportunidades e neutralizando as ameaças do ambiente externo (Silva, Cavalcanti, & Carneiro, 1997).

Para Barney (1991) e Rumelt (1991) a vantagem competitiva de uma empresa só pode ser constituída por seus recursos próprios, uma vez que é difícil imitá-los e, também, de encontrar substitutos diretos para eles. Rumelt (1991) afirma, ainda, que para as empresas do setor manufatureiro dos Estados Unidos, os grandes retornos são gerados por seus recursos próprios, ou pela posição de mercado que ocupam; ou seja, são variáveis relacionadas à unidade de negócio e não ao segmento industrial a que pertencem.

Contudo, as críticas feitas pelos teóricos da visão baseada em recursos aos trabalhos de Porter (1986) estão relacionadas ao foco na estrutura da indústria, tendo em vista que essa limitação impossibilita as organizações de verem novas perspectivas de mercado consumidor, por exemplo (Silva, Cavalcanti, & Carneiro, 1997).

Mesmo sendo antagônicas em muitos aspectos, para Barney (1991), as abordagens da visão baseada em recursos e das estratégias genéricas (Porter, 1986) são complementares, uma vez que a primeira prevê uma visão melhor das forças e fraquezas das organizações (foco interno), enquanto a segunda permite uma análise das oportunidades e ameaças (foco externo).

Diante do exposto, pode-se dizer que a estratégia organizacional consiste na forma pela qual a organização pretende gerar valor para seus clientes, acionistas, e demais envolvidos no processo, usando para tal, não apenas o seu produto, mas os seus ativos intangíveis (Rodrigues Júnior, Cabral, & Soares, 2006).

3. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas podem ser compreendidas como acordos cooperativos normalmente entre clientes e fornecedores, bem como entre parceiros. As *Joint ventures* estão inseridas no contexto de alianças estratégicas para as quais os parceiros assumiram posições acionárias em novos negócios criados. Existem ainda os acordos cooperativos que podem ser celebrados em contratos de longo prazo, licenciamento, franquias. As Terceirizações também estão incluídas no contexto de acordos cooperativos (Mintzberg, 2010).

O conceito de Cadeia de Valores, introduzido por Porter (1989) diz que toda empresa é uma conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar,

entregar e sustentar o seu produto. A maneira como a empresa executa essas atividades individuais são uma representação da sua história, de sua estratégia e da economia básica das suas atividades como fonte de obtenção de vantagem competitiva pelas empresas. A cadeia de valores separa todas as atividades de importância estratégica para que se possa entender o desempenho dos custos e as fontes existentes e os potenciais de diferenciação. Assim, uma empresa obtém vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma maneira mais barata ou melhor que a concorrência.

Porter (1989) afirma que a Vantagem de Custo leva a um desempenho superior, caso a empresa proporcione um nível aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja invalidada pela necessidade de cobrar um preço menor ao da concorrência. A posição de custos relativos de uma empresa é uma função da composição da sua cadeia de valores em relação a da concorrência e sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

Outro tipo de vantagem competitiva que a empresa pode dispor é a diferenciação. Porter (1989) afirma que uma empresa diferencia-se da concorrência quando apresenta alguma coisa singular valiosa para os compradores além de meramente oferecer um preço baixo.

O estudo realizado por Tauhata e Macedo-Soares (2004) para identificar as implicações estratégicas das principais alianças no caso de empresas brasileiras e multinacionais que buscam expandir suas operações evidenciou o quanto a formação e gestão de redes podem ser componentes críticos para o sucesso de suas estratégias, fortalecendo seus relacionamentos com os vários atores estratégicos que compõem sua cadeia de valor, alavancando-os como fonte de informação sobre oportunidades e ameaças, acelerando a tomada de decisão e reduzindo as barreiras à entrada em outros mercados.

A perspectiva relacional agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica a respeito das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, tanto reais quanto potenciais, que não poderiam ser detectadas pela simples análise dos fatores organizacionais, estruturais da indústria e macro-ambientais interagentes. As ameaças podem ser atenuadas ou anuladas por oportunidades, ou até mesmo reforçadas por novas ameaças constituídas pelas redes identificadas com a visão relacional, e vice-versa.

A pesquisa realizada por Del Corso, Silva e Sandrini (2006), conseguiu comprovar a existência de alianças estratégicas e que estas são frutos de relacionamentos que vêm constantemente evoluindo, a partir de uma necessidade de integração tanto do cliente com seus fornecedores quanto dos fornecedores com o cliente. Isso se dá pelo fato de ambos terem percebido que se tornam mais competitivos quando passam a agir em conjunto, aproveitando o que se tem de melhor.

O estudo também verificou que as alianças estratégicas geram vantagens competitivas não só para o cliente, mas para ambos os lados envolvidos. Como forma de aprimorar a caracterização das vantagens competitivas encontradas fez-se, também, a verificação das estratégias que as geraram. Com base nessa verificação, conclui-se que as estratégias de liderança em custo e de diferenciação são as mais utilizadas nas alianças competitivas analisadas. O estudo demonstrou ainda que a área de suprimentos mereça destaque como uma das principais áreas estratégicas das empresas e que estas devem investir em profissionais que estejam preparados para construir relações de parceria. As relações com os fornecedores têm um impacto grande em diversas áreas da empresa, principalmente na qualidade, logística e engenharia; por isso, os gestores devem conduzir os fornecedores por caminhos que facilitem a integração, para que as áreas envolvidas reconheçam as vantagens que as alianças estratégicas trazem e também se envolvam no processo de integração, cujo objetivo maior é

atender o consumidor final, de modo que os produtos produzidos se destaquem no que diz respeito tanto aos diferenciais quanto ao custo.

4. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo optou-se pela abordagem qualitativa, pois, segundo Godoy (1995, p. 58), “[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados [...]”. Neste sentido, buscou-se com este estudo compreender o fenômeno de formação de alianças estratégicas, no ambiente organizacional em que ocorre.

O caráter da pesquisa é descritivo, uma vez que o seu objetivo não é medir os fatos, mas compreendê-los e descrevê-los no contexto organizacional em que se formam (Minayo, 2001). As técnicas de pesquisa utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Por pesquisa bibliográfica, Vergara (2003, p. 47) afirma ser “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”; enquanto a pesquisa documental, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 85), “[...] refere-se à fonte dos dados: documental ou campo. Sempre que uma pesquisa se utiliza apenas de fontes documentais, tais como livros, revistas, documentos legais, arquivos em mídia eletrônica, diz-se que a pesquisa possui estratégia documental.”.

O objeto de estudo foi o processo de formação de redes de alianças estratégicas como forma de obter vantagem competitiva. Para a realização do estudo, foram resgatados dois artigos que investigaram tal processo em duas grandes empresas que atuam no mercado, a CVRD e a Eletrolux, as quais possuem alianças estratégicas consolidadas e de sucesso, sendo então, interessante verificar as principais características de cada aliança estratégica estudada, com o objetivo de aprofundar o conhecimento das melhores práticas para a formação de estratégia para novas alianças competitivas no Brasil.

Na análise dos dados procurou-se acima de tudo a interpretação dos dados, que consiste fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente (Gil, 2002).

A análise foi realizada levando em consideração a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos, e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Silva, 2001).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de Tauhata e Macedo-Soares (2003) demonstrou que a CVRD é uma empresa de capital aberto, e seus principais controladores são grupos financeiros com influência política local relevante. Sua postura competitiva é de diferenciação, com forte orientação ao cliente, ao oferecer diversidade e flexibilidade de portfólio, qualidade, e

customização de produtos. Diversas alianças são estabelecidas na medida em que são fundamentais à implementação desta postura, com vistas, principalmente, ao aprofundamento dos relacionamentos. O processo de formação estratégica tem evoluído de um paradigma de posicionamento para uma visão mais integrativa, e tende a ser mais participativo comparado ao passado.

A conclusão da pesquisa de Tauhata e Macedo-Soares (2003) é de que a estratégia da CVRD-UMF é adequada, do ponto de vista relacional, no grau em que tem o potencial de capitalizar nos recursos valiosos e difíceis de imitar, ajustados pela alta densidade, e pelo padrão estrutural único de uma rede de relacionamentos composta por parceiros com alto *status*, recursos complementares e estratégias operacionais compatíveis.

Na pesquisa de Del Corso, Silva e Sandrini (2005) é possível verificar que, em relação às abordagens feitas por Porter (1990), o cliente formula a maioria de suas estratégias (64%) focando a liderança em custo – ou seja, as vantagens competitivas buscadas são vantagens que têm potencial para tornar o custo do produto do cliente mais competitivo em relação a seus concorrentes –, enquanto os fornecedores tendem a formular estratégias (59%) focadas na diferenciação de seus produtos e serviços. Essa diferença ocorre porque a área de compras do cliente tende a buscar sempre a melhor compra, com custo baixo e o melhor nível de serviços possível. Já para o fornecedor, a intenção é fazer a diferença na prestação de serviço e garantir a venda de seus produtos com uma margem de lucro que seja suficiente para sustentar o crescimento, ou até mesmo a sobrevivência, do negócio.

Uma das características observadas no estudo pertinente a Electrolux diz respeito ao processo de implantação da aliança onde se verifica o imperativo de que exista a predisposição entre as partes envolvidas. Além disso, há que considerar o nível de maturidade dos relacionamentos entre as partes visto que se trata de uma evolução. Outro fator importante das alianças competitivas é a integração, e o ambiente estabelecido entre as empresas envolvidas deve ser sempre propício para que ela evolua. A competitividade da relação precisa ser sempre mantida caso ela deixe de existir, a aliança tende a extinguir-se. Nas alianças, aspectos informais estabelecidos têm o mesmo peso que contratos formais. Nas alianças observadas o fator “confiança” sempre esteve presente, Foram encontradas alianças estratégicas entre cliente e fornecedores de grande, médio e pequeno porte. Isso comprova que as alianças independem do tamanho das empresas envolvidas.

Observando as alianças estratégicas mantidas empresas em destaque neste estudo percebemos que a estratégia adotada em cada caso deve-se ao posicionamento da empresa no mercado. No caso da CVRD trata-se de empresa líder no mercado de minério de ferro no Brasil e maior exportadora do mundo e que através das suas principais alianças as *joint ventures* é praticamente a única empresa responsável pela extração, pelotização e transporte do produto. No caso da Electrolux a estratégia adotada é a liderança em custo, pois no mercado brasileiro existem varias outras indústrias de eletrodomésticos competindo por uma fatia do mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos apresentados demonstraram como duas empresas atuam nas suas respectivas alianças estratégicas, mas percebe-se que a formação de estratégias e alianças deve-se a características organizacionais como história, cultura, ramo de atividade dentre outros, mas está longe de esgotar todas as possibilidades de entendimento. Del Corso, Silva e Sandrini (2005) revelam que ainda persistem dúvidas sobre quais motivos levam cliente ou fornecedor a não optarem pelo modelo de aliança estratégica, ou seja, quais fatores impedem a

sua implementação, uma vez que as alianças estratégicas são um fator de grande geração de vantagens competitivas, qual a melhor maneira de medir seu desempenho? Em alguns casos, alianças estratégicas são implantadas com maior facilidade do que em outros. Se isso realmente ocorre, qual a influencia dos atores envolvidos no processo?

Visto que as alianças estratégicas são produto de uma evolução na relação entre as partes envolvidas, tratando-se de cliente e fornecedor, como uma organização poderia se preparar para que essa evolução aconteça com maior rapidez, de maneira que se pudesse desfrutar dos benefícios que elas trazem num curto espaço de tempo? Embora já se encontrem vários trabalhos referentes a alianças estratégicas, o caso particular a que este estudo se dedicou – alianças estratégicas entre clientes e fornecedores – ainda precisa ser estudado com maior intensidade por pesquisas que enfoquem a área de suprimentos. Tanto a academia quanto os profissionais do meio empresarial ainda têm muito a ganhar conhecendo com maiores detalhes uma das áreas que podem fazer a diferença tratando-se de competitividade: a área de compras.

No caso da CVRD, bem como de outras empresas brasileiras e multinacionais que buscam expandir suas operações, a pesquisa evidenciou o quanto a formação e gestão de alianças podem ser componentes críticos para o sucesso de suas estratégias, fortalecendo seus relacionamentos com os vários atores estratégicos que compõem sua rede de valor, alavancando-os como fonte de informação sobre oportunidades e ameaças, acelerando a tomada de decisão e reduzindo as barreiras à entrada em outros mercados (Tauhata & Macedo-Soares, 2003).

7. REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. (2001). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- ANDREWS, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p. 99-120.
- DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V. Da; SANDRINI, G. (2005). Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, outubro/dezembro.
- GHEMAWAT, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Tradução de Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63.
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, vol. 24, n. 9, May, p. 934-948.
- MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept i: five ps for strategy. *California Management Review*, p.11-24.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- PORTER, M. E. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

- RUMELT, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. v.12, Mar. p. 167-185.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*. ano I, n. I, Jul.
- SILVA, E. L. da. (2002). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*, 3. ed., UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.
- SILVA, J. F. da; CAVALCANTI, M. A. F. D.; CARNEIRO, J. M. T. (1997). Porter Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *RAC – Revista da Administração Contemporânea*. v.1, n.3, Set./Dez. p. 7-30.
- TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, D. L. V. A. de. (2004). Redes de alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. eletrônica, v. 3, n. 1, art. 4, jan/jun.
- VERGARA, S. C. (2003). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- ZANELLA, L. C. H. (2006). *Metodologia da pesquisa*. Apostila do curso de Administração à distância. UAB.