

## Enfrentando Mudanças no Cenário da Organização

**Autoria:** Fernanda Lazzari, Yura Schmidt Fernandes, Sylvia Maria Roesch, Pelayo Munhoz Olea

### RESUMO

Inês Duarte, proprietária da Arte confecções, desde sua fundação em março de 1992, sentia-se tranqüila com a estabilidade do seu negócio. Em 2004, porém, depara-se com uma grande mudança no cenário externo à sua organização. Os movimentos de uma associação, criada por dez empresas do ramo de confecções, impactaram diretamente sobre as vendas de sua empresa, obrigando Inês a vislumbrar rapidamente alternativas para a sobrevivência e competitividade da mesma. O objetivo desse caso é propor reflexões sobre temas como: a percepção do administrador sobre a mudança do ambiente no qual as organizações estão inseridas, bem como a visão estratégica do administrador e a importância de cooperações sadias entre as empresas de um mesmo setor. Como entorno a essas discussões, o caso traz à tona a questão da ética e da tomada de decisões nas organizações. A utilização desse caso é indicada para disciplinas de estratégia e de ética, preferencialmente em cursos de graduação.

### INTRODUÇÃO

A Arte Confecções é uma pequena empresa que surgiu e cresceu graças à idealização e esforço de sua proprietária, que aprendeu, desde muito cedo, o valor do trabalho e da dedicação na conquista de um sonho. No caso de Inês, esse sonho era ter sua própria empresa de confecções, o que só se concretizou depois de muitos anos de trabalho e perseverança.

Quando Inês, proprietária da Arte Confecções, acreditava que os negócios estavam passando por uma fase de estabilidade, que já não exigia tantos investimentos e começava a dar um retorno financeiro mais significativo, surgiu um fato no ambiente externo à organização que afetou diretamente sua empresa. Algumas empresas, aliadas aos administradores dos centros de compras e dos shoppings da cidade, criaram uma associação, na qual a Arte Confecções, num primeiro momento, não fora convidada para participar. Essa associação criou algumas normas próprias, através das quais conseguiu captar para seus membros a maioria dos clientes das empresas de confecção da cidade.

Inês, ciente da complexidade do novo cenário, precisava tomar uma decisão dentro de poucas semanas. Após o impacto inicial, ela percebeu as seguintes possibilidades: pagar o alto valor exigido para tornar-se um membro da associação, organizar a formação de uma associação concorrente ou reformular a estratégia de vendas de sua empresa. Apesar de reconhecer algumas opções para superar a ameaça instaurada, Inês não tinha certeza sobre qual caminho deveria tomar.

### HISTÓRICO

Inês trabalha no ramo de confecções desde os quatorze anos, quando, em 1973, foi contratada por uma das maiores empresas do setor em Campo Norte, cidade em que reside até hoje. Inês mostrou-se uma excelente funcionária, aprendendo as técnicas de modelagem e corte com bastante rapidez. As peças produzidas por ela tinham como características a ausência de defeitos e um acabamento impecável.

Trabalhava com tanto afinco que sempre era chamada pela gerência da empresa para fazer horas-extras. Geralmente, trabalhava de duas a três horas por dia além do expediente normal, o que fez com que, aos vinte e quatro anos, Inês já possuísse algumas economias. Unindo o dinheiro que possuía com o empreendedorismo que lhe corria nas veias, e abrindo mão do conforto do emprego que parecia estável, decidiu trabalhar por conta própria. Comprou duas máquinas de costura e montou em sua casa, um pequeno ateliê de confecções. Como seu trabalho era marcado pela qualidade, a empresa na qual Inês trabalhava

subcontratou os seus serviços. Praticamente toda a produção de seu ateliê era dedicada à sua antiga empresa.

Como proprietária, e com muito mais do que oito horas diárias de trabalho, mesmo com um negócio ainda muito pequeno, Inês conseguiu colher rapidamente alguns frutos. Tanto que, quatro anos mais tarde, em 1987, seu esposo saiu de seu emprego para ajudar Inês na pequena confecção, que já contava com máquinas mais modernas e maiores recursos. Inês ensinou ao esposo seus conhecimentos no ramo de confecções e não demorou muito para que os dois formassem uma parceria, que rendeu um aumento de, praticamente, 50% da produção e, conseqüentemente, dos rendimentos.

Em 1990, o trabalho de Inês e de seu marido já não conseguia suprir a demanda do ateliê e foi necessário, então, contratar algumas pessoas para integrar a equipe. Três mulheres que residiam no bairro onde funcionava o ateliê foram contratadas. Com mais investimentos e com mais força de trabalho, em 1992, o volume de produção havia dobrado.

No entanto, algo passou a preocupar-lhe: a negociação com fornecedores e clientes estava se tornando cada vez mais difícil. A empresa de Inês, assim como fazem muitas empresas no Brasil, tentava escapar da esmagadora carga tributária, permanecendo na ilegalidade. O fato do ateliê de Inês não ser legalizado, a impedia de comprar de grandes fornecedores e de vender para grandes clientes. Ou seja, para continuar crescendo era preciso registrar a empresa e estar preparada para o ônus e o bônus dessa decisão.

No mesmo ano, a empresa de Inês, já com quase dez anos de existência foi legalizada e passou a se chamar Arte Confecções. A carga tributária foi um dos maiores inimigos da empresa nessa nova etapa. Não habituada a pagar impostos, Inês precisou rever todos os valores de custo e de venda. Foi necessário um aumento do preço final, e, mesmo assim, a nova empresária viu sua margem de lucro despencar. Isso fez com que, num primeiro momento, Inês se arrependesse do passo que havia dado. No entanto, logo ela percebeu que não era mais possível voltar atrás. A empresa continuou crescendo e, em pouco tempo, tornou-se subcontratada de três grandes empresas do ramo de confecções de Campo Norte.

Em 2000, um avanço enorme já havia sido realizado: já eram quinze funcionários diretos. Como resultado desse crescimento, a Arte Confecções passou a atuar diretamente com lojistas, negociando e vendendo seus produtos para estabelecimentos localizados na capital e em outros estados.

## O CONTEXTO DO CONFLITO

Na cidade de Campo Norte, o setor de confecções é uma das principais atividades econômicas, promovendo cerca de 5.000 empregos diretos e indiretos. São inúmeras as empresas de confecções que realizam suas vendas no atacado. O mercado consumidor dessas empresas é composto por lojistas, que possuem seus estabelecimentos legalizados e revendem as mercadorias adquiridas. No entanto, o rol não é somente composto de clientes formais. Boa parte dos clientes são vendedores informais, que vendem as mercadorias para amigos e parentes, sem possuírem um estabelecimento de vendas legalizado.

Esses consumidores, em sua maioria, chegam a Campo Norte para realizarem suas compras através de excursões. Essas excursões são organizadas por pessoas denominadas “guias”, que são os responsáveis diretos por todas as compras que os passageiros de sua excursão (lojistas e vendedores informais) fizerem nos estabelecimentos da cidade. Para responsabilizarem-se pela compras e, conseqüentemente pelos pagamentos, que seus passageiros fizerem nos shoppings, centros de compras, lojas e fábricas que visitarem, os guias recebem uma recompensa: são comissionados de acordo com o valor total da compra de seus passageiros.

Em meados de 2000, a Arte Confecções entrou para a rota das fábricas visitadas pelas excursões e, a partir disso, sua movimentação financeira cresceu rapidamente. As duas filhas

de Inês, na época com 18 e 15 anos, revezavam-se entre os estudos e o trabalho na empresa, envolvendo-se em todo o processo, desde a produção até a venda aos lojistas. Inês havia concretizado seu sonho de ter sua própria empresa, na qual toda a família estava envolvida.

Tudo estava absolutamente bem: a empresa crescia e os lucros aumentavam significativamente, numa média de 15% ao ano. Com isso, o padrão de vida da família era cada vez mais alto - fato que estimulava todos a se dedicarem ainda mais ao negócio. A Arte Confecções, no inverno, época de alta nas vendas, recebia cerca de 30 excursões por semana, o que absorvia toda sua produção. Tanto que, em certos momentos, fazia-se necessário subcontratar outras empresas para atender a demanda.

No entanto, em 2004, o cenário começou a mudar. As empresas da cidade começaram uma guerra não declarada. A comissão paga aos guias de excursões, que até então era de 10% para todos os estabelecimentos, desencadeou uma concorrência entre os locais de venda da cidade. A empresa que oferecesse maiores vantagens aos guias acabava por receber maior número de excursões e, dessa forma, realizar mais vendas.

Além disso, outra situação começava a tornar obscuro o cenário de vendas do setor de confecções da cidade de Inês. Outros municípios realizavam mecanismos semelhantes de atração aos guias e competiam com mercadorias de nível parecido com as produzidas em Campo Norte. A solução encontrada por alguns empresários do setor foi a criação de uma associação, que se chamava ACVCN (Associação de Compras e Vendas em Campo Norte), que contava com a participação dos centros de compras, dos shoppings e das dez maiores indústrias do setor em Campo Norte.

Na sistemática da associação os guias seriam cadastrados e receberiam um código, que permitiria aos seus passageiros comprar nos organismos cadastrados na associação. Como isso, o guia receberia exatos 10% sobre o valor total das compras de seus passageiros. Esse valor seria pago em todos os pontos de venda; nenhum deles poderia pagar percentual diferente de 10%, o que deixaria em situação de igualdade todas as empresas envolvidas. Em contrapartida, esse guia deveria responsabilizar-se pelo efetivo pagamento das compras de seus passageiros. Se, por exemplo, algum cheque dado como pagamento de uma compra não tivesse fundo no dia de sua compensação, o guia deveria ressarcir, imediatamente, a empresa com o valor exato do cheque.

## O CONFLITO

Tudo fluiria de maneira bem sucedida, não fosse uma inadequada imposição dos idealizadores da ACVCN: nenhum guia cadastrado na associação poderia levar seus passageiros a um ponto de venda que não pertencesse a ela. E, caso isso acontecesse, o guia seria punido com a perda de seu código o que, conseqüentemente, o impossibilitaria de freqüentar os shoppings, os centros de compras e as maiores fábricas do município. Além disso, nenhuma outra empresa além das dez escolhidas poderia fazer parte da associação. Ou seja, a Arte Confecções, que não foi uma das selecionadas, não poderia mais receber as excursões de lojistas, uma vez que os guias não poderiam mais freqüentar seu ponto de venda, pois seriam excluídos da associação e praticamente impossibilitados de trabalhar na cidade.

A idéia dos fundadores da ACVCN estava tão bem estruturada que os guias, mesmo sem concordar, viam-se obrigados a aceitar as regras impostas. Ou eles trabalhavam de acordo com as normas ou não poderiam freqüentar nenhuma das empresas filiadas a ACVCN, e isso representava não poder comprar nos maiores pontos de venda da cidade que, apesar de não ser o único, era o principal foco de interesse dos lojistas.

As empresas que não foram convidadas a participar da ACVCN e as quais os guias estavam impossibilitados de freqüentar sofreram enormemente naquele período. As vendas caíram bruscamente e a eminência da falência assustava os empresários. Além da Arte Confecções, cerca de quarenta empresas estavam na mesma situação. Inês foi uma das

peças que primeiro tomou a iniciativa de tentar modificar aquele cenário. Inúmeros contatos foram feitos com o presidente da ACVCN, a fim de tentar um acordo e, assim, viabilizar a continuidade do trabalho de todas as empresas do setor de confecções do município. Todas as tentativas foram em vão. As semanas passavam e os guias, amedrontados, levavam seus passageiros cada vez menos às empresas não pertencentes à ACVCN.

Nesse período, formou-se uma comissão de empresários, da qual Inês fazia parte, que recorreu às autoridades públicas para solicitar que fosse tomada uma providência. Foi exigida do prefeito e do secretário de turismo a tomada de providências que impedissem a formação de uma associação que, ao passo que favorecia seus membros, praticamente levava à falência os que não faziam parte dela.

A situação na empresa de Inês estava muito complicada. As vendas reduziram-se a praticamente 30% do total para aquela época do ano. A estrutura familiar já sentia os abalos da mudança econômica na empresa. A insegurança nos negócios gerou impaciência e agressividade e os próprios funcionários da empresa já sentiam os efeitos de ver seus empregos ameaçados.

As cerca de quarenta empresas não pertencentes à ACVCN já estavam se articulando para a criação de uma outra associação, nos mesmos moldes daquela já criada. Seria um modo de tentar a sobrevivência das empresas, mas para isso seria preciso que os guias associassem-se a ela e tivessem coragem de sofrer as represálias, que possivelmente viriam por parte dos membros da ACVCN. Os guias foram contatados e muitos deles estavam dispostos ao sacrifício pela retomada de seu direito essencial de ir e vir. Empresas que até então eram pouco conhecidas no município, também se mobilizavam para fazer parte dessa nova associação. Inês participou de quase todas as reuniões de formação da associação e já sentia mais forte a esperança de ver seu negócio sobreviver àquela crise que havia se estabelecido.

Dias depois, quando, apesar de possuir o apoio de poucos guias, faltava pouco para a nova associação se estabelecer, as autoridades públicas acionadas conseguiram usar de sua força para convencer a ACVCN a abrir a possibilidade de participação para outras empresas. Naquela semana, Inês recebeu um telefonema do presidente de ACVCN, comunicando-a de que sua empresa poderia fazer parte da mesma. Inês sentiu um misto de alívio e revolta, afinal o cenário criado pela ACVCN quase havia acabado com sua empresa e agora, por um jogo de interesses desconhecido, estava sendo comunicada que poderia fazer parte da associação que, por muitas vezes, chamou de “cartel”. No entanto, isso não era tudo. Se a empresa de Inês realmente quisesse fazer parte da ACVCN, teria de pagar uma quantia absurdamente alta: equivalente a 10% do faturamento anual da Arte Confecções, além de mensalidades no valor de dois salários mínimos. A proposta foi estendida a todas as empresas que, até então, estavam excluídas da associação. No entanto, o alto valor cobrado para conquistar o direito de fazer parte da associação e o custo mensal fixo necessário para permanecer como membro da mesma, de certa forma, continuava excluindo as empresas menores.

## **O DESAFIO E AS POSSIBILIDADES**

A pergunta que começou a povoar a mente de Inês foi: “O que fazer?” Inês tinha apenas uma certeza: precisava voltar a trabalhar com tranquilidade e a vender os artigos que produzia.

Pagar o valor solicitado para fazer parte da ACVCN comprometeria os investimentos da Arte Confecções para o próximo ano e, além disso, como membro da associação, a empresa de Inês teria de disputar o mercado em confronto direto com as grandes empresas de confecções do município. Por outro lado, o fato de ser membro da ACVCN garantiria à empresa a possibilidade de continuar trabalhando no mesmo formato que estava dando certo há quase quatro anos.

Levar adiante a formação de uma nova associação estava de acordo com os ideais de Inês no que se refere à união e cooperação entre as empresas. Porém, a concretização dessa nova associação poderia ser lenta e sua empresa não podia mais esperar para voltar a vender como antes. Além disso, corria-se o risco de não conseguir a adesão de um número considerável de guias, o que levaria as cerca de quarenta empresas envolvidas a disputarem um número reduzido de clientes.

Outra possibilidade levantada por Inês era a de reformular totalmente a estratégia de venda da empresa. Vender através de representantes era uma possibilidade que a Arte Confeccões não havia descartado. Todavia, essa reestruturação no formato das vendas poderia levar algum tempo e, mais uma vez, Inês tinha receio de que sua empresa não suportaria financeiramente a espera.

Todas as opções geravam dúvidas e angústias. Para Inês, elas vinham recheadas de esperanças e apreensão.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Utilização recomendada**

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas de estratégia e ética, aplicável preferencialmente a cursos de graduação.

### **Objetivos de Aprendizagem**

Através da análise do caso da empresa Arte Confeccões, é possível abordar e refletir sobre inúmeros temas de aprendizagem. Entre eles:

- a) a rapidez das mudanças nos cenários externos à organização, bem como a dificuldade das empresas em percebê-las e adaptar-se rapidamente a elas;
- b) as habilidades necessárias a um empreendedor frente a uma situação de conflito, bem como os fatores que envolvem a tomada de uma decisão estratégica;
- c) a importância das alianças estratégicas para o fortalecimento das empresas envolvidas;
- d) o papel da ética nos negócios e nas organizações.

### **Aplicação do caso**

A fim de cumprir os objetivos de aprendizagem propostos, sugere-se que os professores adotem a seguinte sistemática para aplicação do caso:

- a) propor aos alunos que, individualmente, façam a leitura do caso de ensino;
- b) estimular que, em pequenos grupos, os alunos debatam sobre a situação descrita no texto e que busquem analisar hipóteses para a solução do problema enfrentado;
- c) solicitar que cada grupo apresente, de forma oral, aos demais colegas a sua análise a respeito do caso e a possibilidade que julgam mais adequada para a solução do conflito (que não, necessariamente, precisa ser uma das três alternativas levantadas pela personagem do caso);
- d) finalizar o trabalho fazendo uma síntese a respeito das opiniões manifestadas pelos alunos e ponderar as possibilidades levantadas.

Sugere-se ainda que a etapa destinada à leitura do caso não exceda o tempo de 15 minutos de duração. Além disso, a discussão em grupo deverá ocorrer num período entre 15 e 20 minutos. Para esse momento, sugere-se também que o professor forneça aos grupos as questões descritas no tópico a seguir.

Cada grupo deverá realizar sua apresentação no tempo de 5 a 7 minutos. Obviamente, o tempo total destinado para o cumprimento dessa etapa irá variar de acordo com o número de grupos formados. Cabe destacar ainda que o professor não deverá fornecer uma resposta definitiva para a solução do caso. O ideal é que analise todas as propostas apresentadas para solução do problema, ponderando, junto com os alunos, o ônus e bônus de cada escolha.

### **Questões sugeridas para discussão do caso em sala de aula**

Após a leitura do caso em sala de aula, o professor pode iniciar a discussão com os alunos a respeito dos fatos descritos no texto, explorando questões como as que seguem:

- a) O cenário de atuação das organizações está em constante mudança. Qual dever ser o perfil dos gestores de uma organização para que seja possível a percepção dessas mudanças e a rápida adaptação a elas?
- b) Quais são os fatores que devem ser levados em conta no momento de se tomar uma decisão estratégica?
- c) Das cinco forças competitivas destacadas por Porter, qual(is) dela(s) está(ão) agindo na situação descrita neste caso de ensino?
- d) Em sua opinião, quais são as características de um empreendedor e como este deve se comportar frente a uma situação de conflito?
- e) Em sua opinião, a ética deve pautar as decisões das organizações? Você acredita que a criação da associação referida no caso, foi uma atitude ética por parte de seus idealizadores?
- f) Quais os fatores que devem estar presentes para que a criação de parcerias entre empresas concorrentes seja bem sucedida?
- g) Caso você estivesse no papel da personagem Inês, referida no caso, que decisão você tomaria e por quê?

### **Alternativas para análise do caso**

#### **A MUDANÇA E O TEMPO**

Uma das abordagens a serem feitas sobre este caso refere-se à capacidade necessária ao bom administrador de antever situações de conflito e de oportunidades, com base na análise do ambiente e do posicionamento de sua empresa neste contexto. O gestor deve permanecer em constante atenção com fatos internos e externos à sua organização, para captar as possíveis alterações no cenário antes mesmo que elas ocorram. É importante que, conforme Stalk (1998), a empresa perceba que a chave para um bom desempenho está no fato de não ter uma idéia fixa e imutável sobre a fonte de vantagem competitiva da organização.

Além disso, a capacidade de se adaptar rapidamente às oportunidades, segundo Prahalad e Hamel (1998), é a real fonte de vantagem da organização. O tempo de resposta da empresa frente à adversidade ou à oportunidade, desempenha um papel fundamental na obtenção do sucesso no novo cenário, pois conforme Prahalad e Hamel (1998), o tempo pode ser um parâmetro de desempenho mais importante que o dinheiro. Quanto mais rápido a empresa compreender o novo cenário e posicionar-se nele, maior será a possibilidade de obtenção de sucesso.

#### **A DECISÃO ESTRATÉGICA**

Outro ponto a ser ressaltado é o enfrentamento da resolução estratégica a ser tomada pela protagonista. Para que Inês definisse claramente qual seria a estratégia que sua empresa adotaria para superar a situação de conflito, segundo Ansoff (1977), ela deveria reconhecer

claramente o campo de atuação de sua empresa e sua orientação de crescimento, obtendo, assim, um crescimento ordenado e lucrativo.

Para Porter (1998), a formulação da estratégia está vinculada ao fato de se lidar com a competição e esta, por sua vez, depende basicamente de cinco forças básicas: (1) ameaça de novos entrantes; (2) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (3) poder de barganha dos clientes; (4) poder de barganha dos fornecedores; (5) o setor competindo por uma posição entre os concorrentes existentes. Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas, o estrategista pode identificar os vigos e as fraquezas de sua empresa. E, com base nisso, tomar a decisão estratégica mais acertada.

Por outro lado, Inês poderia não adotar nenhuma estratégia específica nem proceder qualquer avaliação. Apenas, como sugere Ansoff (1977), avaliar cada oportunidade baseada em seus méritos próprios de rentabilidade. Segundo o mesmo autor, há vários motivos que levam uma organização a agir desse modo, entre eles a economia de tempo, dinheiro e esforço administrativo, o que para uma empresa pequena, como a do caso, muita vezes, tem um enorme peso nas decisões.

#### A PARCERIA ENTRE CONCORRENTES

A capacidade das organizações em formar parcerias sadias pode inibir, muitas vezes, os movimentos dos oponentes. No caso da presente história, onde empresas concorrentes formaram uma aliança a fim de centralizar as vendas no ramo de confecções, pode-se perceber o intuito de obter um fortalecimento contra ameaças, como o grande número de empresas disputando os mesmos clientes e o movimento de atração aos guias esboçado por outras cidades.

Segundo Lewis (1992), os concorrentes forçam-se uns aos outros a acompanhar as mudanças e as alianças entre eles transformam-se em fatores essenciais de força nos mais diversos setores. É preciso ressaltar também que nem sempre o contexto inicial de uma aliança encoraja as empresas. Conforme Doz e Hamel (2000), num momento inicial faltam aos parceiros familiaridade, compreensão e confiança mútua e a ausência desses fatores pode levar a um relacionamento adverso. Porém, superadas as divergências iniciais, um grupo de empresas independentes pode, finalmente, alcançar um objetivo comum.

#### A ÉTICA NOS NEGÓCIOS

Finalmente, faz-se indispensável, ao estudar esse caso, realizar uma análise do papel da ética no mundo dos negócios e nas decisões tomadas pelos executivos.

Quando empresas empenham-se em conquistar consumidores e espaço no mercado em que atuam, processa-se um confronto de forças. Nesse confronto, o gestor, ao fazer escolhas, desencadeia, imediatamente, um rol de conseqüências. Uma reflexão ética precisa despertar nesse momento: quem é beneficiado por essas escolhas? Alguém é prejudicado com isso? Segundo Srour (1998), o importante não está no fato de a empresa ter uma essência moral, mas sim se as conseqüências de suas decisões são benéficas ou não para a maioria de suas contrapartes.

Além disso, é preciso cuidado para que a empresa não se utilize de uma convicção ética em um momento e de outra em demais casos, pois também segundo Srour (1998), as organizações que se permitem lançar mão de moralidades alternativas, que estejam em desacordo com sua cultura organizacional, podem ficar sem identidade.

Assim, como para as pessoas, as organizações precisam manter uma postura ética única. É importante que a ética sobreviva às mais diversas situações, que os gestores lancem mão dela em todos os momentos e não a ponham de lado quando for conveniente. Quando a comunidade e os colaboradores em geral percebem que atitudes éticas fazem parte da cultura

da organização, criam-se laços de confiança e credibilidade que, apesar de serem parâmetros não financeiros, agregam valor ao patrimônio da organização.

### **Obtenção dos dados**

Os dados relatados neste caso foram obtidos através de entrevista individual concedida por Inês aos autores. A entrevista foi gravada e transcrita para fins de análise posterior. É importante salientar que o caso foi acrescido de alguns elementos fictícios, a fim de possibilitar ao leitor uma maior assimilação quanto ao conflito enfrentado pela personagem. No entanto, a introdução desses elementos de forma alguma altera o contexto real vivido pela empresa estudada.

### **Notas**

O nome da empresa, da proprietária, da cidade e da associação são fictícios para preservar as fontes do caso real.

### **Bibliografia utilizada e recomendada para fundamentar a análise do caso.**

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977, c. 6, p. 87-101.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (ed.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 11-27.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (ed.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 293-316.

STALK, Jr., G. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (ed.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 43-65.