

## Vantagem Competitiva e geração de valor: Analisando os Fundamentos da Visão Baseada em Mercado e da Visão Baseada em Recursos num Simulador de Estratégia Empresarial

Vanessa de Almeida Guimarães

(Graduanda em Administração UFF) E-mail: vanessaguim@hotmail.com

### Resumo

*A busca por sucesso é uma máxima no ambiente empresarial contemporâneo. Esta busca traz consigo preocupações quanto à geração de valor e o posicionamento das empresas perante seus concorrentes, o que leva os gestores a uma inquietação recorrente: como obter vantagem competitiva e gerar valor superior? Teóricos como Porter (1986), Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney e Hesterly (2007) buscaram responder esta questão apresentando modelos teóricos fundamentais para área da estratégia empresarial, de onde se destacam duas vertentes dominantes: visão baseada em mercado (VBM) e a visão baseada em recursos (VBR). Tendo como gancho o estudo desenvolvido por Guimarães e Oliveira (2010), o que se propõe no presente artigo é discutir não só a adoção de tais modelos e seus impactos num ambiente controlado, como também analisar a trajetória da empresa simulada que adotou a estratégia de se posicionar no “meio”, ou seja, buscar obter vantagem competitiva seguindo preceitos dos dois modelos apresentados. É necessário esclarecer que este ambiente controlado foi baseado num jogo de empresas que utilizou como ferramenta didática, um simulador de estratégia empresarial. Os procedimentos metodológicos adotados caracterizam uma pesquisa descritiva desenvolvida por meio de um estudo de caso da mesma equipe analisada no artigo citado, formada por alunos agora do sétimo semestre do curso de Administração de uma Universidade Federal no estado do Rio de Janeiro. Os resultados da análise indicam, mais uma vez, que a dicotomia existente entre estes modelos não se justifica visto que a empresa estudada foi novamente líder em termos de lucratividade, volume de vendas e taxa de retorno adotando os dois modelos como norteadores de suas ações, o que sugere a integração e complementaridade dos modelos teóricos.*

**Palavras chaves:** Jogo de Empresas, Vantagem Competitiva, Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Mercado.

### 1. Introdução

Sabe-se que o principal objetivo principal da administração estratégica é a seleção e implementação de uma estratégia que proporcione uma vantagem competitiva para a organização. Barney e Hesterly (2007) afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar valor econômico maior do que empresas rivais, sendo este valor a diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente e o custo econômico total dos produtos ou serviços que ele consome. Logo, a magnitude dessa vantagem está associada à diferença entre o valor econômico da empresa e das suas concorrentes.

Assim, num contexto socioeconômico de acirrada competição, no qual os gestores devem estar preparados para tomar decisões que conduzam as organizações à criação de um diferencial e geração de vantagem competitiva, visando à consecução de objetivos maiores – lucratividade e rentabilidade, este estudo mostra-se relevante. Isto porque, além de prover uma orientação quanto às escolhas estratégicas voltadas para geração de valor, o estudo usa

como ferramenta didática o jogo de empresas, caracterizada por ser uma vivência educativa centrada no aluno, largamente utilizada nos cursos de formação de gerentes e executivos. Esta ferramenta é apoiada pelo simulador organizacional denominado Exercício de Gestão Simulada (EGS) que, segundo Sauaia (2008), representa uma realidade simplificada, onde os gestores das empresas simuladas precisam formular e implementar estratégias que garantam a maximização do valor de suas empresas.

Vale destacar que, quanto às escolhas estratégicas, a análise apoiou-se em duas correntes: visão baseada em recursos (VBR) ou visão baseada em mercado (VBM). Dessa forma, acredita-se que o trabalho poderá ampliar a visão que se tem sobre a geração de vantagem competitiva, na medida em que se procurou atentar o leitor sobre a importância tanto da análise do ambiente (análise externa), quanto da estrutura da empresa (análise interna).

O estudo mostra-se relevante também para o meio acadêmico, principalmente para literatura voltada ao ensino da Administração, por se tratar de uma área em que os estudos encontram-se ascendentes, no Brasil.

Quanto ao objetivo geral do estudo, buscou-se analisar como os diretores (alunos de graduação) das empresas atuantes na indústria denominada A2 de um jogo de empresas (ambiente de gestão simulada) produziram valor para a empresa através da orientação teórica da visão baseada em mercado (VBM) e/ou em recursos (VBR). Sabendo, com base no estudo de Guimarães e Oliveira (2010), que os gestores da empresa SET TRADERS procuraram obter vantagem competitiva através de mecanismos apresentados pelas duas teorias, como objetivo específico procurou-se analisar como foi a trajetória da mesma em um corte temporal maior. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa de cunho descritivo e exploratório, tendo foco centrado no estudo de caso da empresa citada.

## **2. Revisão Teórica**

### **2.1 Estratégia**

A globalização trouxe consigo a intensificação da troca de mercadoria e informações ao redor do mundo, o uso de novas tecnologias de produção, mudança nos hábitos e exigências dos clientes, bem como o aumento da concorrência em diversos setores. Tais fatos fazem com que o estabelecimento de uma estratégia coerente seja cada vez mais importante para aquelas empresas que visam o lucro e um bom posicionamento no mercado em que atuam.

Diversos autores tratam dessa temática, como pode ser visto no quadro 1:

**Quadro 1: Estratégia**

Autor	Definição de estratégia
Motta (1979)	“um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, sobre as ações a empreender e os recursos a utilizar que permitam alcançar os objetivos da organização, tendo em vista as decisões que no mesmo campo tomam ou possam tomar organizações concorrentes, levando em conta também as variações externas nas áreas econômica, social e tecnológica”.
Ansoff e McDonnell (1993) p.70	“um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização e representa os meios para se atingir os objetivos que a empresa tenta alcançar.”
Wright et al (2000)	“estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.”
Mintzberg <i>et. al.</i> (2000)	Estratégia é plano, padrão, posição, perspectiva e play (truque).
Morais (2001)	“A palavra estratégia, incorporada aos negócios no sentido de representar a maneira pela qual as empresas se comportam e agem frente ao ambiente [...]. O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a engendrar certo resultado, eliminando o inimigo.”
Serra <i>et. al.</i> (2002)	“conjunto de meios que uma empresa utilizará para alcançar seus objetivos.”
Chiavenato (2004)	“padrão ou plano que integra os objetivos globais de uma organização e as políticas e ações em um todo coerente.”
Sauaia e Sylos (2008)	“maneiras de combinar os recursos de empresa para a criação de vantagens competitivas, efêmeras ou duradouras - criação de valor.”
Mendes, Caldas e Cândido (2011)	“a estratégia empresarial define o que a organização deve fazer para alcançar seus objetivos.”
Wittmann <i>et. al.</i> (2011)	“capacidade da empresa de pensar, planejar e implementar de forma contínua e sistemática ações presentes e futuras que garantam a sustentabilidade econômica, social, cultural e ambiental da organização considerando as condições internas e externas da organização.”

Fonte: elaborado pelos autores

Para Mintzberg *et. al.*(2000) o conceito de estratégia pode ser dividido em três categorias: estratégias deliberadas (aquelas que plenamente realizadas), estratégias emergentes (um padrão realizado que não era pretendido) e estratégias irrealizadas. Contudo, é necessário compreender que as estratégias emergentes não são necessariamente ruins ao passo que as deliberadas não são necessariamente boas. Isso fica claro na seguinte afirmação: “Os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.” (MINTZBERG *et. al.*, 2000). Assim, a formulação e a implementação da estratégia devem ser um processo de aprendizagem contínua, para que não se mascare os perigos potenciais nem iniba a criatividade.

Segundo Crozier (2000), a racionalidade do responsável pela tomada de decisão é frequentemente superestimada, o que pode prejudicar a execução da estratégia. Dessa forma muitas vezes as estratégias alcançam resultados abaixo do esperado porque não estão adaptadas ao ambiente onde a empresa está inserida nem às capacidades da mesma. Para este autor, a elaboração de uma boa estratégia depende da qualidade do diagnóstico dos sistemas internos e externos da organização. Neste intento foram criadas diversas ferramentas cujo objetivo é auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões estratégicas, dada a inconstância e imprevisibilidade do ambiente no qual estão inseridos. Bethlem (2002), por exemplo, sugere a criação de cenários como ferramenta para lidar com incertezas, enquanto Serra *et. al.* (2003) indica a análise SWOT para formulação do planejamento estratégico. Este último autor também considera que a identificação de aspectos do ambiente interno (forças e

fraquezas) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades) das empresas e avaliação crítica dos mesmos possa conduzir os gestores a escolha da estratégia mais adequada.

É necessário também enfatizar o aspecto destacado por Slack, Chambers e Johnston (2009) de que a estratégia é mais do que uma só decisão, referindo-se, na verdade, a um padrão global de decisões e ações que influenciam a direção de longo prazo de uma organização. Assim, ao analisar o padrão geral das decisões de uma empresa, pode-se ter uma indicação do comportamento estratégico da mesma.

Nesse contexto, Mintzberg *et. al.* (2000) propõem dez escolas do pensamento estratégico, das quais três se caracterizam pela natureza prescritiva (do Design, do Planejamento, do Posicionamento) e as demais pela natureza descritiva (Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração). Por natureza prescritiva entende-se a preocupação em como as estratégias devem ser formuladas e não como verdadeiramente são; e por natureza descritiva, em como as estratégias são, de fato, formuladas. Trataremos mais adiante da escola do posicionamento.

## 2.2 Vantagem competitiva e geração de valor

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) decisões estratégicas são aquelas que tem efeito abrangente na organização à qual esta estratégia se refere; definem a posição da organização relativamente a seu ambiente; aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo. Assim, para Hitt *et. al* (2002) a vantagem competitiva de uma empresa é bem sucedida e sustentável quando a mesma consegue implementar uma estratégia que agregue valor, tendo como base seus recursos, capacidades e competências essenciais. Enquanto para Porter (1986) a vantagem competitiva está relacionada à posição da empresa na sua indústria, a qual é alcançada através de uma estratégia competitiva efetiva; Ito, Hayashi Júnior e Gimenez (2011), defendem que a vantagem competitiva vai além de elementos internos (recursos, capacidades, ativos, habilidades, competências) e da sua questão competitiva (setor industrial, competidores), passando pelo valor percebido pelo consumidor.

Entretanto, qualquer que seja a definição adotada, a mensuração dessa vantagem não é trivial. A economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos. (KAPLAN e NORTON, 2000). Barney e Hesterly (2007) apresentam duas abordagens usadas para isso: a baseada no desempenho contábil e a baseada no desempenho econômico. Para primeira, calculada com base em informações públicas sobre o balanço patrimonial da empresa e seu demonstrativo de lucros e perdas, estes autores consideram a análise de índices a ferramenta ideal, pois, segundo Gitman (2004), esta análise além de cálculos, leva em conta a interpretação dos valores para posterior comparação. Já a segunda abordagem compara o nível de retorno de uma empresa com seu custo de capital.

No que diz respeito à geração de valor, existem duas correntes que buscam explicar como as empresas direcionam seus esforços visando consecução desse objetivo. De um lado temos a visão baseada em recursos (VBR) que reúne a ideia de diversos autores seminais como Barney e Hesterly, Penrose, Wernerfelt e do outro temos a visão baseada em mercado (VBM), cujo principal expoente é Michael Porter. Estas visões apontam para posições dicotômicas, mas se convergem em um ponto: a empresa que se arriscar a ficar no que Porter chama de “meio do caminho”, ou seja, a que não se alinhar a uma teoria nem a outra, mas sim tentar auferir ganhos adotando princípios de ambas, estará fadada ao fracasso.

## 2.3 Visão Baseada em Mercado (VBM) vs. Visão Baseada em Recursos (VBR)

### 2.3.1 Visão Baseada em Mercado (VBM)

A visão baseada em mercado está alicerçada na afirmação de Porter (1986) de que a estratégia competitiva deve relacionar a organização ao seu meio ambiente, e em particular à sua indústria. Além disso, tal autor reforça que a concorrência está associada à estrutura econômica desta última, ou seja, as cinco forças competitivas (entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes) em conjunto, determinam a intensidade da concorrência da indústria e sua rentabilidade. Dessa forma, pode-se dizer que, segundo os preceitos da VBM, as organizações adotam sua estratégia visando ocupar uma posição favorável dentro dessa indústria, em que possam lidar da melhor maneira com essas forças competitivas. Logo, a análise estrutural é o alicerce da formulação estratégica.

A escola do posicionamento proposta por Mintzberg *et. al.* (2000) retrata bem essa afirmativa de Porter. Apesar de pertencer ao grupo das escolas prescritivas, enfatiza a importância das próprias estratégias e não apenas ao seu processo de formulação como se pode perceber no trecho a seguir:

*“as escolas são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; o mercado (o contexto) é econômico e competitivo; o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos; os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções; assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.”* Mintzberg *et. al.* (2000)

Esta escola passou por três fases de desenvolvimento, mas é na terceira (desenvolvimento das proposições empíricas) que se destaca o modelo de Porter de análise competitiva e sua definição de estratégias genéricas.

O quadro 2 apresenta o modelo das cinco forças competitivas descrevendo cada força e seus principais fatores geradores, de acordo com Porter (1986).

**Quadro 2: Modelo das cinco forças competitivas**

Força competitiva	Descrição	Fatores
Ameaça de entrada	Relação entre as barreiras de entrada existentes e a reação que o entrante espera por parte dos concorrentes já existentes	Economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental
Rivalidade da concorrência	Acontece quando um (ou mais) concorrente se sente pressionado, ou percebe uma oportunidade, a melhorar sua posição.	Concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.
Ameaça dos substitutos	De forma geral, todas as empresas de uma indústria competem com indústrias de produtos substitutos. Isso faz com que seu retorno potencial seja reduzido, já que estes substitutos limitam os preços elas poderão fixar.	Os produtos que exigem atenção especial são aqueles que “estão sujeitos a tendências de melhoramentos do seu trade-off de preço-desempenho com o produto da indústria ou são produzidos por indústrias com lucros altos”
Poder de negociação dos compradores	Sabe-se que compradores buscam o menor preço, a melhor qualidade e/ou mais serviços agregados, o que conduz a uma disputa entre os concorrentes e, por consequência, reduz a rentabilidade da indústria	O poder de negociação desde grupo depende da sua posição do mercado e da importância relativa de suas compras. Assim, um grupo é considerado poderoso quando: está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do fornecedor; os produtos que adquire representam uma fração significativa dos seus custos ou compras; os produtos são padronizados ou não diferenciados; seus custos de mudança são pequenos; seus lucros são baixos; é uma ameaça concreta de integração para trás; o produto que adquire não é importante para a qualidade dos seus produtos ou serviços; tem total informação.
Poder de negociação dos fornecedores	Está relacionada capacidade dos fornecedores influenciarem o processo de negociação com os atuantes na indústria.	O grupo de fornecedores será poderoso se: existirem poucos fornecedores e estes forem mais concentrados do que a indústria para qual vendem; não existir fornecedor de insumos substitutos ao que ele vende; a indústria não for importante para o grupo fornecedor; seus insumos forem importantes para o negócio do comprador; os insumos dos fornecedores forem diferenciados ou haja custos de mudança; grupo for uma ameaça concreta de integração para frente.

Fonte: elaborado pelos autores

Porter (1986) explica que apesar das empresas não poderem controlar os cinco fatores acima, elas podem alçar uma posição considerável através de sua estratégia. Assim, após a identificação dessas cinco forças e suas respectivas causas, a empresa deve se posicionar através de uma estratégia competitiva efetiva, ou seja, através de “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. (Porter, 1986, p.49).

Porter propõe três estratégias genéricas “potencialmente bem-sucedida” (liderança no custo total, diferenciação e enfoque), que estão descritas no quadro 3.

Quadro 3: As três estratégias genéricas

	<b>Custo Total</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Enfoque</b>
<b>Objetivo</b>	Obter custo baixo em relação aos concorrentes, mas sem ignorar áreas como da qualidade	Diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo único na indústria, mas sem ignorar os custos	Focar determinado grupo consumidor, segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, visando atendê-lo melhor que seus concorrentes
<b>Características</b>	Instalações em escala eficiente; reduções de custo pela experiência; controle rígido dos custos e despesas; minimização em despesas como P&D e marketing	Pesquisa extensiva; projeto de produto; materiais de alta qualidade; apoio intenso ao consumidor; alto investimento em P&D e marketing	Dependerá se o enfoque for de diferenciação ou de custo baixo
<b>Riscos</b>	Mudança tecnológica; aprendizado de baixo custo; miopia, em relação ao produto ou ao marketing, advinda do foco no custo; inflação	Grande diferença de custos em relação aos concorrentes que impossibilite a lealdade à marca; insensibilidade dos consumidores à diferenciação; imitação	Grande diferença de custos em relação às empresas que atuam no mercado elimina as vantagens de atender apenas um foco; produtos do mercado passam a atender gostos do grupo focado; submercados dentro do alvo estratégico
<b>Relação com as forças competitivas</b>	<u>Favorável</u> <i>Concorrentes:</i> baixos custos podem proporcionar maior retorno, depois que concorrentes consumirem seus lucros na competição <i>Compradores:</i> só poderão exigir redução dos preços até o nível do concorrente mais eficiente <i>Fornecedores:</i> maior flexibilidade para enfrentar o aumento dos custos insumos <i>Entrantes:</i> barreiras em termos de economia de escala e vantagem de custos <i>Substitutos:</i> baixo custo coloca a empresa em posição favorável	<u>Favorável</u> <i>Concorrentes e entrantes:</i> seus consumidores são leais à marca e menos sensíveis ao preço. Esta lealdade é uma barreira porque o entrante teria um grande esforço para superá-la <i>Compradores e fornecedores:</i> as altas margens facilitam a relação com estes agentes, amenizando o poder dos mesmos <i>Substitutos:</i> para obter a lealdade, a empresa tem que estar mais bem posicionada do que seus concorrentes	<u>Favorável</u> Se optar por enfoque em custo, terá a mesma relação com tais forças que a estratégia de custo. Se optar por enfoque por diferenciação, sua relação será semelhante à da estratégia por diferenciação.

Fonte: Guimarães e Oliveira (2010), adaptado

Porter deixa claro em seu livro que a implementação de qualquer uma das estratégias acima descritas exige, em geral, comprometimento total da organização. Afirma ainda que a mesma que deixará de existir se houver mais de um foco. Nesse ponto, ele é bem enfático, criticando severamente as empresas que ficam no meio termo por acreditar que estão fadadas ao fracasso. Assim, fica evidente que este autor defende a visão baseada em mercado como única forma de se obter sucesso.

### 2.3.2 Visão baseada em Recursos (VBR)

Em seu artigo, Peinado e Fernando (2011) fazem um pequeno histórico sobre a evolução da visão baseada em recursos:

*“Penrose (1959) destacou o valor dos recursos internos na configuração de estratégias empresariais. Mais tarde, tal reflexão encontraria eco em Wernerfelt (1984) propondo que estratégias bem sucedidas seriam resultantes da combinação e*

*exploração adequadas de recursos que seriam únicos da organização, difíceis de imitar pela concorrência, porém passíveis de transferência dentro do próprio negócio. Tal abordagem estratégica tornou-se conhecida por “visão baseada em recursos” (VBR)”. (PEINADO e FERNANDO, 2011, p.11)*

Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que nenhuma empresa pode simplesmente escolher em que parte do mercado irá atuar sem levar em conta as restrições impostas por suas operações, bem como suas competências. A proposição central desta teoria é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. (Binder, 2002). Pois, segundo Grant (1991), dado o ambiente instável onde as empresa estão inseridas, uma orientação focada no ambiente externo não provê bases seguras para a formulação de estratégias de longo prazo. Neste caso, os recursos e competências internas da própria empresa podem proporcionar bases muito mais sólidas para a formulação de uma estratégia durável.

No modelo VBR, recursos são ativos tangíveis e intangíveis que estão sob o controle da organização e que ela pode usar para criar e implementar estratégias. Capacidades, por sua vez, são um subconjunto dos recursos da empresa, ou seja, são os ativos tangíveis e intangíveis, que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla (BARNEY E HESTERLY, 2007). Hitt et. al. (2002), considera recursos tangíveis os recursos físicos, financeiros, organizacionais e tecnológicos; e recursos intangíveis: recursos humanos, recursos de inovação e recursos de reputação. Além disso, os recursos e capacidades podem ser classificados em financeiros (fontes que as empresas usam para criar e implementar as estratégias), físicos (toda tecnologia física usada pela empresa), humanos (atributo individual que inclui treinamento, experiência, inteligência, entre outros) e organizacionais (atributo de grupo que inclui estrutura formal da empresa, sistemas formais e informais, cultura, etc.). (BARNEY E HESTERLY, 2007).

Segundo Wernerfelt (1984) a identificação de recursos que podem conduzir a altos lucros proporciona a empresa vantagens que funcionam de forma semelhante às barreiras de entrada. Assim, a estratégia de uma empresa deve envolver o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. Contudo, para que o recurso seja considerado fonte de vantagem competitiva, ele deve ser raro e difícil de ser imitado ou substituído (Wernerfelt, 1984; Canteri, 2007; Grant, 1991; Barney e Hesterly, 2007).

De acordo com Barney e Hesterly (2007) a VBR baseia-se em dois pressupostos fundamentais, que explicam porque algumas empresas superam as demais. São eles:

- Heterogeneidade dos recursos - empresas de um mesmo setor podem ter recursos e capacidades diferentes, o que faz com que alguns possam ser mais competentes que as demais em algum ramo de atuação;
- Imobilidade dos recursos, ou seja, o alto custo que algumas empresas podem ter para desenvolver alguns recursos e capacidades que almejam. Esse custo está associado a situações em que há condições históricas únicas, ambiguidade casual, complexidade social e patente.

Quanto à análise das competências internas das organizações, tais autores propõem o modelo VRIO, o qual remete a questões de valor, raridade, imitabilidade e organização para determinar o potencial competitivo de um recurso ou capacidade. No quadro 3 estão descritas as perguntas necessárias para conduzir a análise a partir desse modelo e no quadro 4 é apresentada a análise em si.

Quadro 4: Questões para análise baseada em recursos das forças e fraquezas da organização

<b>Modelo VRIO</b>
<b>Questão do valor:</b> O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
<b>Questão da raridade:</b> O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
<b>Questão da imitabilidade:</b> As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
<b>Questão da organização:</b> As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Guimarães e Oliveira (2010), adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Quadro 5: Utilização do modelo VRIO

Um recurso ou capacidade é:					
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza	Implicações competitivas
Não	----	----	Não ↑ ↓ Sim	Fraqueza	Desvantagem competitiva
Sim	Não	----		Força	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim		Força e competência distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Guimarães e Oliveira (2010), adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Deste modo, pode-se afirmar que as empresas que alcançaram um desempenho acima da média pautada por ferramentas teóricas da visão baseada em recursos provavelmente terão alcançado esta vantagem competitiva sustentável devido às competências centrais de seus recursos. Ou seja, a forma como as empresas lidam com seus recursos de produção, no que diz respeito à aquisição e desenvolvimento, proporcionará, a longo prazo, impacto significativo no seu sucesso. Além disso, o impacto de suas competências de recursos de produção será tão grande, senão maior, que o impacto que conseguem de sua posição no mercado (Slack, Chambers e Johnston, 2009).

### 2.3.3 Integração das teorias

Tanto a VBR quanto a VBM, apesar das grandes contribuições para o campo da estratégia empresarial, sofrem diversas críticas. Binder (2009), Foss (1996) e Vasconcelos e Cyrino (2000), por exemplo, apresentam severas críticas ao modelo porteriano por dar muita ênfase ao ambiente externo (estrutura da indústria), mas não levar em consideração os aspectos internos da organização. Barney e Hesterly (2007), por sua vez, apresentam algumas implicações inerentes à VBR (a relação paridade competitiva vs. vantagem competitiva; a questão das estratégias difíceis de implementar; os recursos socialmente complexos e o papel da organização, entre outras).

Assim, a escola da Configuração de Mintzberg ganha destaque. A mensagem principal desta escola é integração, já que ela busca agrupar elementos das demais escolas, fazendo com que o processo de formulação estratégica seja mais abrangente (FERNANDES, 2007).

Outros trabalhos, como de Wittmann (2011), sugerem a criação de uma teoria integradora entre as visões que norteiam a elaboração das estratégias, o que reforça a relevância do presente estudo:

*“Tampouco as teorias que envolvem a relação entre mercado e estratégia como a VBM (Visão Baseada no Mercado) de Michael Porter ou as teorias que envolvem a relação entre as capacidades da empresa e a estratégia como a VBR (Visão Baseada em Recursos) advinda das ideias inovadoras de Penrose são suficientes para elaborar estratégias eficientes e eficazes, pois acabam sendo utilizadas isoladamente. Sugere-se o desenvolvimento de uma teoria integradora entre estas visões que poderiam definir estratégias a priori mais efetivas.” (Wittmann, 2011, p.15)*

### 3. Problema da Pesquisa

Para Porter (1986), as estruturas de mercado que guiam a escolha das estratégias deliberadas posicionais das empresas e estas, por sua vez, guiam a estrutura organizacional. Assim, é fundamental conduzir uma análise do ambiente externo no qual a empresa está inserida a fim de que ela possa selecionar a estratégia mais condizente e, só a partir de então, organizar sua estrutura interna. Porém, para Mintzberg (2000) a análise da estrutura interna da organização (seus recursos e competências) é primordial, deixando a análise da estrutura da indústria em segundo plano.

Apesar da dicotomia, ambos os autores discursam sobre o mesmo objetivo: obtenção vantagem competitiva. A busca por esta vantagem e por valor superior na indústria norteia as ações dos gestores, e também é preocupação dos participantes do jogo de empresa, apoiado pelo EGS. Diante da simulação dessa realidade empresarial, os participantes se deparam com diferentes cenários diante dos quais precisam tomar diversas decisões visando a continuidade e sustentabilidade da empresa. Portanto, o que se procura entender com esse estudo é: de que maneira os gestores das empresas atuantes na indústria A2 buscaram obter vantagem competitiva nesse ambiente simulado: visão baseada em mercado ou visão baseada em recursos?

### 4. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa que se segue é de cunho descritivo, ou seja, procura descrever as características de determinada população ou fenômeno e/ou estabelecer relações entre variáveis. Além disso, a pesquisa tem uma inclinação de pesquisa exploratória, uma vez que a análise é conduzida através de um estudo de caso (GIL, 1991).

Como o foco do estudo é a análise trajetória da mesma empresa pesquisada por Guimarães e Oliveira (2010) em um corte temporal maior, o procedimento metodológico utilizado para coleta de dados foi o levantamento de informações a partir de relatórios setoriais das empresas simuladas pertencentes à indústria A2, de uma disciplina de jogos de empresa, da grade dos alunos de 7º período de Administração de uma Universidade Federal, localizada na cidade de Volta Redonda. Ressalta-se, que, como o estudo pretende analisar a evolução da empresa ao longo das rodadas, foram utilizados dados coletados em 2010 (t01-t08) e 2011 (t09-t16).

O tratamento dos dados foi feito de forma quantitativa, através da análise e comparação dos resultados da empresa simulada com a média da indústria a que pertencia.

## 5. Análise Descritiva dos Resultados

### 5.1 O Jogo de Empresas e o Ambiente Simulado com o EGS

O jogo de empresas é uma vivência didática na qual os participantes analisam problemas empresariais e tomam decisões em organizações simuladas. Para tanto é usado um simulador que reúne um conjunto de funções matemáticas as quais representam, de maneira simplificada, aspectos da macroeconomia, da microeconomia e da realidade empresarial que se deseja estudar (SAUAIA, 2008).

O ambiente simulado da indústria A2 era composto por 4 empresas (Best Tech, Brazol Tech, Set Traders, Techno Power) do ramo tecnológico. A2 é uma indústria oligopolística, pertencente ao Brazol, país do hemisfério sul membro do Mercossol onde vigora um padrão monetário único (o dólar) e as barreiras alfandegárias são baixas. Inicialmente, os produtos são homogêneos e substitutos entre si e o volume de investimentos das empresas é idêntico.

Quanto rol de decisões que os gestores devem tomar, temos: preço de venda do produto; investimentos em marketing, P&D e manutenção; volume de produção; compra de matéria prima e equipamentos; distribuição de dividendos; salários; além de consultorias e relatórios setoriais (opcional). Para embasar tais decisões, o mediador disponibiliza previsões dos índices macroeconômicos - índice geral de preços (IGP), índice de variação estacional (IVE) e índice de atividade econômica (IAE). O desempenho das empresas é medido pela taxa interna de retorno (TIR), indicador que leva em conta aspectos como evolução do patrimônio líquido e a distribuição de dividendos.

### 5.2 O Estudo de Caso

O estudo de caso que se segue foi feito com a empresa SET TRADERS. Guimarães e Oliveira (2010) escolheram esta empresa por ter sido líder absoluta, ao final de 8 rodadas (t1-t08), em termos de vendas médias, lucratividade média e taxa de retorno acumulada. Optamos por analisar a trajetória da mesma empresa ao longo de mais 8 rodadas (t09-t16), a fim de monitorar sua evolução e as consequências de sua opção estratégica. Na tabela 1, pode-se notar que a empresa continuou líder absoluta em termos de vendas médias, lucratividade média e taxa de retorno acumulada, além de ter alcançado o maior patrimônio líquido ao final das 16 rodadas.

Tabela 1: Relação vendas, lucro e TIR das empresas

	<b>Best Tech</b>	<b>Brazol</b>	<b>Set Traders</b>	<b>Techno Power</b>
<b>Vendas médias (\$)</b>	573.561	533.466	<b>934.650</b>	722.040
<b>Lucratividade média (\$)</b>	131.605	341.334	<b>34.427.610</b>	842.028
<b>TIR acumulada (%)</b>	1,2275	2,6848	<b>28,3423</b>	5,4196
<b>Patrimônio líquido em t16 (\$)</b>	12.054.042	13.545.396	<b>499.367.612</b>	19.729.935

As rodadas foram assim configuradas:

- T1-T5 – cenário de crescimento econômico
- T6-T8 – cenário de crise econômica
- T9-T16 – pós- crise e posterior, recuperação do crescimento

Para fins de análise, assumiu-se que:

**Quadro 6: Dados de entrada e de saída dos modelos VBM e VBR**

	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
<b>VBM</b>	Preço Investimentos em marketing e em P&D	Volume de vendas, mercado potencial
<b>VBR</b>	Projetos de inovação Gastos em manutenção	Custo unitário de fabricação, custo unitário da mão de obra sem hora extra, custo unitário da matéria prima, despesas administrativas + outros gastos

Como o foco da análise é a trajetória da empresa SET TRADERS, faz-se necessário descrever os projetos de inovação que a empresa desenvolveu.

**Quadro 7: Projetos de inovação desenvolvidos pela SET TRADERS**

<b>Período</b>	<b>Projeto</b>	<b>Benefício</b>
Até T05	Nenhum projeto de inovação aprovado	Nenhum
T06	Importação de matéria prima	Desconto de 35% na compra de matéria prima; Restituição de 15% do imposto de renda pago;
T11	Marketing esportivo	Restituição de 4% do imposto de renda pago; Restituição de 4% do investimento em marketing;
	Parceria Universidade-Empresa	P&D – restituição de 50% do investimento em P&D; Manutenção - restituição de 50% do investimento em P&D ; Patentes – a cada \$ 100 mil investidos em P&D, retorno de \$527.629 a ser dividido meio a meio com a universidade parceira;  <u>Contrapartida:</u> Investimento mínimo em P&D de 380mil e repasse de 0,5% da receita de vendas para universidade parceira.
T14	Isenção fiscal (Lei de inovação)	Isenção total de impostos (Deixa de valer toda restituição do imposto de renda pago deferido anteriormente, e passa a ser aplicada a isenção total de impostos)  <u>Contrapartida:</u> Investimento mínimo em P&D do dobro dos benefícios proporcionados pela lei.

É importante ressaltar que a análise está sendo desenvolvida sob o princípio do *ceteris paribus*, uma vez que não se trata de um estudo de caso e não de uma análise setorial. Assim, os projetos desenvolvidos por outras empresas não serão discutidas nesta seção.

### 5.3 SET TRADERS vs. Média do Setor

#### 5.3.1 VBM

Os princípios da visão baseada em mercado pressupõem que a empresa fará altos investimentos em marketing e P&D, o que a conduziria a uma política de preços mais altos para manter sua a estrutura de custos. E, como consequência deste alto investimento, espera-se alçar um grande volume de vendas e um mercado potencial acima da média.

Tabela 2: Análise da relação das entradas e saídas associadas à VRM da empresa SET TRADERS

VBM (t1-t16)							
	Variáveis de análise	Valor máximo	Valor mínimo	Desvio padrão	Média da empresa	Coefficiente de variação	Média da indústria
Entradas	Marketing	4.000.000	260.000	1.165.341	1.381.563	0,8435	953.895
	P&D	271.826.343	230.000	68.391.242	22.635.396	3,0214	8.236.392
	Preço	8,15	6,05	0,59	6,46	0,0917	6,26
Saídas	Volume de vendas	1.521.523	415.544	356.287	934.650	0,3812	690.929
	Mercado potencial	4.201.452	415.544	1.184.376	1.483.726	0,7982	855.458

Pode-se perceber que os investimentos em marketing e em P&D oscilaram muito ao longo dos períodos sendo que os menores valores foram praticados na primeira rodada, e os valores máximos foram atingidos em t14 para marketing e t16 para P&D. Esta oscilação, com tendência crescente, ocorreu em função dos projetos desenvolvidos. Mesmo assumindo que estes projetos são entradas da VBR, pois proporcionam enxugamento da estrutura de custos, a redução destes custos proporcionou a empresa uma sobra de caixa que lhe permitiu investir montantes cada vez maiores em marketing e P&D, como pode ser observado no gráfico abaixo:



Gráfico 1: Investimento em marketing

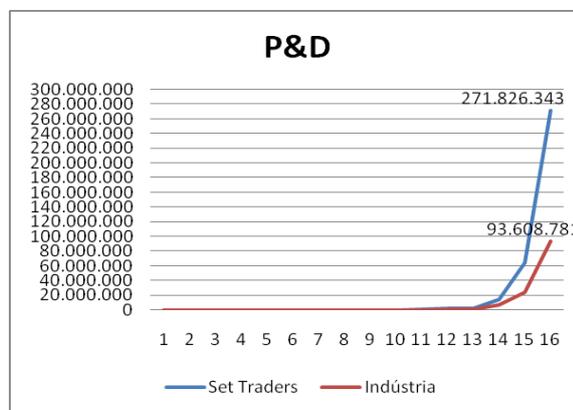


Gráfico 2: Investimento em P&D

Com esses investimentos mais altos que a média da indústria (em P&D, por exemplo, foi de 174,82% acima da média), o resultado foi um volume de vendas médio 35,27% maior do que o volume de vendas médio da indústria e um mercado potencial 73,44% maior do que a média do setor. Além disso, mesmo com os altos investimentos, o preço médio praticado pela empresa foi apenas 3% mais alto que o da média, fazendo com que a empresa tivesse preços competitivos.

Dessa forma, segundo os parâmetros estabelecidos, há evidências de que a empresa SET TRADERS possuía uma visão baseada em mercado.

### 5.3.2 VBR

Os princípios da visão baseada em recursos pressupõem que a empresa conduzirá seus investimentos de forma a obter uma estrutura de custos enxuta, ou seja, com custos produtivos abaixo da média do mercado.

Tabela 3: Análise da relação das entradas e saídas associadas à VBR da empresa SET TRADERS

VBM (t1-t16)							
	Variáveis de análise	Valor máximo	Valor mínimo	Desvio padrão	Média da empresa	Coefficiente de variação	Média da indústria
Entrada	Gastos em manutenção	700.000	80.000	256.201	301.563	0,8496	179.428
	Custo unitário de matéria prima	1,54	1,15	0,13	1,3650	0,0969	1,4139
Saídas	Custo unitário de mão de obra (s/ hora extra)	1,44	0,97	0,16	1,2714	0,1244	1,3150
	Custo unitário de fabricação	2,98	2,12	0,29	2,6364	0,1098	2,8249
	Despesas administrativas + outros gastos	380.698	-1.057.041.193	266.264.568	-87.366.368	-3,0477	-22.957.909
Outros	Volume de produção	1.521.523	415.000	359.060	931.463	0,3855	701.630

Pode-se perceber que, de forma análoga a seção anterior, também houve uma grande variação dos dados principalmente no que diz respeito aos gastos em manutenção e nas despesas administrativas. A tendência crescente de investimento em manutenção (que pode ser vista no gráfico 3) demonstra a preocupação dos gestores da empresa simulada quanto ao aproveitamento dos recursos produtivos e a redução de sua estrutura de custos, já que reflexo este investimento tem reflexo direto no custo unitário de fabricação (custo de mão de obra + de matéria prima).

Assim, com investimento médio em manutenção 68% acima da indústria, a empresa conseguiu manter seu custo unitário de fabricação 6% menor do que os das demais empresas. Mantê-lo abaixo da média do setor era importante para a empresa uma vez que seu volume de produção médio encontra-se 32,75% acima da média da indústria.

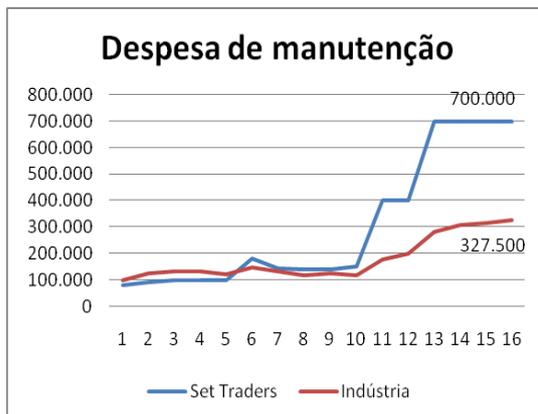


Gráfico 3: Despesas de manutenção

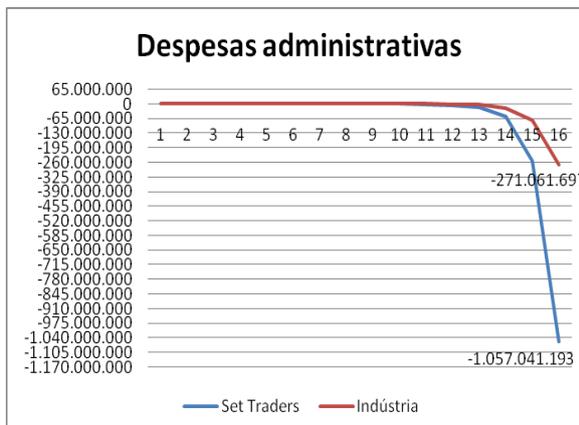


Gráfico 4: Despesas administrativas + outros gastos

Contudo, os maiores reflexos dos projetos de inovação desenvolvidos pela empresa podem ser observados nas despesas administrativas, conforme exposto no gráfico 4 e na tabela 4.

Tabela 4: Despesa administrativa (t01-t16)

	Set Traders		Set Traders
<b>T01</b>	284.647	<b>T09</b>	-76.357
<b>T02</b>	338.549	<b>T10</b>	-41.110
<b>T03</b>	343.158	<b>T11</b>	-5.273.831
<b>T04</b>	380.698	<b>T12</b>	-9.484.875
<b>T05</b>	355.906	<b>T13</b>	-14.551.512
<b>T06</b>	-53.212	<b>T14</b>	-59.081.325
<b>T07</b>	-106.172	<b>T15</b>	-253.814.105
<b>T08</b>	-41.153	<b>T16</b>	-1.057.041.193

Mesmo com o nível de produção médio 32,75% acima da média da indústria, a despesa administrativa começou a ter valores negativos a partir de t06, quando o primeiro projeto de inovação foi aprovado. Em t11, com a aprovação de outros dois projetos a empresa passou a ter despesas cada vez menores, o que significava uma capacidade de reinvestimento cada vez maior.

Assim, segundo os parâmetros do VBR, pode-se afirmar que esta empresa desenvolveu uma vantagem competitiva baseada em seus recursos e competências. Observe-se isso claramente ao aplicar o modelo VRIO:

Quadro 8: Aplicação da SET TRADERS ao modelo VRIO

<i>Modelo VRIO</i>
<b>Questão do valor:</b> Os projetos permitiram que a empresa explorasse uma oportunidade ambiental, já que ao aproveitar melhor seus recursos ela teve não só ganhos de escala como também pode oferecer produtos de maior qualidade a preços competitivos, ampliando seu mercado consumidor. Além disso, neutralizou ameaças do ambiente ao deixar de depender do único fornecedor da indústria, por exemplo.
<b>Questão da raridade:</b> Foi a única empresa que apresentou projeto que lhe rendeu maiores retornos (parceria universidade-empresa), o que lhe permitiu obter resultados significativos diante dos concorrentes.
<b>Questão da imitabilidade:</b> Era custoso para seus concorrentes tentar desenvolver tais projeto pois, devido a ambigüidade casual, eles não sabiam ao certo o que permitia à SET TRADERS obter tal vantagem.
<b>Questão da organização:</b> As outras políticas e procedimentos da empresa estavam organizados para dar suporte à exploração de tal projeto, além do incentivo do mediador da disciplina neste sentido.

Portanto, os projetos desenvolvidos pela empresa podem ser classificados como uma força e competência distintiva sustentável da organização, que trouxe como consequência uma vantagem competitiva sustentável nas rodadas seguintes. Tal vantagem pôde ser observada principalmente no período pós crise, onde as demais empresas estavam com dificuldade para retomar o crescimento ao contrário da empresa analisada.

A tabela a seguir mostra a evolução da empresa em termos de lucratividade ao longo das 16 rodadas.

Tabela 5: Lucro líquido (t01-t16)

	Set Traders	Média do setor		Set Traders	Média do setor
T01	122.776	124.820	T09	228.696	-30.926
T02	239.434	233.652	T10	640.517	171.747
T03	228.487	192.360	T11	2.317.506	595.507
T04	211.054	188.107	T12	4.461.222	875.140
T05	228.933	87.317	T13	6.656.810	1.625.934
T06	482.415	257.535	T14	23.735.299	6.920.993
T07	333.942	-63.171	T15	99.826.619	27.716.567
T08	347.992	-45.507	T16	410.780.052	104.120.232

## 6. Considerações finais

As teorias apresentadas apontam para posições dicotômicas quanto à geração de valor e vantagem competitiva. Seus teóricos defendem a adoção de apenas um destes modelos na busca pela vantagem competitiva, sob pena de fracassar.

Porém, o presente artigo demonstrou que, na verdade, as empresas que se posicionam entre estes extremos não apresentam resultados inconsistentes nem tão pouco, estão fadadas ao fracasso. Pelo contrário, a empresa estudada obteve sucesso ao buscar vantagem competitiva utilizando princípios da visão baseada em mercado e da visão baseada em recursos, tendo sido líder absoluta em termos de vendas médias e lucratividade média ao longo de 16 rodadas simuladas. Além disso, seu retorno, calculado com base na TIR, foi de 200,92% acima da média da indústria, bem como seu patrimônio líquido (266,71% acima). O equilíbrio entre esses dois modelos permitiu a empresa fazer altos investimentos e ainda assim, manter o preço competitivo, mesmo quando o cenário se mostrou recessivo. No pós-crise, inclusive, a empresa voltou a alçar níveis de crescimento, atingindo patamares nunca antes alcançados na indústria.

Portanto, o resultado obtido com o estudo vai ao encontro do que sugere Wittmann (2011): a integração das teorias. Não se pode, porém, negar a contribuição destas escolas para a área de estratégia empresarial. Seus preceitos são relevantes, cada qual com suas especificidades, mas como norteadores das ações. Cabe aos gestores a tarefa de posicionar sua empresa de forma a alcançar o melhor resultado possível.

Como limitação do estudo aponta-se a impossibilidade de fazer inferências a partir das análises feitas. Mesmo que se faça uso de análises estatísticas mais robustas, deve-se ter cautela quanta às generalizações, uma vez que as condições econômicas adotadas são as geradas pelo simulador, podendo não fazer jus às condições econômicas reais.

Como proposições para novos estudos, sugere-se uma análise da indústria como um todo, ao invés de um estudo de caso, apenas. Dessa forma, acredita-se que os efeitos da adoção de uma teoria, outra ou de ambas ficaria mais clara ao leitor.

## Referências

- ANSOFF, I. H.; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BINDER, M.P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, 2002, Bahia. Anais do 26º Enanpad. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2002/dwn/enanpad2002-eso-665.pdf>>; Acesso em: jun/2011.
- CANTERI, S. B. *Vantagem competitiva: gestão de recursos, habilidades e competências*. In: Programa de Empreendedorismo e Inovação, UFTPR, 2007. Anais 2007. Disponível em: <[http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o\\_epege/vantagem-competitiva.pdf](http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o_epege/vantagem-competitiva.pdf)>. Acesso em: jun/2011.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004, cap.18.
- CROZIER, M. “La sociologie des organisations et la stratégie d’entreprises”. In: *À quoi sert la sociologie des organisations?* (Tomo 2). Paris: Seli Arslan, 2000.
- FERNANDES, A. Dimensão integrativa do planejamento estratégico. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.6, no. 2, 2007, p.14-19.
- FOSS, N. J. Research in Startegy, Economics, and Michel Porter. *Journal of Management Studies*. January 1996.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, Vol.33, n.3, p.114-135, 1991. Disponível em: <[http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf)>. Acesso> jun/2011
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, L. *Princípios de Administração Financeira*. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, D.R.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.
- ITO, N.C.; HAYASHI JÚNIOR, P; GIMENEZ, F. A. P. valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. In: *Ananpad 3E – V Encontro de Estudo em Estratégia*. Porto Alegre, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MENDES, J. N. S.; CALDAS, P. T.; CÂNDIDO, G. A. Alinhamento Estratégico entre Negócios e Tecnologias da Informação e Comunicação em Micro e Pequenas Empresas de Base Tecnológica. In: *Ananpad 3E – V Encontro de Estudo em Estratégia*. Porto Alegre, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento*. Bookman Editora, 2000.

MORAIS, M. C. B. *Aspectos essenciais à consolidação de um modelo de gestão para instituições de ensino superior de Administração privadas, em ambientes Competitivos: um estudo qualitativo em Instituições do Rio e São Paulo*. Tese de doutorado, UFSC, Florianópolis, 2001.

MOTTA, P.R. *Planejamento Organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

PENROSE, E. *Research on the business firm: limits to the growth and size of firms*. American Economic Association, p. 531-543, 1959.

PEINADO, J. FERNANDES, B. H. R. Estratégia, competências e desempenho em empresas Pet Shop. In: *Ananpad 3E – V Encontro de Estudo em Estratégia*. Porto Alegre, 2011.

PRAHALAD, C. K.; G. HAMEL. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May, 1990: 79-91.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnica para Análise de Indústria e da Concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

SAUAIA, A.C.A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em quatro etapas In: SAUAIA, A.C.A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada*, Barueri: Manole, 2008, cap.7.

SAUAIA, A.C.A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada*, Barueri: Manole, 2008.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 3ª Ed. Editora Atlas: São Paulo, 2009.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.4, p.20-37, Out-Dez/2000.

WERNERFELT, B. A. A Resource-based View of the Firm. *Management Journal*, Vol. 5, 171-180, 1984.

WITTMANN, M. L.; LÜBECK, R. M.; SILVA, M. S.; XAVIER, N. R. Uma visão não-linear pelo prisma da complexidade Sobre o ambiente da estratégia empresarial. In: *Ananpad 3E – V Encontro de Estudo em Estratégia*. Porto Alegre, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.