

# VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO BASEADO NOS RECURSOS EM EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES DE MODA EXCLUSIVA

George Felipe Bond Jager  
georgef@usp.br  
USP/POLI

Fernando José Barbin Laurindo  
fjlau@usp.br  
USP/POLI

**Resumo:** O presente estudo busca identificar os recursos-chaves como formadores de vantagens competitivas em empresas de confecções de moda exclusiva. Primeiramente, serão definidos os principais recursos chaves que permitam as empresas desenvolverem diferenciais competitivos. Para isso, é utilizada a literatura sobre a visão baseada em recursos, core competences, fatores críticos de sucesso e a gestão do conhecimento organizacional. Serão analisadas três empresas de confecção de moda exclusiva. O método utilizado é o estudo de caso, realizado a partir de um questionário semiestruturado. Foi possível identificar a empresa que utiliza informações sobre o meio ambiente e ter melhores resultados com ele pode vender seus produtos a um preço acima dos preços de mercado.

**Palavras Chave:** RBV - Estratégia - Confecção - -

## **1. INTRODUÇÃO**

O trabalho busca estudar os recursos-chaves como formadores de vantagem competitiva sustentável em empresas de confecções de moda exclusiva. Pretende-se definir quais são os recursos que propiciam a possibilidade da empresa possuir uma vantagem competitiva sustentável. Para isso, será necessário identificar os fatores críticos de sucesso das empresas pesquisadas e a identificação dos recursos-chaves e as capacitações responsáveis pela sustentação da vantagem competitiva. O método utilizado será o estudo de caso.

A partir da Visão Baseada em Recursos (RBV) busca-se identificar as principais fontes de vantagem competitiva. No entanto, apenas usar essa teoria não é suficiente, tornando-se necessário utilizar também a gestão do conhecimento organizacional (CG). Serão analisadas três empresas de vestuário de moda exclusiva e como eles possam obter o diferencial de preço no mercado. A pesquisa será feita a partir de um questionário semiestruturado. Mas antes serão analisados quais são os fatores críticos de sucesso para eles. Foi possível identificar a empresa que utiliza informações sobre o meio ambiente e ter melhores resultados com ele pode vender seus produtos a um preço acima dos preços de mercado.

## **2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

A rápida evolução dos processos e dos produtos nas empresas nos últimos anos têm sido essencial à vantagem competitiva em praticamente todos os setores da economia. A Visão Baseada em Recursos (RBV) possui como principal proposição o foco nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa, assim, torna-se fonte de vantagem competitiva.

Os estudos existentes sobre a RBV normalmente tem como objetivo aprofundar o conhecimento e o entendimento de como as empresas utiliza, aplica e combina seus recursos. Assim, seria possível identificar quais recursos traz a vantagem competitiva sustentável e deixa evidente a heterogeneidade das firmas.

Atualmente a RBV é uma das mais influentes teorias em estratégia de negócios e sua origem está na teoria econômica. A RBV foi fortemente influenciada por Penrose (1959), que utilizou a abordagem dos princípios da vantagem competitiva para aplicar aos recursos valiosos que estão à disposição da empresa. Além dela, pode-se destacar, dentre os principais autores, Wernerfelt (1984), Barney; Wright; Ketchen (2001) e Fiol (2001). Basicamente, a empresa deve

transformar essa vantagem competitiva de curto prazo em uma vantagem competitiva sustentável, isso requer que esses recursos e capacidades, pertencentes a empresa, sejam heterogêneos e que não sejam facilmente copiáveis ou transferidos (SLACK; LEWIS, 2007).

A abordagem SWOT (*strengths/weakness, opportunities, threats*) considera vantagem competitiva a maneira pela qual deve-se explorar as oportunidades criadas em ambientes competitivos utilizando os pontos fortes da empresa, enquanto neutraliza-se as ameaças externas e evitando ser surpreendido por fraquezas internas (SLACK; LEWIS, 2001). A escola de pensamento ambiental tem como foco as oportunidades de uma empresa e ameaças externas. Já a teoria da RBV tem muitas semelhanças com a escola austríaca, que busca salientar a importância do empreendedorismo e comportamento dos agentes econômicos.

A principal diferença entre as duas escolas está na maneira pela qual cada uma explica por que algumas empresas superam as outras ao longo do tempo. Pode-se chamar isto de estratégia de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1998). Nas décadas de 1970 e 1980 a escola dominante foi a escola ambiental, que via o desempenho de uma empresa como tendo relação direta com a estrutura industrial de seus mercados. Nesta visão, a estratégia das empresas era centrada no posicionamento competitivo dentro do ambiente, a fim de avaliar o potencial de lucro do setor e depois determinar ou esboçar a estratégia que alinha a empresa para o meio ambiente (PORTER, 1987; SLACK; LEWIS, 2001; 2007). A RBV procura explicar porque as empresas conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis, de acordo com o papel que os recursos desempenham nas organizações que são, em grande parte, internos as organizações. Muitas vezes, o resultado será determinado pelas capacidades essenciais (*core competences*) inerentes mais aos recursos de uma empresa do que ao seu posicionamento competitivo em um determinado setor (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FIOL, 2001; MAHONEY, 2001).

Portanto, a distinção do que é capacidade e recurso deve ser feita. Normalmente, recursos podem ser negociáveis, ou seja, não são específicas as empresas, eles não dependem do conhecimento tácito desenvolvido ao longo do tempo pela empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 2004). Já as capacidades são específicas, dependem fortemente da história da empresa, ou seja, de seu conhecimento tácito responsável por desenvolver tal capacidade.

Portanto, os recursos devem possuir as seguintes características segundo Slack; Lewis (2001), Wernerfelt (1984) Barney; Wright; Ketchen (2001), Barney (2001):

- ✓ Devem ser valiosos: um recurso deve permitir que a empresa crie valor, quer seja pela superação de seus concorrentes, quer seja por reduzir suas vulnerabilidade.
- ✓ Devem ser raros: para que um recurso tenha valor, este deve ser raro por definição. Em um ambiente competitivo o preço do recurso será um reflexo de seus retornos.
- ✓ Devem ser não imitáveis: se um recurso valioso é controlado apenas por uma empresa, este pode ser a fonte de uma vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva pode ser sustentável se os concorrentes não são capazes de copiar este ativo estratégico.
- ✓ Devem ser insubstituíveis: outro aspecto importante e a inexistência de substitutos. Isso garantirá a manutenção dos lucros extraordinários e maior possibilidade de sustentação da vantagem competitiva da firma.

Porém, as características descritas são necessárias a cada recurso, porém não são suficientes para considerar que a firma possui uma vantagem competitiva sustentável frente a sua concorrência.

### **3. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Cada vez mais a gestão do conhecimento (GC) tem apoiado a tomada de decisão dos formuladores de estratégias, por isso, é necessário que os gestores do conhecimento tenham capacidade gerir a informação com o objetivo desta se tornar conhecimento. Existem duas abordagens utilizadas para se definir a gestão do conhecimento, as abordagens são *hard track* e *soft track*. A abordagem utilizada neste trabalho se aproxima da linha *soft track*, devido a utilização de *softwares*, banco de dados, patentes e informações (GAO; LI; CLARKE, 2008).

A GC aqui utilizada possui seu foco nas pessoas, no conhecimento tácito e na criação de um ambiente propício para a geração do conhecimento. Para isso é necessária a utilização de ferramentas de TI que facilitarão os processos de comunicação e coordenação. Ainda nesse sentido, a GC este ligada diretamente aos objetivos bem definidos da organização, sendo que a gestão eficaz desse recurso depende da mobilização do capital humano para alcançar tais objetivos (GAO; LI; CLARKE, 2008).

Portanto, a GC abordada pode ser definida como um processo que busca, de forma sistemática, identificar, maximizar, codificar e compartilhar aquele conhecimento estrategicamente relevante para a organização. A partir dessa sistematização é possível estabelecer uma relação direta com a inteligência competitiva.

#### **4. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

A inteligência competitiva é um conceito que pode remeter a criação e sustentação de vantagens competitivas, sendo possível relacioná-la com o nível de decisão estratégico.

O conceito de inteligência competitiva possui diversas definições e conseqüentemente uma vasta produção acadêmica. Porém, pode-se caracterizar que a inteligência competitiva é baseada em dados, informações e conhecimento. Contudo, estes também são facilmente confundidos em razão da sua proximidade de significado, sendo utilizados na literatura, muitas vezes, de forma indiscriminada (TREVISANI, 2010).

Na definição utilizada por Herring (1999) a Inteligência é o conhecimento do ambiente competitivo de uma organização aplicado aos processos de tomada de decisão, através de um sistema que abrange coleta, análise e disseminação de informações, com a finalidade de direcionar os negócios, reduzir os riscos e proteger o conhecimento produzido.

O conceito de inteligência, quando aplicado à criação e manutenção de vantagens competitivas normalmente é associada ao termo inteligência competitiva (IC). Na definição da *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*, a IC pode ser considerada um processo de coleta de dados, análise e gestão de dados, informações e do conhecimento de forma sistemática para acompanhamento do ambiente de negócios no qual a empresa atua, com o objetivo de obter vantagens competitivas e ao suporte à tomada de decisões estratégicas (TREVISANI, 2010).

Finalmente, o termo Inteligência competitiva utilizado nesse trabalho tem como objetivo descrever uma abordagem que faz referência ao conjunto de atividades relacionadas ao monitoramento de dados, informações e conhecimento empresariais que estão fortemente relacionadas com o objetivo de adquirir e sustentar vantagens competitivas.

#### **5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

O termo Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi utilizado pela primeira vez por Rockart (1979) que são áreas específicas nas organizações responsáveis por determinar resultados satisfatórios, ajudando a melhorar o desempenho da organização e aumentando sua competitividade no setor.

Evidentemente, os FCS são recursos cujos valores são percebidos pelos clientes, assim esses fatores diferenciam as organizações de um mesmo setor. Os FCS estão relacionados diretamente com os objetivos da organização e principalmente com sua estratégia.

Portanto, para identificar os FCS, segundo Rockart (1979), é necessário realizar entrevistas com os principais executivos das organizações, relacionando os objetivos desta com os FCS que impactam em cada objetivo. A partir da identificação dos FCS adequados, estes devem ser gerenciados de forma adequada, promovendo melhor desempenho e competitividade da organização em seu setor. Isso fará com que a empresa mantenha sustentável sua vantagem competitiva.

## **6. METODOLOGIA**

O principal objetivo do trabalho é definir quais são os recursos que propiciam a possibilidade da empresa possuir uma vantagem competitiva sustentável. Assim, os objetivos secundários são: identificar os fatores críticos de sucesso das empresas; e identificar os recursos-chaves e as capacitações responsáveis pela sustentação da vantagem competitiva.

Com isso, pretende-se responder as seguintes questões: quais são os fatores críticos de sucesso para as empresas estudadas? Quais são os recursos-chaves de cada uma? e Os recursos são comuns a todas as empresas estudadas?

As empresas foram escolhidas de acordo com os seguintes critérios: as empresas deveriam ser pequenas empresas, ou seja, faturamento abaixo de 2,5 milhões/ano. As empresas deveriam produzir produtos de moda exclusiva, entende-se por moda exclusiva aquelas empresas que novos produtos são lançados com um intervalo máximo de seis meses e que a criação/o *design* seja realizada(o) internamente.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, pois este é recomendado para pesquisas que possuem caráter predominantemente empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da realidade. Normalmente é utilizado onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto no qual está inserido não são claramente determinadas. Os principais benefícios de tal método é a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e de potencializar o entendimento sobre os eventos reais e atuais (MIGUEL, 2010).

Por uma questão de sigilo, previamente acordado com os entrevistados, serão suprimidos os nomes das empresas, portanto serão denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C.

As entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2013. Foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada. Nas três empresas foram entrevistados seus principais sócios, e àquelas pessoas que estavam ligadas diretamente a criação/*design* das coleções.

As entrevistas tiveram como objetivo investigar como as empresas utilizam seus recursos-chaves para sustentarem sua vantagem competitiva. No início das entrevistas as perguntas foram genéricas e depois se focaram nos aspectos levantados na pesquisa bibliográfica. A partir dos dados obtidos, foi realizada uma sistematização das informações com o objetivo de estabelecer a relação com o objetivo do trabalho. Portanto, foram utilizadas planilhas para facilitar a comparação entre os casos.

## 7. ESTUDOS DE CASO

As três empresas tratam-se de empresas de confecção de moda exclusiva, que produzem biquínis e roupas femininas. Todas elas são empresas de pequeno porte, cujo faturamento não ultrapassa os R\$ 2,5 milhões por ano. As empresas A e C produzem exclusivamente roupas de moda praia. Grande parte das vendas da empresa B é de roupas femininas, moda praia corresponde a uma pequena parte do faturamento. Todas as empresas são nacionais, contudo a Empresa B iniciou suas atividades de criação em Londres e em Nova Iorque. As roupas possuem qualidade similar entre as empresas, contudo o preço médio das peças para a Empresa A é de R\$ 120,00, da Empresa B é de R\$ 180,00 e da Empresa C é de R\$ 250,00. A caracterização e demais informações gerais sobre as empresas analisadas estão descritas Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização das empresas pesquisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Setor de Atividade	Confecções	Confecções	Confecções
Número aproximado de funcionários	10	5	20
Tempo de mercado	3 anos	1 ano	5 anos
Possui ERP	Não	Não	Sim
Produção Própria	100% Terceirizada	100% Terceirizada	80% Própria
Faturamento (R\$)	600.000	300.000	2.000.000
Realiza Exportação	Não	Sim (30%)	Sim (70%)

Fonte: autor

Outra questão relacionada importantíssima e que irá influenciar na identificação de quais empresas possuem diferenciais competitivos e recursos nos quais possibilitarão a manutenção de sua vantagem competitiva são os principais problemas administrativos enfrentados por cada uma das empresas. Foi identificado que a Empresa A possui diversos problemas gerenciais e de relacionamento com as empresas terceiras responsáveis pela sua produção, levando a empresa entregar parte dos pedidos (quebra de pedidos). Isso gera uma insatisfação muito grande por parte

de seus clientes, afetando diretamente suas vendas. Além disso, não existe nenhuma previsão de vendas, portanto a produção é contra pedido, sobrando pouco tempo para produzir as peças. A empresa busca também exportar, pois isso possibilita maior visibilidade da marca na, contudo até o momento não são destinados esforços nesse sentido.

A Empresa B, ao contrário da Empresa A, não “quebra pedidos”, possui uma parte de suas vendas para o mercado externo, porém a empresa não possui nenhum representante dedicado a vendas no exterior. A produção é parte contra pedido (50%) e parte para estoque (50%) o que minimiza o risco de não conseguir entregar todos os pedidos. Contudo, a parte da produção realizada para estoque não é determinada por nenhum método de previsão de vendas, o que gera um risco alto de obsolescência do produto. Além disso, as vendas são limitadas pela capacidade produtiva, apesar de toda a produção ser terceirizada, as empresas terceiras são confiáveis e conseguem atender de forma eficiente a demanda da Empresa B.

A Empresa C possui produção própria, portanto também não “quebra pedidos”, vende grande parte de sua produção para o mercado externo e realiza previsão de vendas, possibilitando uma maior flexibilidade no atendimento dos pedidos. A única questão negativa seria a capacidade produtiva, portanto o gargalo esta na venda. A empresa possui representantes dedicados a vendas no exterior.

No Quadro 2 são identificados os principais problemas administrativos e comerciais enfrentados pelas três empresas.

Quadro 2 – Principais problemas administrativos enfrentados

Empresa A	Empresa B	Empresa C
Capacidade produtiva	Capacidade produtiva	Capacidade produtiva
Empresas terceiras pouco confiáveis	Vendas/Exportação	X
Previsão de vendas	Previsão de vendas	X
Não possui produção própria	X	X
Exportação	X	X

Fonte: autor

O segundo aspecto analisado é a gestão do conhecimento nas três empresas. Nesse quesito já fica evidente a diferença entre as três empresas. Todas as empresas possuem a ênfase no conhecimento tácito, contudo a Empresa C procura codificar o conhecimento tácito, o que resulta em poucos problemas produtivos, poucas reclamações de clientes e garante a produção de todos os pedidos. A Empresa B, apesar de possuir ênfase no conhecimento tácito, também não possui reclamações de clientes e também entrega todos os pedidos. Isso provavelmente ocorre devido sua estrutura com poucos funcionários, o que permite um controle maior sobre todos os processos.

Ainda com relação a gestão do conhecimento, contudo analisando-se as ferramentas que as empresas possuem de *Business Intelligence* (BI) e conseqüentemente a existência de uma Inteligência competitiva na organização, pode-se verificar que apenas a Empresa C possui ferramentas de BI, que são utilizadas para previsão de vendas. Essa previsão ocorre de uma maneira não tradicional, até mesmo porque não é um setor cujas vendas dependem de diversos fatores como, publicidade, tendências da moda e prazo de entrega. A Empresa C busca realizar um estudo em pequenos eventos feitos para o lançamento da coleção, isso ocorre alguns meses antes da estação foco da coleção, por exemplo, para o verão no hemisfério norte de 2013 que inicia no fim de junho e finda em setembro, os eventos de lançamento ocorrem entre novembro de fevereiro, onde é possível observar quais peças terão uma demanda maior. As vendas para o verão de 2013 ocorrem em sua maioria entre fevereiro e abril. Assim a Empresa C identifica aquelas peças que terão uma demanda maior no verão e começa a produzi-las em dezembro, aguardando os pedidos realizados entre fevereiro e abril. Com isso ela não quebra nenhum pedido, entregando 100% até o início do verão. As outras empresas produzem contra pedido, o que pode ocasionar quebras. A Empresa A possui grandes problemas de quebras de pedido, o que é extremamente prejudicial para a imagem comercial da mesma. No Quadro 3 é possível verificar algumas informações de maneira mais objetiva.

Quadro 3 – Gestão do conhecimento e inteligência competitiva

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Ênfase do conhecimento - tácito ou explícito	Tácito	Tácito	Tácito/Explícito
Possui Ferramentas BI	Não	Não	Sim
Inteligência Competitiva	Não possui dados/Não utiliza	Possui dados/Não utiliza de forma adequada	Possui dados e utiliza de forma adequada

Fonte: autor

O próximo item a ser investigado nessa pesquisa, foram os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que possuem importância fundamental para as empresas.

A Empresa A possui como os principais FCS, a possibilidade de customização da peça pelo cliente, esse é um questão valorizada pelos clientes, pois eles podem inclusive alterar o *design* dos produtos. Contudo, como a produção é totalmente terceirizada, isso gera altos custos de produção. Outro FCS é o preço menor, em comparação com as outras empresas, e as condições de pagamento que são flexíveis, isso atrai uma quantidade maior de clientes, uma vez que as empresas que revendem seus produtos trabalham com um capital de giro muito baixo. Outro FCS importante é a possibilidade do cliente realizar pequenos pedidos, isso mais uma vez impacta diretamente na produção, e pode elevar seus custos.

A Empresa B possui como principal FCS o *design* de seus produtos, considerado inovador. O *marketing* também é realizado de forma diferenciada, uma das sócias possui formação na área e diversos contatos na mídia, o que possibilita dar maior visibilidade comercial a seus produtos. Outro FCS importantíssimo é a entrega, cem por cento dos pedidos realizados são entregues, fortalecendo assim a marca e dando maior credibilidade. Com isso, os clientes sempre aumentam seus pedidos de uma coleção para outra. A produção ser terceirizada nesse caso é um FCS, pois a empresa terceira é muito eficiente, não deixando de produzir o que é acordado. Devido aso contados na mídia de uma das sócias, a empresa participa dos principais eventos nacionais da moda, como por exemplo, o São Paulo *Fashion Week* e o *Fashion Rio*.

Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso

Empresa A	Empresa B	Empresa C
Possibilidade de customização da peça pelo cliente	<i>Design</i> dos produtos	<i>Design</i> dos produtos
Preço e condições de pagamento	<i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>
Possibilidade de realizar pequenos pedidos	Entrega	Entrega
X	Produção terceirizada, porém eficiente	Grande parte da produção é própria
X	Participação nos grandes eventos nacionais da moda	Participação nos grandes eventos mundiais da moda
X	X	Dois tipos de coleções
X	X	Utilização de forma sistemática e eficiente de dados do mercado

Fonte: autor

A Empresa C possui os mesmos FCS da Empresa B, contudo participa mais ativamente de eventos internacionais na Europa e nos Estados Unidos. Contudo, a empresa possui dois tipos de coleção, uma coleção destinada ao nacional e internacional e outra dedicada ao mercado internacional, cujas peças possuem preço médio de \$300,00. Outro FCS importantíssimo e principal diferencial competitivo é a análise de mercado realizada para previsão de vendas. Com essa análise a empresa é capaz de ter maior flexibilidade de produção, melhor utilização de sua capacidade produtiva e ganhos devido à economia de escala.

O Quadro 4 traz os principais FCS para as três empresas.

## 8. Considerações Finais

O presente estudo teve como principal objetivo identificar, para as três empresas, quais os principais recursos-chaves das empresas que possibilitariam sustentar sua vantagem competitiva. Pode-se esperar que as empresas que buscam utilizar, da melhor maneira, as informações de mercado tendem a possuírem vantagens competitivas, ficou claro nos exemplos utilizados que a

Empresa C possui grandes vantagens sobre a Empresa A. Outra questão que ficou clara entre as empresas pesquisadas é a necessidade de possuir produção própria, a fim de atender todos os pedidos realizados. Enfatiza-se nesse ponto a necessidade dessas empresas aprimorarem suas ferramentas de BI e desenvolverem de forma eficaz a análise do ambiente para a tomada de decisões estratégicas.

Ainda, com este estudo, busca-se mostrar a importância da inteligência competitiva para as organizações. As empresas estudadas possuem ferramentas pouco desenvolvidas nesse sentido, contudo, àquela empresa que realiza uma análise mais sistemática do ambiente se diferencia enormemente das outras, conseguindo assim construir vantagens competitivas.

Este estudo não generaliza quais são os principais fatores críticos de sucesso para o setor de confecções, tampouco permite identificar quais são os principais recursos que as empresas desse setor devem possuir para obter sucesso. Contudo, fica clara a necessidade de realizar estudos mais aprofundados e com metodologias que permitam a generalização dos resultados.

## 9. Bibliografia

- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- FIOL, C. M. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 691-699, 2001.
- GAO, F.; LI, M.; CLARKE, S. Knowledge, management, and knowledge management in business operations. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, p. 3-17, 2008.
- HERRING, J. P. Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.
- MAHONEY, J. T. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 651-660, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Ed. 13. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PORTER, M. E. From Competitive Advantage to Corporate-Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3, p. 43-59, May-Jun 1987.
- \_\_\_\_\_. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-Jun 1990.
- ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

SLACK, N.; LEWIS, M. A. **Operations Strategy**. Financial Times, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2001.

\_\_\_\_\_. **Operations Strategy**. Prentice Hall, 2007.

TREVISANI, A. T. **Inteligência competitiva e interpretação do ambiente: um estudo com fornecedores do serviço público federal**. 2010. 174 (Tese de Doutorado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.