



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE ALIMENTOS

SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE FOOD COMPANIES

Roberto Giro Moori

Universidade de São Paulo - USP

Marco Antonio Almeida Filho

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Universidade de São Paulo - USP

RESUMO

Este estudo objetivou identificar as fontes de vantagem competitiva de empresas alimentícias, localizadas na região metropolitana de São Paulo, SP. Os dados coletados por meio de entrevistas espontâneas e estimuladas junto a sete empresas, e tratadas pela análise de conteúdo e estatística descritiva evidenciaram: a) na espontânea, a presença dos componentes tradicionais das estratégias de marketing "4 Ps" como fontes de vantagens competitivas e b) na estimulada, a presença de fontes competitivas baseadas na RBV, voltados à melhoria da qualidade de serviço. A conclusão básica é de que as fontes associadas aos "4 Ps" são muito presentes e constituem importante referência para os gestores de nível médio e operacional participantes do estudo. No entanto, e aparentemente de maneira menos consciente, os conceitos estratégicos ligados ao RBV também estão presentes nas suas considerações. Por se tratar de um estudo exploratório, foram formuladas algumas hipóteses sobre esse fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE

Vantagem competitiva. Desempenho competitivo. Gestão da cadeia de suprimentos de alimentos. Empresas de alimentos. Administração estratégica.

ABSTRACT

This study deals with the sources of competitive advantage in the food companies, sited in the metropolitan region of São Paulo city, SP. The collected data using two ways of interviews, spontaneous and stimulated in seven companies, were handled with technique of the content analysis and descriptive statistic, evidenced: a) spontaneous way, the presence of traditional components based on marketing strategies, the "4 Ps", as sources of competitive advantages

and; b) stimulated way, the presence of competitive sources based on RBV that deals with rare resources and of difficult imitation, aiming to improve the service quality. The basic conclusion is that the sources associated to the "4 Ps" are very evident and they constitute important reference for the managers of middle and operational levels. However, and apparently in less conscientious way, the strategic concepts linked to the RBV also have been evidenced in their evaluation. Dealing with an exploratory research, some hypotheses had been formulated on this phenomenon.

KEYWORDS

Competitive advantage. Competitive performance. Food supply chain management. Food companies. Strategic management.

INTRODUÇÃO

A tendência crescente de um mercado composto de consumidores preocupados com a saúde, qualidade de vida e meio ambiente sustentável, associados aos avanços científicos e tecnológicos nos diversos setores da agropecuária têm contribuído para o surgimento de produtos alimentícios inovadores para o atendimento desses consumidores. No segmento de alimentos naturais têm surgido opções diferenciadas como "boi verde", frango caipira e produtos orgânicos (HARRIS, 2002). No segmento industrial, surgiram produtos com baixo teor de colesterol e de gordura, os chamados produtos "light" e "diet".

No ano de 2003, esses dois segmentos representaram 4,5% do faturamento total das indústrias brasileiras. Somente em 2004, o Brasil teve algo em torno de 95 alimentos desse gênero registrados no Ministério da Saúde. Entre eles estão, chicletes para limpar e clarear dentes, iogurtes e alimentos matinais ricos em fibras. Nos Estados Unidos uma série de novos produtos com o selo de "baixo carboidrato" estão sendo lançados no mercado americano. Com 64% da população com mais de 20 anos acima do peso, a chegada dos novos produtos se tornou não apenas um fenômeno social, mas também econômico, repre-

sentado por um faturamento anual potencial de US\$ 40 bilhões em vendas (CHICACO; TEIXEIRA, 2004).

No Brasil, ainda é raro encontrar produtos alimentícios de baixo carboidrato. Entretanto, em breve, esses estarão nas prateleiras dos supermercados. A mais recente novidade no segmento dos produtos industrializados é a produção de alimentos de acordo com as características genéticas de cada consumidor com o objetivo de obter os efeitos desejados na prevenção de doenças. Essas qualidades começam a ser investigadas a fundo com a ajuda de novas tecnologias, com os recursos oferecidos pelo conhecimento do código genético e da participação das proteínas na ativação dos genes. Com as vendas estagnadas, empresas como a Nestlé apostam nesses consumidores, preocupados com a saúde, buscando desenvolver produtos na intersecção de alimentos com medicamentos (BALL, 2004).

A combinação de alimentos com fármacos é uma solução tentadora, especialmente tendo em vista a faixa mais madura da população, cada vez mais disposta a gastar para proteger sua saúde. Os preços de produtos alimentícios nutricionalmente melhorados podem ser 40% mais altos do que as versões comuns, entretanto as margens de lu-

cross podem ser dobradas. O lançamento de produtos inovadores pode permitir à empresa uma redução dos custos ou uma diferenciação do produto, e talvez a ambas (PORTER, 1985).

No entanto, em se tratando de produtos alimentícios, a imitação dos produtos inovadores pelas empresas concorrentes ou mesmo do setor varejista, dificilmente são evitadas. Exemplo disso é o caso da Wal-Mart, constituída por uma rede de empresas do setor do varejo que desafiam as mais poderosas marcas, substituindo-as com "marcas próprias", quando vêem seus lucros reduzirem-se devido à queda de demanda ocasionada pelo aumento dos preços dos produtos oriundos dos seus fornecedores ou pela manutenção ou diminuição do poder aquisitivo de seus clientes.

O resultado disso é que até mesmo empresas líderes globais como a Kraft Foods, fabricante dos biscoitos "Club Social" e "Trakinas" e a anglo-holandesa Unilever estão tendo dificuldades em obter um crescimento de volume de 1%. Em resposta, a Kraft Foods diz que irá eliminar empregos e fábricas nos próximos anos, e a Unilever reduziu por diversas vezes suas metas de crescimento nos últimos 12 meses (BALL, 2004). As empresas, em quase todos os mercados, estão exigindo níveis de desempenho mais elevados dos fornecedores, sobretudo no que diz respeito à entrega. Na era do *fast-food* e das lojas de conveniência há menor tolerância para a espera. Como resultado, a disponibilidade dos produtos na prateleira vai, quase sempre, superar a preferência pela marca (CHRISTOPHER, 1999). No Brasil, este fato já é um fenômeno observado no comportamento das donas de casa quando vão ao supermercado, em que tudo é substituível, até mesmo as marcas mais admiradas pelos consumidores (TEICH, 2004).

Assim, à medida que a ciência avança no campo da agricultura e da biotecnologia, alterando as fronteiras dos mercados, pode levar as empresas a perderem a clareza da sua posição competitiva. Os alvos ou metas tornam-se enganadores e o seu atingimento é quando muito temporário, uma

vez que as estruturas organizacionais e tecnológicas vigentes já não conseguem responder às necessidades do mercado (PORTER, 1999).

Partindo-se da premissa que as alterações dos padrões do consumo alimentar implicam em mudanças na gestão dos negócios das empresas, a questão de pesquisa estabelecida para este estudo foi a seguinte: que fontes de vantagem competitiva, sob o ponto de vista dos gestores da cadeia de suprimentos, as empresas do setor de alimentos consideram como as mais importantes em decorrência da alta competição do setor? Para isso, o objetivo do estudo foi identificar as fontes de vantagem competitiva, em diferentes empresas de alimentos, de maneira a se avaliar o grau de importância que os gestores atribuem a estas para enfrentar a competição no mercado.

A relevância deste estudo se justifica pelos seguintes aspectos: a) a identificação das diferentes fontes de competitividade pode auxiliar no desencadeamento de processos decisórios de naturezas diversas como a formulação de estratégias de produção, de distribuição, gerenciamento de conflitos ou de cooperação. Exemplo: Se a fonte de vantagem competitiva é o "preço", a cadeia de suprimentos deve estar alinhada para que esse indicador de desempenho seja atingido; b) a identificação dessas fontes pode conduzir a ganhos no aprendizado, na disseminação de conhecimentos e na melhor alocação dos recursos produtivos disponíveis e c) a representatividade do setor industrial de alimentos na economia nacional que segundo a Associação Brasileira de Alimentação (ABIA, 2004), apresentou em 2003, um faturamento de R\$ 130,4 bilhões (US\$ 42 bilhões) e exportou R\$ 40,6 bilhões (US\$13 bilhões).

REFERENCIAL TEÓRICO

O Negócio de Alimentos e a Dinâmica do seu Gerenciamento

A simples existência de uma empresa pressupõe que ela tenha um produto ou serviço a ofere-

cer, um mercado e os meios de produzir e transformar sua atividade em lucros e novos investimentos. Em qualquer circunstância, são essas as características que definem a empresa: o que ela faz, para quem faz, como faz. No entanto, esses conceitos mudam, e algumas vezes radicalmente. A Nike não tem fábrica, ela não costura os tênis que levam sua marca. O que a Nike faz é construir sua marca e desenvolver e garantir as suas competências em logística, qualidade, desenho, desenvolvimento de produtos, aprovação de patrocínio de atletas, distribuição e *merchandising* (PRAHALAD; HAMEL, 1995). A rede de supermercados "Wal-Mart", com a técnica do *cross-docking*, reduz os custos de distribuição e agiliza o reabastecimento das lojas, melhorando o atendimento ao consumidor.

Embora reduza os custos de manuseio do produto, de estocagem e de instalações, o *cross-docking* exige uma programação rígida e identificação precisa dos produtos (HEIZER; RENDER, 2001). Esses dois exemplos mostram que as fronteiras das organizações entre departamentos, processos e produção, outrora rígidas, tornaram-se permeáveis. Não constitui tarefa fácil precisar uma data em que essas transformações organizacionais ocorrem. No entanto, a tarefa torna-se menos ingrata quando se especificam períodos. Assim, na década de 1920 deu-se o advento da produção em massa, na década de 1970 do sistema de produção *just-in-time*. No campo da alimentação, um período marcante para as alterações dos padrões de consumo alimentar se deu após a segunda guerra mundial, em que um maior número de mulheres passou a trabalhar "fora de casa".

Mais recentemente, a partir da década de 1980, a busca por uma melhor qualidade de vida, consciência ecológica e o envelhecimento da população dos países ricos tiveram início a produção de alimentos caracterizados por um conjunto de conceitos próprios, que incluem desde fundamentos filosóficos, preceitos religiosos ou esotéricos,

num esforço de diferenciação de processos de produção e de produtos com o objetivo de aumentar a parcela de mercado ou criar novos nichos (ORMOND *et al.*, 2002). Nesse ambiente dinâmico, o maior desafio da empresa é a satisfação do cliente, ao menor custo possível. Para tanto, ela altera as suas formas de gerenciamento, modifica suas estruturas organizacionais, alia-se a outras empresas ou as adquire.

Palavras como reengenharia, produtividade, qualidade, logística tiveram seu apogeu no mundo dos negócios. Atualmente, termos como gestão da cadeia de suprimentos (CHRISTOPHER, 1997), planejamento colaborativo (SEIFERT, 2002) e gestão de redes de relacionamentos de negócios (FORD *et al.*, 2003), são de usos correntes no ambiente empresarial. Nesse contexto de gestão integrada, o foco principal recai no consumidor final. A partir daí, inicia-se o sistema produtivo com as necessidades do consumidor retroagindo na direção dos fornecedores numa relação de interesse comum sobre o produto final. Com essa idéia de retroação, a gestão da cadeia de suprimentos passou, também, a ser conhecida como gestão da cadeia "invertida", orientada para a "demanda" ou sistema de "puxar", cuja implementação é determinada basicamente pelos relacionamentos com membros da cadeia (CHRISTOPHER, 1999).

Com o intuito de facilitar as trocas de informações estratégicas, como o nível de estoque e as demandas de curto prazo, surgiu o planejamento colaborativo, como uma ferramenta capaz de eliminar deficiências de integração, relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos. No entanto, argumentam Batalha e Lago da Silva (2001), o sucesso da aplicação da abordagem da "gestão da cadeia de suprimentos", é mais notável, em sistemas agroindustriais. Isso se deve, devido à possibilidade de se obter uma relativa "linearidade" do fluxo dos materiais nas cadeias agroindustriais. Dessa forma, o conceito de gerenciamento, num contexto de redes de relacionamentos de negóci-

os, começa a ganhar forma. A visão de rede de relacionamentos de negócios sugere que uma empresa para ser competitiva necessita se relacionar com seus parceiros.

Esses relacionamentos não são simples conexões constituídas de uma cadeia linear centrada em uma única empresa. Na verdade, trata-se de empresas interconectadas de uma forma muito complexa. Uma rede de negócios é caracterizada pelos relacionamentos realizados todo o tempo entre os agentes econômicos (fabricantes, clientes, agências de crédito, do governo e empresas de serviços) incluindo os seus competidores numa intensa relação de cooperação e conflito (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; FORD *et al.*, 2003; ZYLBERSZTAJN, 2001).

Competitividade no Mercado de Alimentos

O embrião do conceito da competitividade ou livre concorrência, lançado no século 18 por Adam Smith, repousava na idéia de que os indivíduos, ao procurar apenas a satisfação de seus interesses egoístas, automaticamente estariam contribuindo para o progresso da sociedade (SAMUELSON, 1977). Após dois séculos de experiência foram reconhecidas limitações realistas dessa doutrina. Mais recentemente, com as desregulamentações dos mercados, ruptura dos cartéis, assim como o acirramento da competição, nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir.

A maioria das abordagens sobre a competitividade se concentrou em políticas macroeconômicas (déficits orçamentários governamentais, políticas monetárias, abertura de mercados ou privatização) ou em vantagens comparativas decorrentes das disponibilidades de insumos como mão-de-obra, recursos natural e capital (PORTER, 1999). Sob o foco das empresas, a competitividade se fundamenta na natureza do ambiente de negócios, que segundo Porter (1999) resulta da produtividade com que as empresas numa determinada localidade são capazes de utilizar os insumos

para a produção de bens e serviços. Para Jank e Nassar (2000), competitividade é um termo que não tem uma definição precisa uma vez que ela depende de relações sistêmicas internas e dos agentes econômicos externos.

Do ponto de vista da teoria de concorrências, segundo esses autores (2000) a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados, tornando-se a competitividade uma medida de desempenho das firmas individuais. Schroeder (1993) e Kaplan e Norton (1996) argumentam que a necessidade de medidas de desempenho repousa na idéia de que cada variável ou aspecto considerado, só pode ser melhorado se for possível ser mensurado e controlado. Nesse sentido, a definição de competitividade dada por Jank e Nassar (2000), segundo Azevedo (2000) pode ser resumida como a capacidade de concorrer de modo sustentável.

Assim, a palavra "concorrência" é introduzida na definição da competitividade dada por Jank e Nassar (2000). No entanto, ressalta Azevedo (2000), as palavras competitividade e concorrência têm significados distintos. Competitividade é inerente à capacidade da empresa crescer e sobreviver de modo sustentável e concorrência é inerente ao mercado, como a disputa entre empresas pelo acesso aos insumos e consumidores. Segundo Possas *et al.* (1995), a competitividade e a concorrência não surgem espontaneamente, mas dependem de forma crucial, da adequação das condições ambientais e de medidas políticas; em outras palavras, devem ser construídas, seja por iniciativa da política econômica e industrial com apoio da legislação, seja pelas estratégias da própria empresa. Embora a cada ano sejam propostas novas abordagens e de teorias da estratégia para a obtenção da vantagem competitiva, não existe uma concordância a respeito do que seja estratégia (WHITTINGTON, 2002; WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Contrariamente ao que prevêem os modelos econômicos neoclássicos, o desempenho das empresas apresenta grande heterogeneidade e diversas correntes do pensamento estratégico apresentam diferentes abordagens para entender essa heterogeneidade (BRITO; VASCONCELOS, 2004). Cético em relação aos enfoques teóricos, Whittington (2002), após uma análise cuidadosa revela que, quase todos os livros de estratégia de negócios contêm praticamente as mesmas matrizes com pouca variedade de abordagens e de autoquestionamento.

Argumenta ainda o citado autor que, se houvesse real concordância entre os princípios da estratégia corporativa, não seria tão difícil tomar decisões estratégicas. Embora não haja consenso, mesmo com a difusão internacional das teorias desenvolvidas, algumas abordagens de estratégias de negócios para a vantagem competitiva são consideradas básicas no meio acadêmico, conforme tratadas a seguir. Porter (1985) sugeriu que a vantagem competitiva podem ser as resultantes das diferenças: a) de preços, dada pelo posicionamento estratégico ou diferencial competitivo; b) de custos, dada pela eficácia operacional ou aplicação de melhores práticas ou; c) pela especialização em apenas um nicho de mercado, distinguindo-se por custo ou características de produtos incomuns.

Essa última é chamada de estratégia focalizada. Ghemawat e Pisano (2000) sugerem duas visões ou teorias estratégicas que podem ser utilizadas como fontes da vantagem competitiva sustentável: a) visão de sistema de atividades que focaliza as interdependências que compõem a empresa e; b) visão baseada em recursos (*Resource Based View* – RBV) que, salienta a importância de se olhar para as empresas em termos de recursos (ligadas à raridade e à dificuldade de imitação) por elas utilizados. Whittington (2002) apresenta quatro estratégias, sendo duas voltadas para o ambiente interno: a) a clássica, em que a lucratividade é o objetivo supremo das empresas,

sendo a qualidade do planejamento, da análise e do cálculo gerencial o meio de obtê-la e; b) a processualista, em que tanto as organizações quanto os mercados são com freqüência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos.

A base da teoria processual é não se empenhar na busca do ideal inacessível de uma ação racional fluida, mas aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é. As outras duas estratégias são voltadas para o ambiente externo: a) a evolucionária, em que os estrategistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro. Os gerentes não precisam ser otimizadores racionais, porque a “evolução é a análise de custo-benefício da natureza”; e b) a sistêmica, em que os modos de estratégia estão profundamente inseridos em determinados sistemas sociais, e seus processos e objetivos podem ser perfeitamente racionais, de acordo com os critérios dos grupos dominantes no local. Com o crescimento das alianças estratégicas na última década, com foco em inovação tecnológica, aprendizagem e economia de escala, as estratégias para a conquista da vantagem competitiva têm-se alterado de maneira significativa.

Autores como Nalebuff e Brandenburger (1996) referem-se à tendência das estratégias para a “co-opetição” em termos de que grandes empresas estão formando acordos cooperativos com os concorrentes, para adquirir e sustentar fontes de vantagens competitivas. No entanto, enfatizam Heizer e Render (2001), qualquer que seja a estratégia escolhida, ela deve proporcionar a vantagem competitiva porque implica na criação de sistemas ou competências que apresentam vantagens únicas sobre os concorrentes. Essas vantagens únicas, definidas por Prahalad e Hamel (1998) como competências essenciais, consiste em um conjunto de forças que as empresas concorrentes não conseguem imitá-las. Sob essas condições Christopher (1999) argumenta que os componentes clássicos das estratégias de marketing baseados no conceito dos “4 P’s” (Produto,

Preço, Praça e Promoção) como competências essenciais, já não são suficientes para se alcançar a liderança do mercado. São necessárias outras fontes como o lançamento de novos produtos e serviços e inovação dos processos produtivos.

Para Slack *et al* (1997), as empresas que têm suas estratégias baseadas na manufatura, podem obter vantagens competitivas únicas em fatores de desempenho como a confiabilidade ou pontualidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade ou agilidade de entrega. Assim, uma empresa, ao decidir pela velocidade de entrega (agilidade), precisa que os fornecedores e que todo processo produtivo para a fabricação do produto desejado pelo cliente estejam alinhados a essa estratégia.

Em resumo: para responder ao problema de pesquisa, a estrutura teórica (*framework*) foi construída tendo em vista que, dadas as alterações dos padrões de consumo alimentar, num contexto de mercado de alta competitividade, a cadeia de suprimentos, para manter-se competitiva, reestrutura os seus relacionamentos de negócios e de gerenciamento. Assim sendo, torna-se de fundamental importância, para as empresas membros dessa cadeia, conhecer as principais fontes que lhes garantam a vantagem competitiva. De uma forma simplificada, esta estrutura teórica (*theoretical framework*) pode ser representada na Figura 1.

Identificar as principais fontes de vantagem, conforme mostra a Figura 1, sob o ponto de vista dos gestores, foi a resposta procurada para este estudo.

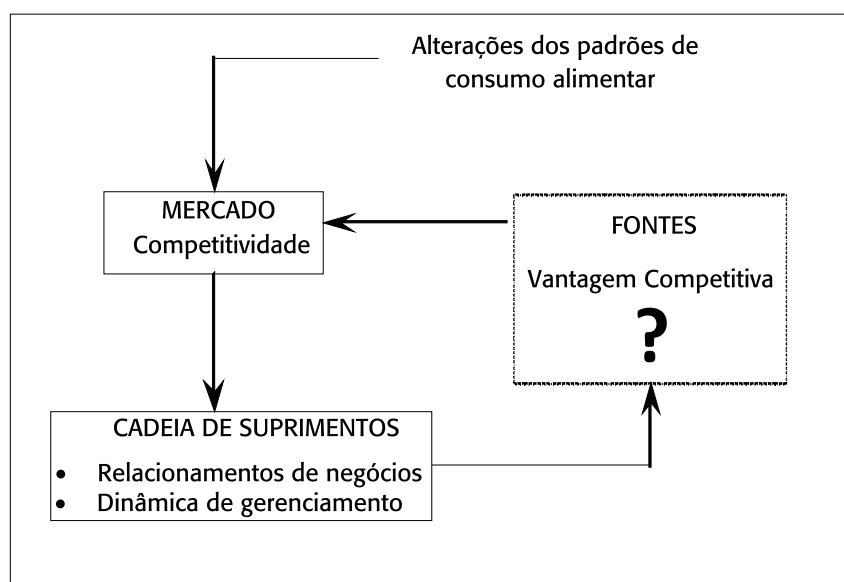


FIGURA 1 - Estrutura teórica (*theoretical framework*)

Fonte: os autores

CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ALIMENTOS

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos - ABIA, o setor alimentício foi um dos mais bem sucedidos no ano de 2004. Com aproximadamente 39 mil empresas associadas, as vendas reais (descontada a inflação) subiram 3,88% em relação ao ano de 2003. Do total das vendas reais, 27,5% delas realizadas no comércio exterior, gerando US\$ 16,7 bilhões de saldo. O mercado europeu foi o principal destino das mercadorias brasileiras (32,3%), seguido pelo Oriente Médio (13,3%). A produção teve um aumento de 4,43%. Os segmentos de cereais, café e açúcar foram os que mais ampliaram a sua produção, cerca de 18,8%. Já o segmento de sorvete encolheu 7,8%. As exportações foram essenciais, crescendo 31,9%.

Os programas de estímulo à exportação, como o *Tast of Brazil* promovido pela ABIA e o apoio da Agência de Promoções de Exportações do Brasil (APEX), permitiram a liderança mundial do país nas exportações de carnes processadas, balas e caramelos.

Enquanto o PIB brasileiro cresceu 72%, em Reais (R\$), em cinco anos, a indústria de alimentos cresceu 84%, aumentando sua participação no PIB de 9,4% para 10,0%. Essa indústria empregava, no ano de 1998, cerca de 868 mil trabalhadores. Em 2003, este montante passou para 981 mil, crescendo 113 mil postos de trabalho. A produtividade da indústria de alimentos também cresceu nestes cinco anos, quando analisado o faturamento (líquido de impostos) por empregado: no ano de 1998, a produtividade foi de R\$ 98 mil / por empregado / ano. Em 2003, a produtividade obtida foi de R\$160 mil/empregado/ano, ou seja, no período entre 1998 e 2003, o crescimento da produtividade foi de 63,2%.

Portanto, a indústria de alimentos é uma das mais importantes do país e encontra-se em evolução tanto no que tange aos indicadores de faturamento, quanto aos indicadores sociais, represen-

tados principalmente pelo número de empregos direto, e quanto aos indicadores de inovação, demonstrados pelos diversos segmentos de produtos.

Para efeito do estudo foram consideradas empresas de três elos da cadeia de suprimentos do setor de alimentos: indústria, atacado e varejo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pressuposto, Coleta dos Dados, Amostra e Entrevistados

Neste artigo, de natureza exploratória e qualitativa, trabalhou-se com o pressuposto (VERGARA, 1998, p. 29) de que "as fontes da vantagem competitiva das empresas do setor de alimentos são homogêneas". As fontes da vantagem competitiva foram consideradas como medidas de desempenho, sob o ponto de vista dos gestores da cadeia de suprimentos.

Para corroborar a suposição definida, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade junto aos gestores da cadeia de suprimentos. Para tanto, estabeleceu um roteiro único em que se procurou cobrir uma lista específica de assuntos pertinentes ao objeto da pesquisa (AAKER, 2001, p. 209). Após várias revisões, foi desenvolvido o roteiro final, composto de duas perguntas abertas e um bloco de perguntas fechadas. As perguntas abertas tiveram como objetivos a identificação dos três mais importantes indicadores de desempenho da competitividade. Nesta fase, não foi apresentado nenhum indicador, critério ou fator que estimulasse o entrevistado a indicar as fontes. As duas perguntas abertas foram: 1) quando você pensa em competitividade, quais são os três indicadores de desempenho que mais se destacam em sua empresa?; 2) dos três indicadores de desempenho da competitividade citados, caso seja possível priorizá-los, qual é o mais e o menos importante?

Nas perguntas fechadas, mediante estímulos, objetivou-se estabelecer o grau de Discordância/

Concordância que o gestor da cadeia de suprimentos em relação às diversas fontes de competitividade. Para tanto, construiu-se um bloco de perguntas fechadas, constituído de 21 fontes de competitividade encontradas nas revisões bibliográficas: entre outras, baixo custo, qualidade do produto, rapidez na entrega, recursos humanos, participação de mercado, inovação, tecnologia e ganhos de economia de escala.

Os entrevistados deveriam manifestar o seu grau de Discordância/Concordância em uma escala de seis graus, variando entre (1) "Discordo Totalmente" e (6) "Concordo Totalmente", em relação às fontes de competitividade apresentadas.

Pretendeu-se, com esse roteiro, verificar se as fontes da vantagem competitiva (ou indicadores de desempenho da competitividade) se manteriam, no caso da mudança dos procedimentos da coleta dos dados, de entrevista espontânea (ou não estimulada) para estimulada.

Para a realização das entrevistas, após a definição do roteiro, escolheu-se uma amostra por acessibilidade (RICHARDSON *et al.*, 1999), composta de sete empresas do setor de alimentos, cujas características, como ramo de atividade, ori-

gem do capital acionário e função dos entrevistados, são mostrados na Tabela 1, a seguir.

Foram escolhidos os entrevistados com essas funções porque a posição hierárquica dos entrevistados permitiria uma melhor visão e discernimento da cadeia de suprimentos e corporativo da sua empresa.

No quarto trimestre de 2004, definidos o roteiro, amostra e os sujeitos da pesquisa, foram realizadas as entrevistas. As respostas foram gravadas em fita de áudio e transcritas fielmente, para que não se perdesse nenhum detalhe dos depoimentos.

Um ponto a ser observado é que, das sete empresas selecionadas, apenas o entrevistado da EMPRESA6 não consentiu que fosse feita a gravação da entrevista. Assim, os registros das respostas dessa empresa se deram em folha anexa ao próprio roteiro da entrevista, previamente estabelecido. Todas as entrevistas foram realizadas dentro do local de trabalho do entrevistado, com exceção do executivo da empresa EMPRESA1, que preferiu dar a entrevista no escritório da loja de um grande atacadista.

TABELA 1
Características da amostra de empresas

EMPRESA	RAMO	CAPITAL	FUNÇÃO DOS ENTREVISTADOS
EMPRESA 1	Indústria	Americano	Executivo de Vendas
EMPRESA 2	Indústria	Britânico	Gerente Territorial de Vendas
EMPRESA 3	Atacado	Holandês	Gerente de Compras
EMPRESA 4	Atacado	Brasileiro	Comprador
EMPRESA 5	Supermercado	Brasileiro	Gerente de Suprimentos
EMPRESA 6	Supermercado	Brasileiro	Gerenciadora de Categorias
EMPRESA 7	Supermercado	Brasileiro	Comprador

Fonte: Dados da Pesquisa

OBS: Os autores optaram pela manutenção dos nomes das empresas estudadas em sigilo. Todavia, estão abertos a maiores informações.

TRATAMENTO DOS DADOS E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para o tratamento dos dados utilizou-se da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), levantando-se a temática de um texto em que se procurou compreender o conteúdo efetivo da fala (comunicação) dos entrevistados sobre as fontes da vantagem competitiva enfatizadas pelas empresas. Assim, após as transcrições das entrevistas, a análise de conteúdo se deu da seguinte forma: 1) identificação de unidades de padrão segundo uma codificação previamente determinada, isto é, as fontes de competitividade mais citadas pelos entrevistados; 2) categorização das fontes de competitividade, citadas. Nesta etapa, as fontes de competitividade identificadas, foram reordenadas de forma que as respostas de cada entrevistado fossem alocadas por categorias comuns de competitividade e 3) construção de quadro-resumo que permitisse a rápida leitura e o seu entendimento.

Nessa etapa, utilizou-se das frequências de ocorrências para se ter dimensão do grau de importância que os gestores da cadeia de suprime-

tos das empresas do setor de alimentos atribuíam às fontes da vantagem competitiva.

Por fim, cabe salientar que, como o método da pesquisa foi o qualitativo, tendo-se adotado uma amostra não probabilística, as inferências extraídas da amostra devem ser ressalvadas, valendo apenas para essas empresas, em função das limitações desse tipo de abordagem (KERLINGER, 1980).

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para melhor entendimento, a análise dos dados foi dividida em duas partes. A primeira envolveu os dados coletados por meio de entrevista espontânea, e a segunda parte, os dados coletados por entrevista estimulada.

a) Entrevista espontânea

Referente à primeira pergunta aberta, em que os entrevistados foram solicitados a indicar três fontes de competitividade que mais se destacam em sua empresa, observou-se que somente a empresa EMPRESA6 se limitou a responder o que foi solicitado. Os demais entrevistados excederam nas indicações de fontes de competitividade, conforme é mostrado na Tabela 2.

TABELA 2
Fontes de Vantagem Competitiva – Respostas espontâneas

Fontes	Indústria		Atacado		Supermercado			Total (Frequência)
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 6	EMPRESA 5	EMPRESA 7	
1 Preço / Custos	/	/	/	/	/	/	/	7
2 Produto / Marca / Mix	/	/	/	/				4
3 Distribuição	/	/		/				3
4 Atendimento					/		/	2
5 Sistema de Compra			/				/	2
6 Falta de Produtos		/	/					2
7 Pessoas	/	/						2
8 Foco no Consumidor		/	/					2
9 Espaço dentro da Loja	/	/						2
10 Acordos Comerciais		/	/					2
11 Política de Crédito			/			/		2
12 Qualidade					/		/	2
13 Competência			/					1
14 Tecnologia			/					1
15 Planejamento			/					1
16 Sonegação				/				1
17 Participação de Mercado	/							1
18 Venda por Metro Quadrado						/		1
19 Ticket Médio						/		1
20 Nível de Serviço						/		1
21 Volume de Compra						/		1
22 Relacionamento com Fornecedor						/		1
23 Margem de Lucro		/						1
24 Exposição de Produto		/						1
25 Trafego de Consumidores		/						1
Total de Respostas	6	11	10	4	3	7	4	45

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 2 em função das fontes para a competitividade, observa-se que Preço/Custos, Produto/Marca/Mix e Distribuição, foram as mais citadas pelos entrevistados. Entendeu-se como Preço/Custos, de acordo com os entrevistados, o valor pago na aquisição de produtos/insumos que servirão como matéria-prima/produto acabado no processo de venda/transformação de suas empresas.

Ou seja, a relação existente com competitividade significou que quanto menor o Preço/Custo dos insumos e/ou produtos, maior será a fonte de vantagem competitiva da organização, gerando margens superiores. Já na fonte Produto/Marca/Mix atribuiu-se importância para a qualidade do produto vendido, a força da Marca comercializada, seja ela própria ou de fornecedores, e o Mix de produtos disponibilizados ao cliente/consumidor final. Na opinião dos entrevistados, quanto melhor for o Produto, mais competitiva será a empresa, pois este fator significou diferenciação dos concorrentes, assim como quanto mais forte for a marca comercializada, maior a fonte da vantagem competitiva da organização.

E, por fim, quanto maior for a variedade de produtos disponibilizada aos clientes/consumidores, maior será a vantagem da empresa. A Distribuição significou, de acordo com os entrevistados, que quanto maior for a eficiência/eficácia em distribuir produtos aos clientes/consumidores, maior a vantagem da empresa. A Distribuição está relacionada com a capacidade da empresa em colocar o Produto certo, no lugar certo e na hora certa, com o mínimo de perdas e atrasos possíveis.

Nessa fonte, o fator logístico foi considerado de importância, tanto no que diz respeito à eficiência do processo (fazer a coisa com o menor custo possível), quanto à eficácia (fazer a coisa certa). Portanto, a fonte de vantagem competitiva, Distribuição, está diretamente relacionada ao Preço/Custos, pois se referiu diretamente à economia, que afeta a margem de lucro das empresas, influenciando o retorno dos investimentos.

Dessa forma, as fontes mais citadas nas respostas espontâneas, demonstram que a preocupação dos entrevistados coincide com os conceitos genéricos de fontes de vantagem competitiva, tais como preço, custos, lucratividade, eficiência operacional e produto. Os conceitos de marketing baseados nos "4 P's" parecem continuar em evidência, pois, segundo Whittington (2002), as empresas que adotam estratégias clássicas, têm a lucratividade como objetivo supremo.

Essa preocupação com as fontes de vantagem competitiva da empresa perante o mercado e os concorrentes, ficou evidente na entrevista com o executivo da rede EMPRESA 5 de supermercados, que afirmou:

"[...]você obviamente tem algumas variações dependendo da estratégia da bandeira da empresa. Tem que se apoiar em duas principais macro-estratégias: ou se diferenciar por serviço, oferecendo conforto para o cliente, ou então ser competitivo através de preço baixo que vai fazer a diferença na hora do cliente escolher entrar na sua loja ou entrar na loja do vizinho."

Por outro lado, o entrevistado do atacadista EMPRESA 3 ressalta a importância dos baixos custos, conseguidos através de eficiência operacional para o sucesso do seu negócio:

Eu tenho um custo de distribuição muito menor do que uma loja que atende direto o consumidor final. A outra parte é que eu tenho que vender para a indústria porque eu tenho uma faixa de preço que gostaria de atender e um lucro que tenho que ter. Qual seria o preço que a indústria teria que me oferecer para que cheguemos a um determinado volume. Então acontecem duas coisas: faço da minha loja uma estrutura simples de custo baixo e faço uma negociação com a indústria, voltada para quem vai revender ainda ou transformar.

As fontes de competitividade, mostradas na Tabela 2, oferecem ainda uma outra análise rele-

vante. Trata-se da análise por empresa. Observa-se, neste caso, que a convergência de fontes competitivas entre as empresas é relativamente baixa, exceto para o Preço. Esse resultado evidencia que cada empresa tem a sua forma peculiar de desenvolver as suas fontes em função da competição enfrentada no seu segmento próprio.

Isso coincide com a visão da estratégia processualista em que, segundo Whittington (2002), os mercados são com freqüência um fenômeno desordenado, cujo melhor conselho é não se empenhar na busca de um ideal inacessível, mas aceitar trabalhar com o mundo do jeito que ele é.

Essa constatação foi também corroborada por um estudo efetuado por Brito e Vasconcelos (2004), em que, lançando mão de uma métrica, dada pela razão entre o lucro operacional e os ativos totais, esses autores mostraram a heterogeneidade do desempenho da competitividade das empresas analisadas por eles.

Com relação à segunda pergunta aberta, em que foi solicitado aos entrevistados priorizar, do mais importante para o menos importante, os três indicadores de desempenho da competitividade citados na primeira pergunta aberta, os resultados são mostrados na Tabela 3, a seguir.

TABELA 3
Ordem de Importância das Fontes de Competitividade

EMPRESA	FUNÇÃO DOS ENTREVISTADOS	SEGMENTO	ORDEM DE IMPORTÂNCIA
EMPRESA 1	Executivo de Vendas	Indústria de bebidas	1. Produto 2. Preço 3. Promoção
EMPRESA 2	Gerente Territorial de Vendas	Indústria de cigarros	1. Margem de Lucro 2. Produto 3. Cadeia de Suprimentos
EMPRESA 3	Gerente de Compras	Atacadista	1. Preço 2. Competência 3. Custos
EMPRESA 4	Comprador	Atacadista	1. Preço Obs: citou apenas um critério
EMPRESA 6	Gerente de Suprimentos	Supermercado	1. Atendimento 2. Qualidade 3. Preço
EMPRESA 5	Gerenciadora de Categorias	Supermercado	1. Venda por metro quadrado 2. Ticket Médio 3. Nível de Serviço
EMPRESA 7	Comprador	Supermercado	1. Atendimento 2. Qualidade 3. Preço

Fonte: Dados da pesquisa

Antes de prosseguir na análise da Tabela 3, é oportuno ressaltar que, embora seis, das sete empresas da amostra, tenham citado mais do que as três fontes de competitividade, os entrevistados foram instados a escolher as três principais. Pode-se observar, pela Tabela 3, que o fator Preço destaca-se novamente como o mais citado, aparecendo em primeiro lugar na opinião dos executivos das empresas atacadistas EMPRESA4 e EMPRESA3, surgindo em segundo e terceiro lugar nas empresas EMPRESA1 e EMPRESA7 de Supermercados, respectivamente.

O Produto também foi um outro fator de competitividade para a EMPRESA1 e a EMPRESA2, em que aparece em primeiro e segundo lugar, respectivamente. Cumpre esclarecer que a empresa EMPRESA3 escolheu Preço em primeiro lugar, e Custos em terceiro, mas estas duas fontes de vantagem competitiva têm significados diferentes. Preço tem o sentido de preço de compra e Custo teve o sentido de eficiência operacional, conforme pode ser observado pela fala do seu executivo:

“Faço da minha loja uma estrutura simples de custo baixo e faço uma negociação com a indústria voltada para quem vai revender ainda ou transformar”.

Prosseguindo na análise da Tabela 3, observa-se, nas respostas dadas pelos entrevistados,

evidências de singularidades ou de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1998) inerentes às fontes apontadas. No caso das indústrias cujos entrevistados foram os executivos de Vendas, verificou-se a presença do Produto, Preço e Promoção como as fontes mais importantes, como é o caso da EMPRESA1 que é conhecida mundialmente pelo seu produto, marca e presença em propaganda.

Da mesma forma, na EMPRESA2, conhecida pelo seu produto, sobretudo, pela logística de distribuição, foi verificada a presença de Produto e Cadeia de Suprimentos entre as três fontes principais de competitividade. No caso dos supermercados, cujos entrevistados foram os executivos de compras, o Preço apareceu em todos eles, exceto quando o entrevistado foi a gerente de categorias, que enfatizou a utilização do espaço físico como uma fonte relevante.

a) Entrevista estimulada

Correspondeu ao bloco de perguntas fechadas, no qual o entrevistado foi solicitado a manifestar o seu grau de Discordância/Concordância, segundo a escala entre: (1) “Discordo Totalmente” e (6) “Concordo Totalmente, em relação à uma lista de fontes de vantagem competitiva encontradas nas revisões bibliográficas. Os resultados, em frequências de ocorrências, são mostrados na Tabela 4.

TABELA 4
Frequência das respostas (%)

FONTES	ESCALA						(% Total de Frequência)
	(DT)	(DM)	(DP)	(CP)	(CM)	(CT)	
Participação de Mercado	14		14	14	14	44	100
Qualidade em Conformidade				14	57	29	100
Inovação		14			72	14	100
Rentabilidade Acima da Média		14		72		14	100
Conhecimento / Know How				14	29	57	100
Recursos Humanos				43		57	100
Recursos Financeiros			14	14	15	57	100
Marcas / Patentes	14				43	43	100
Economia de Escala				43	29	28	100
Tecnologia				29	43	28	100
Informação				43		57	100
Baixos Cust os			14	29	14	43	100
Investimentos em P & D			14	72	14		100
Rapidez na Introdução de Novos Produtos			43		28	29	100
Investimento em Marketing			29	29	28	14	100
Treinamento				29	14	57	100
Satisfação do Cliente					43	57	100
Entrega no Tempo Certo				29	14	57	100
Confiança no Produto				28	44	28	100
Baixos Preços			29	14	14	43	100
Entrega Rápida			14	28	29	29	100

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, pela Tabela 4, que as fontes de maior relevância para a competitividade das empresas foram: Conhecimento/ *Know How*, Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Informação, Treinamento, Satisfação do Cliente e Entrega no Tempo Certo. As fontes Baixos Preços e Marcas / Patentes (produto) obtiveram uma concordância menos significativa, se comparadas com o resultado da parte espontânea da entrevista.

Nesse bloco, constatou-se uma modificação na importância das fontes de vantagem competitiva, com o surgimento do destaque para aquelas de caráter intangível como, conhecimento, treinamento e satisfação dos clientes. Assim, acabou emergindo a estratégia referente a visão baseada em recursos (*Resource Based View* - RBV) como

os recursos legais (marcas, patentes) e organizacionais (entrega no tempo certo), em contraponto aos conceitos genéricos de marketing. Em outras palavras, observa-se na Tabela 4 a evidência da valorização de fontes competitivas baseadas na qualidade em serviços como as entregas rápidas, satisfação do cliente e treinamento dos funcionários. Em um mercado competitivo como o de alimentos, em que os clientes percebem pouca diferença entre os produtos e em que mesmo produtos altamente inovadores não estão imunes as tendências à "commoditização", as fontes competitivas tendem a se basear em qualidade de serviços (CRISTOPHER, 1999, p. 14).

Os resultados desse levantamento, segundo a metodologia adotada, evidenciaram essa argumentação.

CONCLUSÕES

O objetivo do estudo objeto deste artigo foi identificar as fontes de vantagem competitiva em diferentes empresas de alimentos, de maneira a se avaliar o grau de importância que os gestores lhes atribuem para enfrentar a competição no mercado.

Os resultados obtidos revelaram que: 1) nas entrevistas espontâneas, constituídas por duas perguntas abertas, as fontes Preço, Produto/Marca e Distribuição surgiram facilmente nas suas falas. Essa ocorrência evidenciou que o conceito clássico das estratégias de marketing baseado nos "4 Ps" poderia ser suficiente para caracterizar as fontes de vantagens competitivas. No entanto, quando os dados coletados são analisados por empresa, observa-se que essa influência está concentrada em apenas três (3) das 25 fontes espontaneamente citadas. Além disso, há uma dispersão muito grande entre as empresas e os setores da amostra na citação das fontes que mostra haver uma visão pouco clara dos entrevistados sobre o negócio em que atuam. 2) nas entrevistas estimuladas, constituídas por perguntas fechadas, as ordens de importância das fontes se alteraram.

As fontes de vantagens competitivas associadas à linha estratégica, privilegia a qualidade de serviços, como entrega no tempo certo, treinamento, informação e conhecimento (*know how*), que passaram a ser considerados.

Diante desses resultados, pode-se concluir que as fontes de competitividade associadas aos "4 Ps" ainda estão vivas e constituem importante referência para os gestores de nível médio e operacional participantes do estudo. No entanto, e aparentemente de maneira menos consciente, os conceitos estratégicos como o *RBV* também estão presentes nas suas considerações.

Como decorrência do aprendizado com esta pesquisa, surge uma questão instigante levantada dentro dos limites deste estudo exploratório: por que houve uma mudança de ênfase na percep-

ção dos entrevistados entre a realização das entrevistas espontâneas e as estimuladas? Algumas hipóteses poderiam ser formuladas para explicar esse fenômeno.

1) Os gestores de nível médio e operacional estão envolvidos essencialmente com questões de cunho prático e de rotina, pressionados por isto para observarem mais o ambiente interno, não obstante atuarem na fronteira com o ambiente externo, como vendedores e compradores.

2) Tratam com clientes diferentes em cada elo – indústria, atacado e varejo –, o que gera demandas com exigências bem diferentes, daí resultando em experiências e aprendizados diferenciados.

3) Não é enfatizada na formação desses gestores a visão estratégica da cadeia de suprimentos, independentemente do elo ou empresa em que atuem. ➤

Recebido em: fev. 2009 · Aprovado em: mar. 2009

Roberto Giro Moori

Doutor em Engenharia da Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – USP
Endereço para contato:
Professor do Programa de Pós Graduação em Administração "Stricto Sensu" da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Rua da Consolação, 896, 7º andar, sala 76, Consolação, 01302-907, São Paulo, SP – Brasil – rgmoori@mackenzie.br

Marco Antonio Almeida Filho

Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Mercados pelo Programa de Pós Graduação em Administração "Stricto Sensu" da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Endereço para contato:
Programa de Pós Graduação em Administração "Stricto Sensu" da Universidade Presbiteriana Mackenzie – Rua da Consolação 896, 7º andar, sala 76, Consolação, 01302-907, São Paulo, SP – Brasil.
malmeidafilho@hotmail.com

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
Endereço para contato:
Professor do Programa de Pós Graduação em Administração "Stricto Sensu" da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
Rua da Consolação 896, 7º andar, sala 76, Consolação, 01302-907, São Paulo, SP – Brasil.
reynaldo.marcondes@terra.com.br

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Paulo Furquim. Concorrência no Agribusiness. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BALL, Deborah. Nestlé busca comida mais saudável para lucros. **The Wall Street Journal**, OESP, p. B14, 18 de março de 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATALHA, Mário Otávio; LAGO da SILVA, Andréa. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. 2. ed. Gestão Industrial. GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. A homogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. Curitiba: **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 8, 2004. Edição especial.
- CHICACO, Geraldo Magella; TEIXEIRA, Alexandre. **A indústria sem carboidrato**. Revista Isto é Dinheiro, São Paulo, 19 maio 2004.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.
- FORD, David; GADDE, Lars-Erik; HÄKANSSON, Håkan; SNEHOTA Ivan. **Managing Business Relationship**. 2th ed. England: John Wiley & Sons Ltd., 2003.
- GHEMAWAT, Pankaj; PISANO, Gary P. **Construindo e sustentando o sucesso in a estratégia e o cenário dos negócios, textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HARRIS, J. Michael. Food product introduction continue to decline in 2000. USA: The Magazine of Food Economics. Economic Research Service, USDA, **Food Review**, [S. l.], v. 25, p. 24-32, issue 1, Spring 2002.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de operações, bens e serviços**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Balance scorecard: translating strategy into action**. [S. l.]: Harvard College, 1996.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetition**. Great Britain: Profile Books, 1996.
- ORMOND, J. G. P; de PAULA, S. R. L; FAVERETT Filho, P; ROCHA, L. T. M. Agricultura orgânica: quando o passado é futuro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 3-34, mar. 2002.
- PORTER, Michael E. **Competição, estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- POSSAS, M; FAGUNDES, J; PONDÉ, J. Política antitruste: um enfoque schumpeteriano. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA. **Anais...** [S. l.]: ANPEC, 1995.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **A Competência essencial da corporação in estratégia, a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro. estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMUELSON, Paul A. **Introdução à análise econômica**. Rio de Janeiro: Agir, 1977.
- SCHROEDER, Roger G. **Operations management, decision making in operations function**. 4th ed. [S. l.]: McGraw-Hill Book Co. 1993.
- SEIFERT, Dirk. **Collaborative planning, forecasting and replenishment**. [S. l.]: SAP-PRESS America, 2002.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- TEICH, Daniel Hessel. Para consumidor, qualquer produto é substituível. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 12 jul. 2004. Caderno de Economia, Varjejo, p. B10.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.
- WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; FAVA NETO, Marcos (Org.). **Gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária**. São Paulo: Pioneira, 2000.