

## **Posicionamento estratégico em setores fragmentados: um estudo de caso na indústria de acrílicos**

**Macir Bernardo de Oliveira** (POLI – USP) macir.oliveira@uol.com.br

**Fernando José Barbin Laurindo** (POLI- USP) fjblau@usp.br

**Marly Monteiro de Carvalho** (POLI – USP) marlymc@usp.br

### **Resumo**

*O objetivo deste artigo é apresentar alternativas estratégicas que propiciem vantagem competitiva em setores fragmentados, ou seja, ambiente formado por um número substancial de pequenos competidores. A pesquisa se apóia na proposição de que o posicionamento estratégico pode ser um importante fator diferenciador propiciando maior vantagem competitiva nestes ambientes. Neste contexto, o objeto de análise deste trabalho é uma empresa de acrílico, assim como o setor de acrílico na Cidade de São Paulo, suas características concorrenciais e formas de competição no mercado. O levantamento de dados deste trabalho teve respaldo no método exploratório e também em um estudo de múltiplos casos, os quais procuraram mapear e dividir o mercado em segmentos para melhor entendimento das empresas e dos grupos estratégicos pertencentes ao mesmo. Na interpretação dos dados foi apresentada uma matriz demonstrando os grupos estratégicos. A mesma contribuiu para um melhor entendimento sobre as formas de atuação destas empresas no mercado. A conclusão é que o estudo possibilitou uma análise bastante esclarecedora em ambientes fragmentados e também apresentou subsídios para que se faça opções estratégicas nestes setores.*

Palavras Chave: Segmentação; Posicionamento estratégico; Grupos estratégicos.

### **1. Introdução**

A economia nacional encontra-se em desenvolvimento, este crescimento pode ser notado nos mais variados setores, desde a indústria de base, até as áreas de suporte e serviços em geral. Neste reaquecimento um segmento outrora estagnado vem apresentando forte recuperação e já se apresenta como uma excelente opção de negócios com muitas oportunidades: trata-se do setor de acrílico. As novas formas de uso do acrílico por um lado e as possibilidades de obter êxito mercadológico por parte de uma empresa de acrílico na Cidade de São Paulo em um ambiente competitivo intenso, são o contexto em que esta pesquisa esta inserida.

A grande quantidade de concorrentes no setor de acrílico torna o mesmo altamente competitivo. A ausência de barreiras de entrada e barreiras de saída, típico de setores fragmentados, permite o ingresso constante de novos entrantes, aumentando ainda mais a dinâmica do mesmo. Nestes setores não amadurecidos, onde quase inexitem estratégias formais, na medida que a rivalidade aumenta, os competidores, não raro recorrem a decisões de redução de preços e outras saídas que deterioram ainda mais a indústria.

Esta pesquisa apóia-se na proposição de que o posicionamento estratégico pode ser um importante fator diferenciador, propiciando maior vantagem competitiva às empresas nestes ambientes. A falta de foco, e conseqüentemente de posicionamento estratégico, dificulta a criação de uma posição única e de valor. É necessário escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes, para se obter vantagem competitiva e conquistar maior participação no mercado (PORTER, 1986). Aparentemente, este é o caso da empresa estudada neste trabalho.

## **1.1 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é apresentar alternativas estratégicas que propiciem vantagem competitiva em setores fragmentados como o setor de acrílico na Cidade de São Paulo. Para o desenvolvimento destas estratégias será necessária uma maior compreensão do mercado de acrílico: principais competidores, produtos, clientes, enfim entender como este mercado está dividido e como as empresas atuam. Conforme Porter (1986:187), neste ambiente “nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa nem pode influenciar fortemente o resultado da indústria”. Pode-se dizer que esta é uma situação comum a muitos setores, onde predominam empresas de pequeno e médio porte e, merecem ser mais bem compreendidas, dadas à quantidade e a relevância destes tipos de empresas para a economia de países em desenvolvimento como um todo, justificando, portanto esta pesquisa.

## **2. Metodologia**

O levantamento de dados deste trabalho tem respaldo no método exploratório, cuja função, entre outras, é obter informações sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real (SELLTIZ et al, 1974). O mesmo utilizou-se de levantamento bibliográfico sobre o assunto pesquisado e também uma análise de casos múltiplos buscando a análise de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real (YIN, 2005). Para o estudo em questão foi inicialmente realizada uma investigação exploratória com empresas do setor de acrílico na Cidade de São Paulo, utilizando internet, telemarketing e entrevistas pessoais. Em um segundo momento, realizou-se um estudo de múltiplos casos, através da escolha intencional de algumas empresas, cujo perfil competitivo apresentou semelhanças com a empresa analisada, utilizando entrevistas pessoais. Ainda utilizando fontes primárias, foi realizado um mapeamento de canais de venda potenciais para os produtos em acrílico na região estudada. Finalmente, os dados levantados foram classificados (processo de segmentação da indústria) o que possibilitou separar as empresas em grupos estratégicos. Este fato contribuiu para uma melhor análise do problema apresentado e também permite realizar melhores escolhas estratégicas.

## **3. Fundamentos Teóricos**

### **3.1. Segmentação de Mercado e da Indústria**

Como “não se pode ser tudo para todos”, as empresas devem buscar segmentos para que possam atender de forma mais adequada, tanto do ponto de vista do cliente, quanto da empresa. O processo de segmentação apresenta abordagens, entre elas as duas mais conhecidas são a segmentação de mercado e a segmentação da indústria. Conforme Porter (1989:213), “A segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra, permitindo a uma empresa atender segmentos que se equiparam às suas capacidades com programas de marketing distintos”. Algumas bases de segmentação como geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, são recomendadas por diversos autores em relação a segmentação de mercado. “A segmentação da indústria combina o comportamento de compra do comprador com o comportamento dos custos, não só os custos de produção como os custos para atender compradores diferentes” (PORTER: 1989:213). Neste caso as bases de segmentação envolvem principalmente a cadeia de valores das empresas, se estendendo até as questões

sobre a atratividade no mercado. As mesmas podem ser divididas pela variedade de produtos, tipo de comprador, canal de distribuição e localização geográfica dos compradores (Porter:1989).

### 3.2. Posicionamento Estratégico

Conforme Porter (1996), as posições estratégicas podem basear-se nas necessidades ou na acessibilidade dos consumidores ou na variedade de produtos ou serviços na empresa. Desta forma, quando se fala de diferenciação deve-se considerar o contexto, pois as mesmas devem se adequar não só as competências que a empresa deve ter ou desenvolver, mas também as necessidades que os clientes querem e percebem. “A posição que se deve almejar no mercado não é a mais alta, é a ótima. Isso requer uma cuidadosa análise dos clientes, dos produtos ou serviços, dos segmentos que compõem o mercado e dos canais de distribuição. Requer uma estratégia para o mercado e também uma decisão de alto risco” (Drucker (2002:109). Como se nota a abordagem deste autor, coincide com o ponto de vista do autor anteriormente citado. Pode-se ainda encontrar em Kotler (1997): “posicionamento é o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital na mente dos clientes-alvo”. Segundo Graham (2001), a forma mais clara de se perceber o posicionamento pelas empresas é quando as mesmas criam diferenciação efetiva competitiva para seus produtos e serviços. Em todos os casos a questão do posicionamento esta intimamente ligado à diferenciação, e, portanto estes conceitos conduzirão o desenvolvimento deste estudo).

### 3.3. Estratégia Competitiva, Estratégias Genéricas e Grupos Estratégicos

“Estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa optar deliberadamente por um conjunto de atividades, a fim de ofertar um composto impar, *sui generis* de valor” (PORTER:1996) . Ter uma posição única e de valor trará vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, obtendo rentabilidade e uma parcela do mercado, ou seja, um diferencial competitivo. Neste contexto, pode-se inferir que a empresa estudada deverá buscar algo que a diferencie, procurando assim uma posição mais vantajosa no mercado que disputa.

Porter (1989) explica que as estratégias das empresas podem se divididas em grandes blocos, os quais ele chama de genéricas. Estas abordam a posição relativa de uma empresa dentro da industria, seu posicionamento determina se a mesma esta acima ou abaixo da rentabilidade média da industria. Dentro deste contexto existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Destas vantagens competitivas três possibilidades de estratégias genéricas são possíveis, dependendo da opção pelo escopo competitivo, são elas: custo, diferenciação e enfoque (em custo ou em diferenciação). Em geral as empresas que adotam estratégias de custo buscam mercados sensíveis a preço, assim como as empresas que adotam estratégias de diferenciação elegem mercados sensíveis a beneficio, como alvo.

Conjuntos de empresas que atuam de forma semelhantes em relação às suas estratégias competitivas genéricas, podem ser chamados de grupos estratégicos. Os grupos estratégicos são formados por empresas que seguem uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Conforme Carvalho e Laurindo (2003:55):

“O desenvolvimento histórico de uma indústria explica diferenças de estratégia e as barreiras de mobilidade utilizadas, evidenciando as diferenças em termos de recursos e de potencialidade de jogadores, bem como as diferenças quanto às metas e ao posicionamento em relação ao risco conduziu à formação dos grupos estratégicos”.

## 4. Descrição dos Dados da Pesquisa

### ➤ Empresa objeto do estudo

A empresa pesquisa fica localizada na Região Oeste de São Paulo. A mesma possui um quadro de 15 funcionários, que atuam na operação e três funcionários na área administrativa, além de um gerente administrativo financeiro. A empresa esta no mercado de acrílico a pouco mais de cinco anos e fatura aproximadamente R\$ 200.000 por mês. Seus principais clientes são Tok-Stok, Sagatiba, Deca, F/Nasca, Vogue, House Garden, entre outros. A infraestrutura da empresa se limita a um galpão de aproximadamente 200m<sup>2</sup>, com diversas máquinas de pequeno porte como: serra elétrica, furadeira, politriz e outras máquinas de beneficiamento de acrílico. A empresa também possui um espaço de montagem das peças. O processo de montagem e colagem das peças é um importante diferencial da empresa, pois propicia a confecção de peças quase sem emendas, aumentando consideravelmente a qualidade percebida no produto. A empresa apresenta sete linhas de produtos diferentes em seu catalogo.

### ➤ Pesquisa de Campo

#### 4.1. Empresas de Acrílico na Cidade de São Paulo

Foram encontradas 56 empresas que trabalham com placas em acrílico e acrílico injetado, na Cidade de São Paulo, as quais compõem o quadro de estudo.

#### 4.2 Divisão em Linhas de Produtos

As 56 empresas analisadas foram agrupadas por tipo e características de produtos produzidos e comercializados e assim foram categorizadas 11 linhas de produtos entre os participantes. As linhas de produto são as seguintes: Linha 1 – Cozinha e Utilidade Domestica, Linha 2 – Banheiro, Linha 3 – Escritório / Escolar, Linha 4 – Brindes, Linha 5 – Displays e Totens, Linha 6 – Púlpito, Linha 7 – Urna, Linha 8 – Expositores / Mostruários, Linha 9 – Troféus, Linha 10 – Painéis / Placas / Luminosos e Linha 11 – Outros.

## 5. Interpretação dos Dados da Pesquisa

### 5.1. Índice de dispersão Empresas / Total de Linhas

Linhas	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
Empresas	0	0	0	1	5	4	7	6	10	11	12	56
Partic. Em Linhas				73%	64%	55%	36%	27%	27%	18%	9%	
Total Empresas	0%	0%	0%	2%	9%	7%	13%	11%	18%	20%	21%	
Acumulado	0%	0%	0%	2%	11%	18%	30%	41%	59%	79%	100%	

11% das Empresas - 7 a 8 linhas

59% das empresas - 1 a 3 linhas (possuem : melhor condição de escala e especialização)

Tabela 1: Índice de Dispersão: Empresas e Quantidade de Linhas

A tabela 1 apresenta o índice de dispersão, ou seja, total de empresas para cada tipo de linha de produto. Conforme observado no estudo de campo, o grau de especialização nos produtos de acrílico das empresas é inversamente proporcional à quantidade de linhas de produtos

comercializados. Não foram encontradas empresas que produzam mais de oito linhas de produtos. Nota-se também que a empresa objeto desta pesquisa opera com 7 linhas de produtos, fazendo parte de um grupo de 5 empresas (amostra de 64% em 56 linhas). Conforme Cobra (2003:136), “É fundamental a empresa verificar o tamanho do mercado de cada um dos seus principais segmentos de negócio”. O quadro acima de certa forma demonstra o tamanho de mercado que as empresas almejam ou tentam alcançar, fato que pode estar gerando ou perda de sinergia por um lado, quando a empresa oferece poucas linhas ou o contrario, dispersão e conseqüentemente perda de foco.

## 5.2. Participação por Linha de Produto: Linhas / Total de Empresas

LINHA 1	LINHA 2	LINHA 3	LINHA 4	LINHA 5	LINHA 6	LINHA 7	LINHA 8	LINHA 9	LINHA 10	LINHA 11
COZINHA e UD	BANHEIRO	ESCRITÓRIO / ESCOLAR	BRINDES	DISPLAY e TOTENS	PÚLPITO	URNA	EXPOSITO RES / MOSTRUÁ RIO	TROFEU	PAINÉL PLACAS / LUMINOSOS	OUTROS
11*	6	14	22	34	6	20	21	22	18	18
20%	11%	25%	39%	61%	11%	36%	38%	39%	32%	32%
< Rivalidade: Linhas 2, 6, 1 e 3							* Empresas			
> Rivalidade: 5, 4, 9, 8, 7, 10										

Tabela 2: Participação por Linha de Produto

A tabela 2, **Participação por Linha de Produto** apresenta o grau de “rivalidade” para cada linha de produto. De maneira geral as linhas de produto 4, 5, 7, 8, 9 e 10 são as linhas onde existe maior concentração de empresas, ocorrendo o inverso nas linhas de produtos 1, 2, 3 e 6. Percebeu-se que a linha de produto 5 (*displays* e totens) apresenta o maior índice de concentração (34 empresas concorrentes). No extremo oposto, as linhas de produtos 2 (banheiro) e 6 (púlpito) apresentam a menor concentração, ou seja, 6 concorrentes em cada uma delas.

## 5.3 Segmentação dos Clientes Potenciais – Pontos de Venda

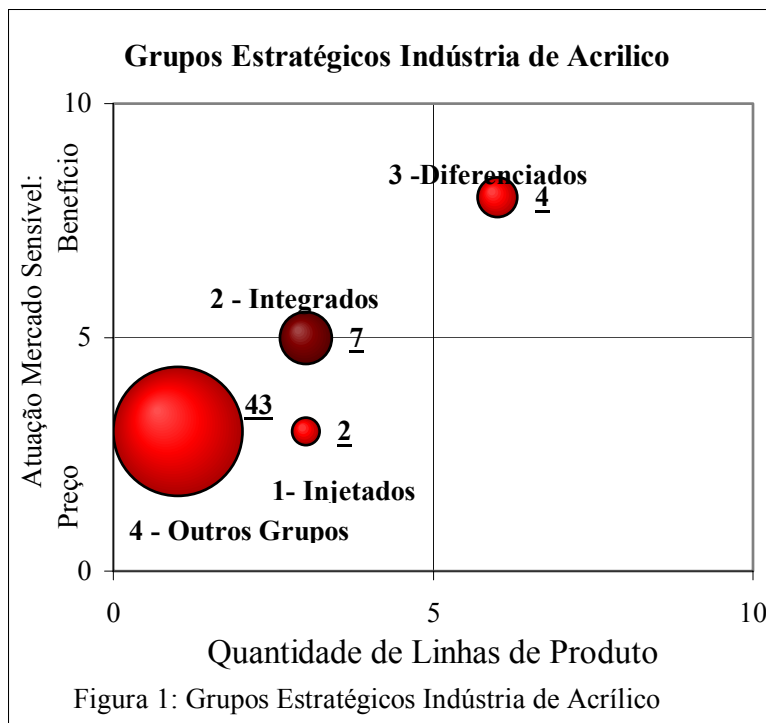
Foram efetuados mapeamentos dos estabelecimentos comerciais (clientes) versus linha de produtos comercializados pelos mesmos, ou com potencial para ser comercializadas em função do perfil do ponto de venda. Os pontos de venda foram divididos por tamanho (pequeno, médio e grande) porte. Conforme Porter (1989:213), “A segmentação do mercado diz respeito à identificação de diferenças nas necessidades do comprador e no seu comportamento de compra...”, ou seja, a análise enfatiza as necessidades dos clientes e demonstra o perfil do cliente para abordagens comerciais futuras. As duas abordagens para a segmentação especificam as características de cada cliente e ponto de venda e assim servem como recomendações de atuação comercial no mercado.

## 5.4 Análise dos Grupos Estratégicos

“O mapa dos grupos estratégicos permite demonstrar graficamente a concorrência em uma indústria, identificando a posição relativa dos diversos antagonistas dentro desta indústria” (CARVALHO e LAURINDO: 2003, pg. 59). Após análise da pesquisa de campo, encontrou-se pelo menos quatro grupos estratégicos distintos, onde um deles apresentou características semelhantes à empresa analisada. Estas semelhanças podem ser observadas desde o tamanho da linha de produtos ofertada ao mercado por empresa, assim como o tipo de produto em relação ao benefício e diferenciação ofertados e também os pontos de venda utilizados. Definindo-se assim o perfil de atuação de cada concorrente, quanto suas estratégias genéricas.

Os grupos estratégicos foram divididos em quatro partes, conforme figura 1. Para a análise, não se buscou mensurar o tamanho de cada mercado destes grupos, mas tão somente sua forma de atuar no mercado e a quantidade de jogadores em cada uma destas categorias.

1. **Injetados (escopo estreito, com foco em custo).** Grupo formado por duas empresas. Este grupo estratégico, embora trabalhe com uma tecnologia diferente da empresa estudada, ou seja, acrílico injetado, também pode ser considerado concorrente. Apesar das peças apresentarem formas e acabamento mais próximo ao plástico convencional, também ocupam espaço nas gôndolas dos pontos de venda e conseqüentemente disputam de alguma forma este mercado. Não será abordadas as questões de poder de barganha em relação a fornecedores e nem tão pouco a clientes, pois com já foi dito, a empresa estudada, não tem interesse, nem competências para disputar espaço no mercado de acrílico injetado, muito embora como já foi dito, eles também sejam considerados concorrentes.
2. **Integrados (escopo amplo - custo).** Grupo formado por sete empresas. Este grupo é formado por empresas que disputam alguns mercados com a empresa objeto deste estudo. A característica deste grupo é a integração vertical das mesmas, ou seja, elas são ao mesmo tempo produtoras de matéria prima, também beneficiam as chapas de acrílico e possuem ponto de venda próprio. Neste caso, é substancial o poder de barganha com os fornecedores, pois fazem parte de uma só corporação e atuam de forma a otimizar custos em suas operações. No lado dos clientes o poder de barganha pode ser percebido através do preço, os quais em geral são menores que os da empresa estudada, conforme observado na pesquisa de campo. Outra característica importante é trabalharem com canais de venda próprios, onde detém controle total da concorrência no ponto e também contarem com a distribuição em canais externos, como os outros grupos estratégicos. Uma peculiaridade importante entre os produtos destas empresas, é a questão da qualidade percebida nos produtos. Em geral os competidores deste grupo apresentam produtos de qualidade inferior aos da empresa estudada, demonstrando mais uma vez que o escopo do grupo é realmente custo e não diferenciação por benefício.
3. **Diferenciados (escopo amplo - diferenciação).** A característica deste grupo é atuar no mercado com um número grande de linhas de produtos e ainda oferecer serviços e soluções em acrílico. Possuem poder de barganha limitada junto aos fornecedores, pois compram matéria prima e insumos em pequenas quantidades, as quais oscilam de acordo com a demanda do mercado. Do lado dos compradores sensíveis a benefício, o poder de barganha é razoável, pois em geral as peças possuem design específico de cada concorrente. Sendo diferentes na oferta de produtos, existe uma limitação na comparação e conseqüente negociação pelo menor preço. Este fato não significa que as empresas não concorram entre si, muito pelo contrario a rivalidade é grande e a disputa pode ser mais bem observada nos espaços das gôndolas quando os clientes são comuns.
4. **Outros Grupos (1 - escopo estreito, com foco em diferenciação ou 2- escopo estreito com foco em diferenciação).** Este grupo estratégico engloba todas as outras 43 empresas que participaram da pesquisa e que apresentam estruturas mais simplificadas e que em geral são especialistas em apenas um produto ou linha. Embora este grupo estratégico também seja concorrente da empresa estudada, o mesmo atua de forma diferente e, portanto não justifica um detalhamento do poder de barganha e forma de atuar com fornecedores e clientes no mercado.



Finalmente pode-se dizer que a empresa estudada, pertence ao grupo estratégico **3 - Diferenciados** (escopo amplo – diferenciação). Considerando esta questão as recomendações estratégicas e de posicionamento estratégico, serão apresentadas a seguir.

## 5.5. Recomendações Estratégicas

### 5.5.1. Recomendações Estratégicas no Mercado

A empresa estudada não deve realizar nenhum movimento de mudança de bloco estratégico, pois como pode ser observado, com seu poder de barganha (PORTER, 1986), não teria nenhuma mudança substancial no que tange a vantagem competitiva.

No Grupo 1, além do poder de barganha não se alterar, esta empresa, não possui inclusive competência para atuar neste segmento. No Grupo 2, os problemas seriam semelhantes, neste caso a empresa precisaria de escala ou de um grande investimento em infra-estrutura para que possa se integrar e trabalhar com matéria prima gerada pela própria empresa. Neste caso, além de complexo, dependeria investimentos vultuosos e necessitaria de escala para a mesma obtenha produtividade semelhante a estes concorrentes. No Grupo 4, o problema poderia se agravar ainda mais, pois como a pulverização é muito grande, a diferenciação existe mas em geral se encontra pequenas empresas que disputam um mercado sensível a preço.

A recomendação mais adequada seria permanecer no mesmo grupo estratégico e utilizar o Máximo possível das informações levantadas na pesquisa este grupo.

### **5.5.2. Recomendações de Posicionamento Estratégico da Empresa**

Como pode ser observado no levantamento de dados e na interpretação da pesquisa, a recomendação seria atuar em um número menor de linhas, no máximo 2 ou 3 linhas. Observando **primeiro**, quais as linhas possuem um número menor de participantes competindo e se o tamanho de mercado é o suficientemente atraente. **Segundo**, avaliar se a empresa possui competência operacional para produzir produtos, com preços competitivos, ou pelo menos similares, comparando-a, aos produtos de seus concorrentes diretos, ou seja, de seu grupo estratégico.

As recomendações também abrangem a questão dos canais de venda, conforme levantamento realizado o qual demonstra os canais de venda e suas características. Conforme for realizada as opções sobre as linhas de produtos, os esforços deverão ser direcionados aos pontos de venda que trabalham com estas linhas e que buscam produtos diferenciados, em vez de deixar os esforços de venda atuarem aleatoriamente sem estratégia definida.

Finalmente a empresa deverá se posicionar junto ao mercado de acordo com a escolha realizada, tornando-se aos poucos reconhecida. Este reconhecimento deverá refletir suas habilidades enquanto competências essenciais em desenvolver produtos e linhas, para um determinado número de clientes previamente definidos.

## **6. Conclusões**

O resultado deste trabalho foi bastante enriquecedor, pois abordou de forma esclarecedora a dinâmica mercadológica em setores fragmentados, como é o caso do setor de acrílicos na Cidade de São Paulo. Pode-se notar que as características deste tipo de mercado, onde existe um grande número de concorrentes, o nível de profissionalização administrativa é bastante reduzido, e em geral as empresas optam por estratégias de redução de preço quando as dificuldades aumentam.

O problema do estudo era pesquisar formas da empresa se estabelecer no mercado de forma mais efetiva, não apenas quanto à rentabilidade, mas sustentabilidade. A proposição levantada apontava para a questão da segmentação e conseqüente posicionamento estratégico, como uma possível forma de competir com vantagens neste ambiente. Não se pode se dizer que a mesma foi comprovada, pois o estudo tratou apenas de formular uma proposta estratégica e de posicionamento, mas o estudo de campo, demonstrou claramente que a grande maioria das empresas estudada atua no mercado sem nenhuma estratégia pré-definida (pelo menos que seja percebida), muito menos posicionamento no mercado.

Através da segmentação das empresas participantes do mercado de acrílico por linha de produto e depois a segmentação por clientes potenciais, foi possível entender o mercado de forma bastante intensa. Após os cruzamentos dos dados, ficou visível as áreas de atuação onde havia mais competidores e as áreas de atuação com maiores oportunidades, ou seja, com um número menor de competidores.

Assim, o objetivo do trabalho que era apresentar alternativas estratégicas que propiciem vantagem competitiva em setores fragmentados, como o setor de acrílico na Cidade de São Paulo. Para tanto demandaria um diagnóstico da situação competitiva, principalmente da segmentação do mercado, o que foi plenamente cumprido. Pode-se dizer ainda que foi muito proveitoso conhecer as mais variadas formas que estas empresas competem no mercado.



Descobrir por exemplo, que muitas empresas se apresentam no mercado com marcas diferentes, porém fazem parte de uma mesma corporação e, portanto podem ter ganhos diferentes e agir de forma independente no mercado é muito mais comum do que se poderia imaginar antes da pesquisa ser iniciada.

Finalmente este estudo contribuiu para esclarecer algumas variáveis de um mercado, que como já foi dito, altamente fragmentado e, portanto carente de informações. Estas informações podem ser utilizadas, por analogia, para outros estudos em mercados semelhantes. E, como já foi dito, contribuir para que se desenvolva cada vez mais as pequenas e micro empresa no país, alternativa que pode gerar um grande crescimento a exemplo dos países desenvolvidos.

## **7. Bibliografia**

DRUCKER, Peter F. *Introdução a administração*. São Paulo: Pioneira, 1984

GRAHAM, J.H.; SAUNDERS, J.A.; NIGEL, F.P. *Estratégias de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Printice Hall, 2000.

CARVALHO, M. M ; LAURINDO, F.J.B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

PORTER, M.E. *What is Strategy*. Harvard Business Review, p. 61-78, Nov-Dec, 1996.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. RJ: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. RJ: Campus, 1986.

SELLTIZ, Claire et all. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. E.P.U. São Paulo, 1984.

YIN, Robert K. *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.