

ARTIGO**ESTRATÉGIAS DE MARKETING UTILIZADAS NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SELECTA EMBALAGENS**Luiza Fassarella Cassaro ¹, Anderson Soncini Pelissari ², Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez ³**RESUMO**

Este estudo buscou identificar e levantar as estratégias de marketing presentes em uma microempresa de embalagens, a Selecta, como ferramenta para a consolidação de uma vantagem competitiva. A identificação de estratégias de marketing é de grande importância para as empresas que procuram melhor se posicionar e se diferenciar de seus concorrentes, gerando mais lucro e, também, satisfação aos seus clientes. Realizou-se uma pesquisa empírica, descritiva, com abordagens: qualitativa e quantitativa; por meio de um estudo de caso da Selecta. Para chegar a uma análise próxima da realidade da empresa, foram realizadas pesquisas em forma de questionário com os clientes, sendo os resultados emparelhados às respostas da entrevista com o principal responsável pela Selecta. Por meio do uso desta metodologia, foi possível concluir que os diferenciais de valorização do cliente e a qualidade de produto são os principais fatores na aplicação das estratégias de marketing, pela organização sob estudo; além disso, constatou-se que tais fatores geram vantagens competitivas e reforçam a necessidade de a empresa mantê-las, para evoluir estrategicamente e assegurar maior consolidação no mercado.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing, Vantagem Competitiva, Embalagens Plásticas.

ABSTRACT

This study sought to identify and raise the marketing strategies present in a microenterprise packaging Selecta, as a tool for consolidating a competitive advantage. Identifying marketing strategies is of great importance for companies seeking to better position themselves and differentiate themselves from their competitors, generating more profit and satisfaction to your customers. A descriptive, empirical research, with qualitative and quantitative approaches; through a case study of Selecta. To reach a close analysis of the reality of enterprise were carried

¹ Graduada em Administração pela UFES. e-mail: luiza.fassarella@hotmail.com

² Professor do Programa de Mestrado em Administração da UFES (PPGADM)
Professor do Departamento de Administração da UFES.
Doutor em Engenharia de Produção pela UNIMEP/SP. e-mail: asoncinipelissari@gmail.com

³ Professora do Curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (FESV-ES). Professora Temporária do Departamento de Administração da UFES. Doutoranda em Engenharia de Produção pela UNIMEP/SP. Graduada em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória (FESV-ES). e-mail: gonzalezinayara@gmail.com

out research in the form of a questionnaire with customers, and the results of interview answers paired with the main responsible Selecta. Through the use of this methodology, it was possible to conclude that the differentials customer appreciation and product quality are the main factors in the implementation of marketing strategies, by the organization under study; Furthermore, it was noted that such factors generate competitive advantages and reinforces the need for the company maintain them strategically to evolve and ensure greater consolidation in the market.

Keywords: Marketing Strategy, Competitive Advantage, Plastic Packaging.

1 INTRODUÇÃO

Estratégias são essenciais para o desempenho superior de uma organização (PORTER, 1999). É por meio das estratégias que uma empresa utiliza mais adequadamente seus recursos, visando à minimização de problemas e à maximização de oportunidades (OLIVEIRA, 2001).

As estratégias de marketing “focam explicitamente no que se relaciona a vantagem competitiva e a vantagem de clientes em longo prazo” (WIND; ROBERTSON, 1983, p. 12). Elas atuam como uma importante função entre a empresa e seus clientes, concorrentes e *stakeholders*, ou qualquer pessoa ou entidade que afete ou que seja afetada pelas atividades de uma empresa (WIND; ROBERTSON, 1983).

A geração de vantagem, por sua vez, exige uma sintonia das atividades e das ofertas da organização às exigências do mercado, oferecendo algo melhor do que a concorrência (HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

A indústria de embalagens plásticas, na qual a empresa em questão está inserida, apesar da intensa pressão de ambientalistas em toda a parte no mundo, ainda tem o seu lugar no mercado brasileiro. Segundo o site da Abre – Associação Brasileira de Embalagem (acesso em: 28 abr. 2010), as embalagens do tipo plásticas foram responsáveis pelo maior faturamento, no ano de 2009, frente a outros tipos de embalagens. Além disso, este setor obteve um aumento do seu faturamento nos anos de 2008 e 2009, quando comparado aos anos anteriores.

“O sucesso competitivo depende de uma vantagem competitiva sustentável no mercado” (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 336). A vantagem competitiva de uma empresa vai proporcioná-la maior destaque no mercado e um aumento da sua margem de lucros. Uma empresa que tem ausência ou carência de estratégias de marketing consistentes, que fortaleçam esta teoria, pode ser, eventualmente, superada ou alcançada pela concorrência (KOTLER, 2009). Muitos desafios são enfrentados pelas empresas, na tentativa de melhorar seu desempenho no mercado. A dificuldade de sustentar uma vantagem competitiva é grande e cabe às empresas aprender e mudar mais rápido que seus inimigos (KOTLER, 2009).

Decidiu-se, assim, estudar as estratégias de marketing da Selecta, como forma de avaliar como a organização as emprega, se as emprega e se elas contribuem para a real consolidação de suas metas, para a geração de vantagem sobre seus concorrentes e fidelização de seus clientes. Portanto, a partir do contexto exposto acima, esta pesquisa procura responder a seguinte pergunta: **Quais são as estratégias de Marketing utilizadas por uma microempresa de Embalagens Plásticas, na obtenção de vantagem competitiva?**

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A estratégia de marketing de uma organização “[...] é preparada para dar uma integração total dos esforços que focam o cumprimento dos objetivos de marketing” (FERRELL *et al.*, 2000, p. 24). Segundo os autores, as estratégias de marketing envolvem, primeiramente, a seleção de seu mercado-alvo e, posteriormente, o desenvolvimento de um composto de marketing, a fim de satisfazer as necessidades do mercado-alvo escolhido por ela.

Ainda, Ferrell *et al.* (2000, p. 91) definem que, “[...] em razão da estratégia de marketing ter o papel primário de colocar a empresa em posição ótima a respeito

das necessidades dos consumidores”, deve-se considerar, primeiramente, dentro das decisões, a seleção de mercados-alvos e segmentação. “A estratégia e os objetivos descrevem, conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes, e a meta de rentabilidade” (ANSOFF, 1981, p. 94). A definição do campo de atuação da empresa, ou seus mercados-alvos, resulta na segmentação de mercado (FERRELL; HARTLINE, 2005).

A importância da definição e da segmentação de mercado vai muito além do marketing, como afirma Abell (1995). Essa decisão afeta, literalmente, todas as atividades de uma empresa. É, a partir da segmentação, que se amplia a visão de mercado e se define como as empresas são capazes de competir (ABELL, 1995). É preciso a identificação das necessidades ou benefícios específicos que este segmento busca (ABELL, 1995).

A empresa decide, então, o segmento que vai melhor proporcioná-la oportunidades e atratividades (KOTLER, 2000). “Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado. A oferta é posicionada na mente dos compradores-alvo, como possuidora de alguns benefícios fundamentais” (KOTLER, 2000, p. 30). No entanto, na visão de Ferrell *et al.* (2000), há duas alternativas para se definir o escopo, ou seja, os mercados alvos: a segmentação e o marketing de massa.

A segmentação de mercado, como já discutida, é a divisão do mercado total em grupos de consumidores com necessidades relativamente comuns, desenvolvendo um composto de marketing que vai atrair esses grupos (FERRELL *et al.*, 2000). O marketing de massa, por sua vez, tem uma abordagem contrária. Ele visa o mercado total para apenas um tipo de produto. É a ideia de que todos os consumidores possuem necessidades similares, que podem ser satisfeitas com apenas um composto de marketing (FERRELL *et al.*, 2000).

As informações fornecidas pelos mercados alvos são essenciais na identificação do composto de marketing (FERRELL *et al.*, 2000). O composto de marketing são os chamados 4 (quatro) P's de McCarthy. "O reconhecimento das forças ambientais que agem sobre uma organização é de importância estratégica para transformar problemas em oportunidades de crescimento." (COBRA, 1992, p. 41). Essa interação da organização com seus ambientes interno e externo se realizam por meio dos 4 (quatro) P's. São eles, segundo Kotler (2000): Produto; Preço; Promoção; e Praça.

Tendo essas informações, é possível desenvolver o composto de marketing da empresa que vai gerar mais valor e satisfação, comparado aos compostos dos concorrentes (FERRELL *et al.*, 2000). A boa realização destes 4 P's vai abrir espaço para a empresa melhor se posicionar no mercado junto aos consumidores, proporcionando maiores possibilidades do alcance da vantagem competitiva. Abell (1995, p. 114) prefere ir além dos já bem conhecidos 4 P's para definir estratégias de marketing. Segundo o autor, "[...] qualquer atividade funcional que possa contribuir para se atingir o programa da empresa no mercado, deve ser incluída".

As decisões de seleção de mercados-alvos e do composto de marketing, envolvidas pela estratégia de marketing, não são fáceis de serem tomadas (FERRELL *et al.*, 2000). A estratégia de marketing deve seguir certos preceitos como: (a) ser realista em relação aos recursos e ao ambiente organizacional; (b) ser consistente com os objetivos, metas e missão da empresa; e (c) ajustar-se às necessidades dos mercados alvos escolhidos (FERRELL *et al.*, 2000). Embora Kotler (2000) afirme que haja muitos tipos de estratégias de marketing, Porter (1986, p. 50) as condensou em três tipos genéricos, que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: Liderança de Custos; Diferenciação; Foco.

Porter (1986) sugere, ainda, que a empresa sempre deva adotar e focar uma forma de estratégia, e não se situar no "meio-termo". "Uma empresa que fica no 'meio-termo' está em uma situação estratégica pobre. À empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade" (PORTER, 1986, p. 55).

A diferenciação e o posicionamento da empresa também são formas de estratégias de marketing determinantes no mercado. “Uma empresa só é capaz de superar, em desempenho, os concorrentes, se conseguir estabelecer uma diferença preservável” (PORTER, 1999, p.47). O posicionamento, por sua vez, é uma tarefa básica para se chegar à mente dos consumidores-alvo e criar uma posição favorável (FERRELL *et al.*, 2000). Ferrell e Hartline (2005) expõem suas ideias sobre as estratégias de marketing, na busca de vantagem, por meio da diferenciação.

Segundo Zaccarelli (2003), os benefícios trazidos com a diferenciação variam de empresa para empresa, podendo causar: redução de custos, melhoria dos serviços aos clientes e melhoria do negócio em si. Segundo o autor, este último benefício é o mais relevante, pois proporciona aumento da qualidade em relação aos concorrentes. Lopes Filho (2006, grifo do autor), classifica as empresas e estabelece uma diferença básica entre as que são **diferenciadas** e as que são **diferentes**. Na visão do autor, as empresas diferenciadas são aquelas em que o seu produto tem uma estética superior, um visual melhor, e não o desempenho superior. As diferentes são aquelas que possuem, continuamente, uma superioridade em termos de inovação, a um preço mais alto, que é pago pelo consumidor.

Segundo Ferrell e Hartline (2005), as estratégias de diferenciação se distinguem das estratégias de posicionamento. Enquanto a primeira foca a diferença em relação à concorrência, a segunda refere-se à criação de uma imagem na mente do consumidor.

Dentre as estratégias de posicionamento, destacam-se três (FERRELL; HARTLINE 2005): Fortalecer a posição atual; Reposicionar-se; e Reposicionar a concorrência. Porter (1999), por sua vez, ressalta que a posição que uma empresa conquista no mercado constitui-se por produtos e serviços que ela fornece, dos segmentos de mercado para os quais ela vende seus produtos e do grau de isolamento que ela consegue adquirir frente aos seus concorrentes. O autor afirma que uma empresa pode alcançar posições estratégicas diversas, de acordo com o que definir seu foco.

Uma organização estrategicamente posicionada se sobressai, de alguma maneira, sobre seus concorrentes. Ela realiza atividades diferentes das atividades realizadas por seus rivais ou, então, realiza atividades similares, porém, ainda de maneira diferente dos rivais (KOTLER, 2000). Vale ressaltar, também, que um posicionamento estratégico não só contribui com a superioridade sobre seus rivais, mas ajuda a empresa a ampliar suas relações internas, conforme dito por Porter (1999). O autor defende a ideia de que as escolhas de posicionamento por parte da organização vão determinar as atividades a serem desempenhadas por ela e, além disso, vão determinar a forma como essas atividades se relacionam umas com as outras. Dentre as estratégias de marketing, têm-se três estratégias definidas por Lopes Filho (2006, p. 34), em que o autor destaca que seu alcance é superior às estratégias do marketing tradicional, aplicado pelas empresas:

1. Liderança do melhor produto: oferecer sempre o melhor produto do mercado, não sendo comparável a nenhum outro existente.
2. Excelência operacional: oferecer um produto de baixo custo e alto valor em benefício, além de uma estrutura organizacional e uma proposta peculiar de serviço ao cliente.
3. Intimidade com o cliente/consumidor: fornecer um produto customizado, feito só para ele. A empresa e o cliente/consumidor criam, simultaneamente, sem restrição, o conceito mútuo de valor.

Segundo Lopes Filho (2006, p. 35), “[...] essas três estratégias independentes estão diretamente ligadas com o objetivo de oferecer valor a quem compra um bem”. Elas também afetam as táticas e ações do marketing *mix* tradicional, que passa a ser visto como um processo de ação, em vez de um processo estratégico (LOPES FILHO, 2006). “Produto, serviço, promoção, ponto de distribuição e venda são agora veículos de ações entregadores de valor das estratégias descritas” (LOPES FILHO, 2006, p. 35).

Apesar dos muitos tipos de estratégias de marketing existentes, muitas vezes, é possível concluir que uma determinada empresa não se veja enquadrada em nenhum tipo de estratégia específica. Isso não quer dizer que ela não aja

estrategicamente (OLIVEIRA, 2001). Tudo isso faz parte de uma estratégia implicitamente adotada pela organização. É por meio das diferentes estratégias de marketing que as empresas buscam obter a sua vantagem competitiva no mercado. Para se chegar neste resultado, ainda, é preciso conhecer mais sobre o processo de obtenção desta vantagem, bem como sua manutenção e sua continuidade.

2.2. OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

“Vantagem competitiva é aquele *algo mais* que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada” (OLIVEIRA, 2001, p.223). Para Ferrell e Hartline (2005, p. 33) “quando uma empresa possui capacidades que lhe permite atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência, diz-se que ela tem uma vantagem ou diferencial competitivo”. Vantagem competitiva, segundo Porter (1986), pode ser associada a 3 (três) raízes: (a) habilidades superiores; (b) recursos superiores; e (c) posição superior. O autor afirma que, normalmente, essas habilidades, que vão definir as vantagens, são organizacionais e não individuais – e envolvem mais do coletivo, como: investimento, trabalho e aprendizado; bem como uma coordenação especializada e colaboração de especialistas.

A valorização do cliente como uma ferramenta do marketing se faz presente, necessariamente, nas estratégias, para se obter vantagens competitivas. A cadeia de valor de Porter gira em torno desta ferramenta, fazendo uma análise da concorrência entre as empresas e de como as escolhas geram valor e guiam o desenvolvimento organizacional (KOTLER, 2000). De acordo com Kotler (2000), toda e qualquer empresa possui um conjunto de atividades que sustentam o seu produto, desde seu projeto à sua entrega. A “cadeia de valores” identifica as várias atividades do ponto de vista tecnológico e econômico desempenhadas pela empresa. Essas são as chamadas “atividades de valor” (PORTER, 1999).

As atividades de valor de uma empresa se enquadram em 9 (nove) categorias genéricas, sendo **5 (cinco) atividades primárias**, que vão da criação até a entrega do produto, além de suporte e serviços pós-venda; e **4 (quatro) atividades de apoio**, que proporcionam insumos e infra-estrutura para a execução das atividades primárias (PORTER, 1999). As atividades primárias: (p₁) logística interna; (p₂) operações; (p₃) logística externa; (p₄) marketing; e (p₅) vendas e serviços - e as atividades de apoio: (a₁) infra-estrutura da empresa; (a₂) gerência de recursos humanos; (a₃) desenvolvimento de tecnologia; e (a₄) aquisição; todas examinam o desempenho da empresa e buscam melhorar a sua geração de valor.

Segundo o autor, o valor gerado para a empresa, por meio da cadeia de valores, é mensurado por meio do preço que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço. A vantagem competitiva da empresa é uma função da cadeia de valores, seja pela diferenciação ou pelo custo. O custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor, em comparação com o custo dos rivais, é definido como a vantagem de custos. Ou seja, segundo Porter (1999), cada atividade possui vetores que vão indicar as fontes potenciais de vantagem competitiva, enquanto que a capacidade de a empresa se diferenciar reflete a contribuição de cada valor para a satisfação das necessidades dos clientes.

Na visão de Oliveira (2001), a cadeia de valor tem a função de decompor a empresa em suas atividades de relevância estratégica, de forma interdependente, para a melhor compreensão do comportamento dos custos do negócio, bem como as fontes existentes e os potenciais de diferenciação dos produtos e serviços. Assim, uma empresa consegue consolidar sua vantagem competitiva realizando essas tarefas, estrategicamente importantes, de forma barata e melhor do que a concorrência.

“A cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras” (PORTER, 1999, p. 85). As atividades de uma empresa não funcionam de maneira isoladamente. Os elos entre

as atividades de uma cadeia de valor são tão importantes de serem administrados, quanto administrar as próprias atividades de valor (OLIVEIRA, 2001). “Os elos não apenas conectam as atividades de valor dentro da empresa, mas também geram interdependências entre a sua cadeia de valores e as dos fornecedores e dos canais de distribuição” (PORTER, 1999, p. 86). Segundo o autor, é por meio da otimização desses elos com o exterior que a empresa consegue obter vantagem competitiva. Ansoff (1981) define um elo comum como uma relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permitem a estranhos perceber em qual direção a empresa está avançando, e dar orientação à sua própria administração.

Também, na busca da vantagem competitiva, as empresas, muitas vezes, diferem o que pode ser chamado de escopo competitivo, ou seja, a amplitude das suas atividades. O escopo competitivo, de acordo com Porter (1999), é uma ferramenta muito poderosa nessa busca de vantagem. Além disso, o escopo apresenta dimensões críticas como, por exemplo, a integração vertical da empresa e as extensões de setores relacionados, nos quais a empresa compete. Em relação à cadeia de valor, o amplo escopo possibilita a exploração de inter-relacionamentos entre os elos, especificamente, os que servem a diferentes segmentos, áreas geográficas e afins. Por outro lado, se um escopo estreito for escolhido, a empresa tem maiores chances de moldar a sua cadeia de valor para um segmento-alvo, visando à obtenção de custo baixo ou diferenciação.

A personalização da cadeia de valores é que vai gerar vantagem competitiva para este escopo, implicando na definição de uma variedade de produtos específicos para melhor servir, ou melhor, atender a determinados compradores ou regiões (PORTER, 1999).

Zaccarelli (2003) afirma que existem vários tipos de vantagem competitiva e distingue 5 (cinco) tipos, sendo cada qual com a sua natureza peculiar: Vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores; Vantagem competitiva por custos internos relativamente baixos; Vantagem competitiva por custos externos relativamente baixos; Vantagem competitiva por ter diferenciação no negócio; e

Vantagem competitiva pela existência de talentos na empresa: é decorrente de pessoas com grande capacidade de enxergar a situação futura do mercado. O que uma vantagem competitiva gera para a empresa, varia de acordo com os diferentes tipos de vantagens. No entanto, a generalização de vantagens (tornar genérico, em vez de diferenciável) facilita o entendimento e proporciona, à empresa: (a) crescimento em volume de vendas; (b) melhoria para o aprofundamento da vantagem competitiva; (c) aumento do lucro com o aumento de preços e dividendos; e (d) impedir o surgimento de desvantagens competitivas (não aproveitamento das vantagens).

A aquisição de vantagem competitiva por parte das empresas envolve a obtenção de superioridade, de alguma forma, sobre seus concorrentes. Quando se fala em concorrência, é impossível não citar as cinco forças competitivas de Porter (1986). Segundo o autor, essas forças refletem o fato de a concorrência não estar limitada apenas aos participantes estabelecidos, e as cinco forças são todas “concorrentes” para as empresas, podendo ter maior ou menor importância. As cinco forças competitivas citadas pelo autor são: Ameaça de Novos Entrantes; Poder de Negociação dos Compradores; Poder de Negociação dos Fornecedores; Produtos Substitutos; e Rivalidade entre os Concorrentes.

É o poder coletivo dessas forças que vai determinar o potencial de lucro final de um determinado setor, afirma Porter (1986). A superioridade da empresa sobre seus concorrentes, como se vê, ocorre de diversas maneiras e é vulnerável a diversos fatores – que vão influenciar positiva ou negativamente a empresa. É importante lembrar que uma empresa, além de alcançar a vantagem competitiva, deverá mantê-la. É a manutenção da vantagem competitiva que irá determinar se a empresa possui alguma vantagem de verdade, que proporcione uma posição sólida no mercado (PORTER, 1986; OLIVEIRA, 2001; ZACCARELLI, 2003). Segundo Kotler (2009, p. 31), são poucas as empresas de sucesso, que “são capazes de manter seu marketing em transformação na mesma velocidade da transformação de seu mercado”. A sustentação da vantagem competitiva reside na capacidade que uma empresa tem de aprender mais rápido e mudar mais rápido que seus

concorrentes (KOTLER, 2009). Porter (1999) afirma que, na corrida para a obtenção de vantagem competitiva, o desenvolvimento da estratégia não pode estagnar; a continuidade estratégica não implica enxergar a competição de forma estática. A empresa deve sempre procurar melhorar a sua eficácia operacional e empenhar-se de forma ativa, para deslocar sua fronteira de produtividade, ou seja, é preciso que haja um esforço constante para tornar contínua a melhoria da empresa, pois o mercado muda constantemente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do levantamento teórico, esse tópico descreve os procedimentos metodológicos, relatando a natureza, o contexto, as unidades e os sujeitos da pesquisa, além dos procedimentos de coleta e a análise dos dados de campo. Quanto à estratégia de investigação, esse estudo abordou estratégias qualitativas e quantitativas, ou seja, empregou um método misto de pesquisa. Creswell (2007, p. 211) destaca que as pesquisas de métodos mistos estão se expandindo cada vez mais e, frequentemente, “artigos estão sendo publicados em periódicos de ciências sociais e humanas”. Quanto à estratégia qualitativa de investigação, utilizou-se a técnica do estudo de casos. A escolha desta técnica justificou-se por critérios que, segundo Creswell (2007), estavam em consonância com o problema de pesquisa e com as características individuais dos pesquisadores.

Essa pesquisa se caracteriza como do tipo estudo de caso, que segundo Yin (2005, p. 20) é uma técnica que “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” e, de acordo com Mattar (2007), o estudo de caso é um método muito produtivo na compreensão de um problema. Nesse estudo, o método quantitativo também se fez presente, uma vez que o estudo abordou certa quantidade de clientes da empresa Selecta, que responderam a um questionário, cujos resultados foram posteriormente tabulados, a fim de proverem um resultado mais palpável e coerente com a realidade sob análise. Segundo Lakatos e Marconi (2003), um estudo de caso com

análises empíricas e teóricas tem como característica principal descrever um determinado fenômeno com mais confiabilidade.

A Selecta embalagens, por ser uma microempresa familiar, possui todas as suas atividades estratégicas definidas em função de uma única pessoa, centrada na posição do Diretor Presidente, Sr. Cleber Cassaro. Desta forma, o representante do sujeito A, com quem foi realizada a entrevista, é o Sr. Cleber Cassaro. O sujeito B da pesquisa está representado pelos clientes da Selecta, que forneceram uma base importante de dados para a investigação desse estudo, pelo fato de serem os geradores de lucro e, também, pelos resultados obtidos das possíveis estratégias utilizadas pela empresa. Os clientes abordados foram limitados aos clientes mais representativos, em termos de parcelas de compras e lucratividade, da Selecta embalagens. Para efeito das amostragens, segundo Richardson (1999), elas se caracterizam como amostragem não-probabilística intencional ou de seleção racional.

O procedimento da coleta de dados da amostra escolhida foi feito por meio de questionários e entrevistas. Os questionários são instrumentos de coleta de dados realizados por meio de perguntas definidas pelo pesquisador e que devem ser respondidas sem a presença do mesmo (LAKATOS; MARCONI, 2003). Segundo Richardson (1999), a coleta de dados por meio de questionários se faz importante, pois é possível descrever e medir características e variáveis de um grupo, possibilitando futuras conclusões. Foram utilizados, para essa pesquisa, os questionários de contato direto, em que o pesquisador aplica o questionário diretamente ao entrevistado, individualmente (RICHARDSON, 1999). Os questionários se enquadraram, também, nos de perguntas fechadas, em que as perguntas ou afirmações possuem alternativas de respostas fixas e pré-estabelecidas. A aplicação do questionário aos 10 (dez) clientes (SUJEITO B) foi feita por meio de telefonemas, de forma a facilitar o contato com os mesmos, já que nem todos comparecem, regularmente, ao estabelecimento.

As entrevistas, por sua vez, são consideradas importantes, por promoverem a interação face a face entre as pessoas, o que é fundamental para as pesquisas em ciências sociais, em que dados importantes precisam ser coletados durante a interação, quando não seria possível coletá-los por meio de simples questionários (RICHARDSON, 1999). A entrevista proposta por esta pesquisa é, na definição de Lakatos e Marconi (2003), denominada entrevista padronizada ou estruturada, em que o entrevistador segue um roteiro de perguntas pré-definidas, retendo-se somente ao que é necessário, sem o prolongamento do diálogo no decorrer das perguntas. Foi realizada uma entrevista estruturada com o Diretor Presidente da empresa Selecta (SUJEITO A). Antes da realização da entrevista e da aplicação do questionário com os sujeitos da pesquisa, foi feito um pré-teste, para validação de ambos os instrumentos de coleta de dados.

Creswell (2007) descreve que o processo de análise consiste em extrair sentido, preparar, conduzir análises diferenciadas, aprofundar-se no entendimento, fazer representações e interpretações dos significados mais amplos, dos dados coletados. Nesse estudo, o método escolhido para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2006, p. 16), essa “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. O método da análise de conteúdo é utilizado para estudar o material qualitativo, mas, também, é um método que “visa um tratamento quantitativo que não exclui uma interpretação qualitativa” (RICHARDSON, 1999, p. 237). “Pela natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um estudo, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p. 224).

De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo se organiza em três fases: (a) pré-análise; (b) análise do material; e (c) tratamento dos resultados inferência e interpretação. A pré-análise consiste em uma fase de organização propriamente dita, onde são escolhidos: o material utilizado na pesquisa, os seus objetivos e o tratamento dos indicadores, para então, iniciar à interpretação de resultados. Depois

de concluída a pré-análise, vem a fase da análise do material, que consiste somente na administração das decisões tomadas. Por fim, é iniciada a fase do tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta fase, são tratados os resultados que buscarão fazer com que a pesquisa tenha validade por meio de estatísticas. As análises são realizadas por meio do método da categorização. Segundo o autor, a categorização classifica os elementos por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, impondo, assim, a investigação do que eles têm em comum. “O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles” (BARDIN, 2006, p. 112). A técnica da categorização, como afirma Richardson (1999, p. 243), é a mais utilizada e “se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”.

Os resultados do estudo de caso são apresentados a seguir.

4 ESTUDO DE CASO

A Selecta Embalagens é uma microempresa que atua como revendedora e distribuidora de sacolas plásticas especiais. Seus produtos são tanto produtos finais, podendo ser utilizados diretamente, após a saída da empresa, quanto intermediários, quando sua personalização é realizada por intermédio de outra empresa, que estampa as embalagens para, posteriormente, serem utilizadas por consumidores finais.

Ela surgiu, no início da década de 90, tendo como único fundador o administrador de empresas Cleber Cassaro, que atuava, anteriormente, na indústria de torrefação de café. Ao ver-se diante de um mercado decadente – o de torrefação – o responsável decidiu acompanhar outras exigências de mercado e optou por trabalhar com produtos descartáveis. Durante 10 anos, a empresa atuou como distribuidora de uma linha básica de embalagens descartáveis, como: copos, potes e pratos plásticos, optando, posteriormente, por trabalhar somente com a venda de sacolas

plásticas – pelo fato de este ser um segmento pouco explorado no mercado, tanto capixaba, quanto brasileiro. A mudança não exigiu a reestruturação da empresa, pois a mesma já abrigava produtos plásticos, em seus galpões. Foi necessário, apenas, o investimento e a disponibilização de capital de giro para a ampliação da linha de sacolas, permitindo maior disponibilidade de produtos aos consumidores.

Já possuindo uma carteira de clientes locais consolidada, no ano 2000, a Selecta, em parceria com gráficas que personalizam embalagens, começou a oferecer produtos diferenciados, as chamadas sacolas especiais que incluem as sacolas alça-fita, com modelos e cores diferenciados. Com isso, as vendas aumentaram e foi possível conquistar novos clientes em outros estados, como Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia. A Selecta é uma empresa privilegiada em sua localização, pois fica em Campo Grande, às margens da BR-262, que é uma rodovia de acesso à região metropolitana da Grande Vitória, mas que, ao mesmo tempo, facilita o acesso para os clientes de fora do Espírito Santo e para os fornecedores. Essa localização é um fator facilitador por estar situada em um dos principais corredores econômicos e logísticos do estado do Espírito Santo.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Primeiramente, as perguntas dos questionários e da entrevista, elaboradas com bases na teoria, foram separadas de acordo com os seus respectivos temas, para possibilitarem uma análise integrada das respostas dos dois sujeitos (A e B). O quadro 1 mostra a categorização, proposta por Bardin (1977), que divide os componentes das mensagens analisadas em categorias dos temas abordados, nos questionários e na entrevista:

Entrevista Sujeito A (8 questões)	Questionário Sujeito B (7 questões)
1. Segmentação de mercado 2. Composto de Marketing (4 P's) 3. Estratégias genéricas de Porter 4. Diferenciação através do produto, dos serviços e imagem 5. Diferenciação através dos canais de abastecimento 6. Posicionamento	1. Composto de Marketing (4 P's) e diferenciação através dos serviços e imagem 2. Posicionamento 3. Estratégias de Marketing através da liderança do produto, da excelência operacional e da intimidade com o cliente 4. Aspectos Gerais da empresa ligados a diferenciação

7. Estratégias de Marketing através da liderança do produto, da excelência operacional e da intimidade com o cliente	5. Poder de negociação dos consumidores
8. Cinco forças competitivas de Porter	6. Estratégias genéricas de Porter
	7. Cinco forças competitivas de Porter

Quadro 1 – Temas das perguntas
 Fonte: Elaborado pelos autores (2010)

Neste quadro, encontram-se os temas das perguntas do sujeito A e do Sujeito B. No entanto, para fins de análise, foram montados gráficos com as respostas apenas do sujeito B, os clientes, para, posteriormente, serem comparadas com as respostas do sujeito A, o diretor presidente. Como é possível perceber, a maioria das perguntas foi aplicada aos dois sujeitos, ainda que de maneiras diferentes, levando em conta a posição de cada um – cliente e diretor – para que se pudesse fazer essa comparação dos dados, futuramente.

Assim, foi possível determinar quais são as estratégias de marketing implantadas pelo sujeito A e se elas estavam condizentes com a percepção e satisfação dos clientes, gerando, de fato, vantagem competitiva.

Em seguida, para fins de elaboração dos gráficos, os temas das perguntas foram reformulados de acordo com o que indicaria, na prática, os assuntos abordados em cada questão, como mostra o quadro 2, abaixo:



Quadro 2 – Temas dos gráficos
 Fonte: Elaborado pelos autores (2010)

Isso possibilitou uma visão ampliada do que cada questão quer dizer na realidade e maior compreensão sobre o que as estratégias de marketing representam. Os temas das perguntas 1 (um) e 4 (quatro) do questionário com os clientes foram agrupados em um só gráfico para uma melhor compreensão do que se enquadraria como uma estratégia, já que as perguntas eram correlacionadas.

4.2 ESTRATÉGIAS MAIS IDENTIFICADAS

Aos clientes, foi questionado, na primeira e na quarta perguntas, sobre as estratégias que os faziam preferir a Selecta, sobre os demais concorrentes. Identifica-se, nesta questão, as estratégias do 4 P's, o composto de marketing, por meio do preço, da qualidade do produto, da distribuição e das propagandas (a qual não foi mencionada, pois não foi selecionada nenhuma vez). Esse composto de marketing cria uma combinação dos 4 P's que vai atender às necessidades dos

consumidores (FERRELL *et al.*, 2000). Além disso, a diferenciação se faz presente na teoria de Ferrell e Hartline (2005), nos aspectos de serviços ao consumidor, ou seja, os serviços de apoio que vão permitir a diferenciação por meio de seu serviço; os descritores do produto, que abrangem, também, a sua qualidade, como no composto de marketing; e a imagem do mesmo que vai ajudar a posicionar melhor o produto no mercado. Como se pode ver no gráfico 1, a qualidade do produto foi uma estratégia muito citada por todos eles. Lembrando que cada cliente escolhia até quatro opções, sendo duas na primeira questão e duas na quarta questão. Foi percebido, também, que todos os clientes davam muita ênfase à qualidade do produto, sendo, quase sempre, a primeira opção a ser marcada. O atendimento foi algo muito identificado como positivo por parte dos mesmos que se diziam muito satisfeitos com este quesito. O item “outros” ficou dividido entre distribuição, infraestrutura e flexibilidade, na hora de comprar certas quantidades; estes foram os itens menos identificados. O resultado foi, também, confirmado na entrevista com o Sujeito A, que cita a qualidade do seu produto como uma de suas principais estratégias, na conquista de seus clientes. Também, lembrado pelo sujeito A, está o atendimento e os serviços aos consumidores, que ficaram em segundo lugar na entrevista, segundo o grau de importância.

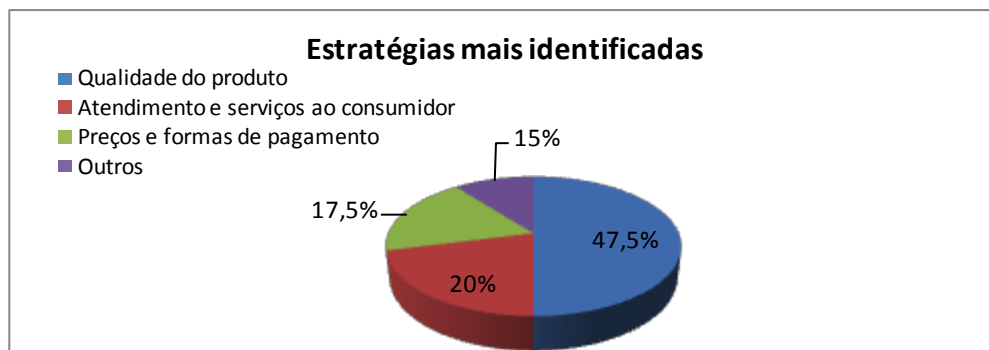


Gráfico 1 – Estratégias mais identificadas
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

4.3 A EMPRESA NO MERCADO E A VISÃO DO CLIENTE

Ferrell e Hartline (2005) defendem o posicionamento da empresa por meio de mudanças em seu posicionamento ou por meio de mudanças forçadas de

posicionamento dos seus concorrentes. As mudanças ocorrem por causa do fortalecimento da posição atual da empresa, que vai fazê-la monitorar o desejo dos seus clientes; do reposicionamento de si mesma, que vai fazer com que ela busque uma nova posição no mercado; ou por causa do reposicionamento da concorrência, poupando a própria empresa de realizar a mudança (FERRELL; HARTLINE, 2005). Ao sujeito B da pesquisa, foi questionado como era a visão dele sobre a empresa no mercado, levando em consideração os três tipos de posicionamento dos autores citados. Foi levada em consideração a possibilidade da Selecta não utilizar nenhuma estratégia de posicionamento, o que foi colocado como uma opção de resposta; porém, esta opção não obteve nenhuma porcentagem. O que se confirma, no gráfico 2, é que a Selecta, além de ser uma empresa que possui qualidade em seus produtos, está sempre valorizando o seu cliente. Assim como no gráfico 1, essa foi uma estratégia muito reconhecida, também comprovada pelo gráfico 2, sobre a forma como os clientes enxergam a Selecta. O sujeito A, em sua entrevista, avaliou a Selecta como uma empresa que procura sempre fortalecer sua posição atual, estando de olho no que o consumidor deseja e, também, alinhando os desejos do consumidor com as novidades demandadas pelo mercado.

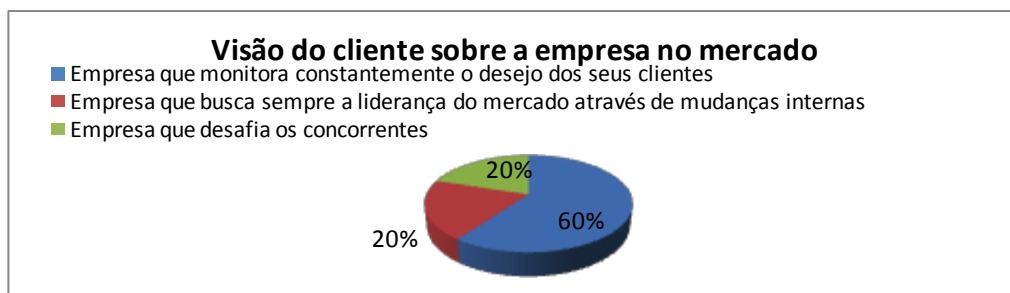


Gráfico 2 – A empresa no mercado e a visão do cliente
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

4.4 CARACTERÍSTICA PRINCIPAL DA EMPRESA

As estratégias de marketing definidas por Lopes Filho (2006) evidenciam a geração de valor por meio da execução das mesmas. Segundo o autor, a liderança de produto oferecendo o melhor produto do mercado, a excelência operacional por meio do baixo custo, o alto valor em benefício e a intimidade com o cliente, vão

proporcionar um alcance superior às estratégias de marketing que são, tradicionalmente, usadas dentro das empresas. O gráfico 3 evidencia, novamente, a valorização do cliente pela Selecta. Apesar de possuir um produto de qualidade e excelência em preços e serviços, a intimidade e o bom tratamento ao cliente, por parte da empresa, foi o quesito que mais caracterizou a Selecta na visão do sujeito B. Na entrevista do sujeito A, foi ressaltada a excelência operacional, ao invés da intimidade com o cliente. Aqui, há uma discrepância nas respostas, que mostra a Selecta como uma empresa não muito bem definida, nas suas estratégias. A empresa as possui, porém, não consegue explicitá-las muito bem ao cliente e, nem mesmo, explicitá-las internamente.

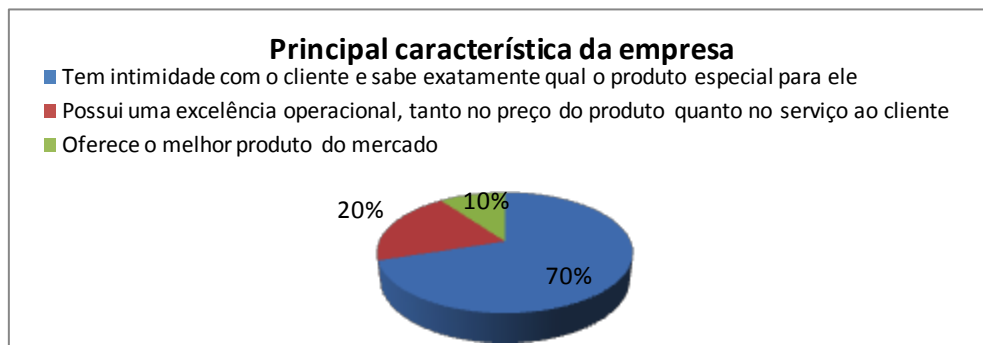


Gráfico 3 – Característica principal da empresa
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

4.5 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CONSUMIDORES

As cinco forças de Porter (1986) são as forças que dirigem a concorrência na indústria. O poder de negociação dos consumidores caracteriza-se pela capacidade de os mesmos forçarem os preços para baixo, a partir da geração de confronto entre os concorrentes, da imposição de mais qualidade ou melhores serviços (PORTER, 1999). “A maioria dessas fontes de poder do comprador são atribuíveis aos consumidores como grupos” (PORTER, 1999, p.36). No gráfico 4, é possível perceber que grande parte do sujeito B consegue se impor e possuir certo poder, ao se relacionar com a empresa. Isto pode ser explicado pelo fato de a empresa valorizar o seu cliente e tentar sempre satisfazê-lo da melhor forma. No entanto, é

preciso, sempre, alguma atenção para que este poder não influencie a Selecta de forma negativa, prejudicando-a. Nestes 60% de clientes avaliados, seria possível a formação de um grupo de consumidores com capacidade de exercer um poder ainda mais garantido sobre a empresa. O sujeito A, ao avaliar as 5 (cinco) forças de Porter na entrevista, definiu o poder de negociação dos consumidores como o terceiro mais influente, dentre os cinco analisados. O primeiro identificado foram os produtos substitutos; em seguida, a negociação dos fornecedores e, então, o poder de negociação dos compradores. Mesmo não sendo, de acordo com a visão do sujeito A, o que mais determina o potencial de lucro, é constatado que o poder exercido pelo cliente também possui o seu espaço no resultado final da empresa.

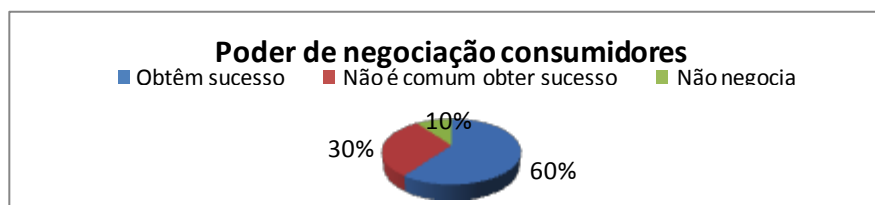


Gráfico 4 – Poder de negociação dos consumidores
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

4.6 ASPECTO MAIS IMPORTANTE EM UMA EMPRESA

Nas questões referentes ao aspecto importante, foram avaliadas as estratégias genéricas de Porter (1986). Essas, segundo o autor, são divididas entre: (a) a liderança de custos, que envolve a liderança no preço mais baixo aos consumidores; (b) a diferenciação, que implica em um produto diferenciado e exclusivo oferecido por esta empresa; e (c) o foco, que consiste em focar um determinado produto, grupo de compradores. Dentre as três opções de resposta, o sujeito B se dividiu em duas opções, igualando-as. A terceira opção de resposta levava em consideração o preço, identificando a empresa como líder em custos. Ficou claro, a partir da análise das respostas desta questão, que o preço baixo para os consumidores não é o principal foco da Selecta. De acordo com o gráfico 5, percebe-se e comprova-se que a empresa possui um foco em seu segmento de mercado, com produtos de qualidade e diferenciados. Estas foram as principais estratégias identificadas neste item. Além disso, os dados foram comprovados na entrevista com o sujeito A, que

avaliou a diferenciação e a exclusividade como o aspecto mais importante, dentre os citados.



Gráfico 5 – Aspecto mais importante em uma empresa
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

4.7 GRAU DE SATISFAÇÃO

O grau de satisfação, empregado pela pesquisa, foi avaliado junto à questão 6 (seis), em relação ao que o sujeito B considera mais importante em uma empresa. A partir daí, foi questionado aos mesmos, se a empresa o satisfazia no que estes consideravam o aspecto mais importante. Dentre os aspectos avaliados, estavam os citados anteriormente: liderança de custos, produtos diferenciados e exclusivos ou foco no nicho de mercado, em que os clientes se diziam satisfeitos, ou não, sobre os mesmos. No geral, todos os clientes se mostraram satisfeitos. A maior parte não possuía reclamação alguma a fazer sobre a empresa, avaliando-a muito bem. Uma pequena parte dos entrevistados se disse satisfeito, porém, em partes, devido a certos aspectos internos da empresa, como pouca variedade de produtos.

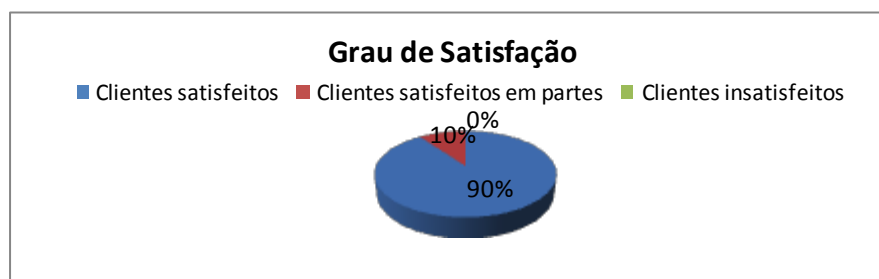


Gráfico 6 – Grau de satisfação
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

4.8 MAIOR AMEAÇA À SELECTA

As cinco forças de Porter são as determinantes da intensidade da concorrência na indústria, bem como da rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais, na formulação das estratégias. Essas forças destacam os pontos fortes e os pontos críticos de uma empresa, animam o seu posicionamento, estabelecem áreas de mudanças estratégicas mais eficazes e destacam as áreas de maior importância – quer como oportunidades, quer como ameaças (PORTER, 1986). Nas questões referentes às forças, foram destacadas as ameaças de maior importância, na indústria em que a Selecta está inserida. Para o sujeito A, o que mais sobressaiu como ameaça ao potencial de lucro da empresa foram os produtos substitutos. Isto porque as embalagens plásticas são produtos que, no mundo de hoje, não possuem um lugar cativo junto ao meio ambiente. São produtos extremamente poluentes e que estão ameaçados, no mercado, pela substituição por outros produtos que poluem menos. Isto, obviamente, é algo muito sentido pelo sujeito A, que é o responsável pela empresa. Para o sujeito B, essa visão é diferente, tendo sido abordada de maneira distinta, a fim de se poder atingir o grau de compreensão adequado do sujeito. Uma ameaça ao potencial de lucro final de uma empresa seria, na realidade, a queda de suas vendas, causada pela queda de compra por parte de seus consumidores. Portanto, aos clientes, foi perguntado o que os fariam mudar a sua preferência pela Selecta. Para os clientes, a maior ameaça seria a mudança de preços e a queda da qualidade. Entretanto, os produtos substitutos também foram lembrados como um influenciador potencial nessa questão, mesmo que não os fosse atingir de forma direta.



Gráfico 7 – Maior ameaça à Selecta
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa procurou levantar e descrever as estratégias de marketing utilizadas pela Selecta Embalagens, na obtenção de vantagem competitiva, identificando o diferencial competitivo da empresa, em relação aos seus concorrentes. Por meio de pesquisas e levantamentos bibliográficos, foi possível identificar como se definem as estratégias de marketing e a sua influência na geração de vantagem competitiva. Em paralelo aos levantamentos bibliográficos, foram elaborados questionários e entrevistas que fomentassem como isso ocorre, na prática, com a empresa em questão. Foram avaliados alguns quesitos das teorias de autores como Porter (1986, 1999), Ferrell e Hartline (2005) e Zaccarelli (2003). Os questionários e as entrevistas deram lugar aos gráficos, que foram reveladores do resultado final, da visão da empresa e de seus clientes, sobre as suas estratégias de marketing. A partir dos resultados, foi possível chegar a uma conclusão sobre as estratégias de marketing da Selecta, em que se percebeu que a empresa possui determinadas estratégias e que estas atendem, eficazmente, às exigências do setor de embalagens plásticas.

No entanto, percebeu-se que as estratégias de marketing da empresa não foram essencialmente elaboradas com base em teorias, como as citadas por esta pesquisa, não sendo as mesmas, também, muito bem formuladas e assimiladas pela própria Selecta e por seus funcionários. Desta forma, as estratégias não se mostraram explícitas (deliberadas) e sólidas e, em alguns momentos, foi possível perceber certa falta de sintonia na relação empresa-cliente, no que diz respeito aos objetivos e ideais propostos pela Selecta. Percebeu-se, também, que as estratégias de marketing encontradas possibilitam a geração de vantagem competitiva, que foi avaliada a partir das 5 (cinco) forças de Porter (1968), em que os concorrentes não representaram uma ameaça concreta para a empresa, enquanto a mesma mantiver as mesmas características e qualidades que apresenta no momento, ou seja, perpetuar sua vantagem competitiva conquistada. Assim, a Selecta mostrou que, na obtenção de vantagem competitiva, possui estratégias que se identificam nos seguintes diferenciais: Qualidade do seu produto; Relacionamento com os clientes; Foco no seu nicho de mercado; Diferenciação de seus produtos. As estratégias

identificadas possibilitaram uma melhor compreensão dos objetivos da Selecta e se mostraram eficazes na conquista de seu mercado e geração de vantagem competitiva. Uma avaliação mais abrangente do mercado viabilizaria um estudo mais completo sobre o assunto, levando-se em consideração outros aspectos não abordados aqui, inerentes às complexidades do mercado.

REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ABRE. **Dados de Mercado**. c2008. Disponível em: <www.abre.org.br/centro_dados.php>. Acesso em: 28 abr. 2010.
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. Recife: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2006.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JUNIOR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WIND, Yoram; ROBERTSON, Thomas S. Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. **Journal of Marketing**, Spring: 1983. Disponível em: <<http://www.pdfqueen.com>>. Acesso em: 20 mai. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.