

Formulação de estratégia em distribuidor de automóveis: estudo de caso

Strategy formulation in car dealer: a case study

Ubiratã Tortato ^[a], Alceu Souza ^[b]

^[a] Doutor em Administração, professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: ubirata.tortato@pucpr.br

^[b] Doutor em Administração, professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: alceu.souza@pucpr.br

Resumo

No presente artigo será verificada a formulação de estratégia em um ambiente regulado. No ambiente regulado a margem de manobra e conseqüentemente a condição de uso de conceitos de estratégia é menos ampla. Serão abordados os tipos de formação de estratégia: pretendida, deliberada, emergente e realizada. Para ilustrar a discussão foi realizado estudo de caso simples em empresa do setor de distribuição de automóveis. O setor de distribuição de automóveis se caracteriza por elevada dependência do fornecedor (a montadora) e de Lei regulatória. Foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada e posterior transcrição do discurso para a realização de análise de conteúdo. Como resultado, verificou-se que, para o caso em estudo, em uma atmosfera regulada, a formação de estratégia que prevalece é a emergente, havendo pouco espaço para estratégia pretendida.

Palavras-chave: Estratégia. Formação de estratégia. Distribuidor.

Abstract

In this article will be checked the strategic formulation in a regulated environment. In a regulated environment the margin for maneuver and therefore the condition of your use of the concepts of strategy is less extensive. Will be considered the types of strategy formation: intended, deliberate, emergent and realized. To illustrate the discussion was conducted a simple case study in the business-sector of automobiles distribution. The car distribution sector is characterized by high dependence on the supplier (the manufacturer) and regulatory law. The semi-structured interview was the research technique that was used. Later, the interviews were transcribed to perform content analysis. As a result, it was found that for the case study in a controlled atmosphere, the formation of the prevailing strategy is emerging, with little space for the intended strategy.

Keywords: Strategy. Strategy formation. Distribution.

Introdução

A concorrência tem sido a mola propulsora para diversificação de estratégias. Esta afirmação é particularmente válida no caso brasileiro, pois o País passou por mudança significativa nas relações concorrenciais no início dos anos 90 e de lá para cá muito se alterou. Até então, de forma geral, a indústria brasileira era imune à concorrência internacional. Havia leis que taxavam de forma elevada produtos de origem estrangeira e áreas de atuação que eram exclusivas de empresas brasileiras. Assim, ao longo do tempo criou-se enorme defasagem tecnológica entre a indústria nacional e a internacional. As estratégias utilizadas eram extremamente ortodoxas, levando em conta somente variáveis como aumento populacional e variação de poder aquisitivo. Para muitas empresas, havia mercados delimitados e acordos sobre cotas, preços e participação de mercado entre os “concorrentes”. Esta situação acarretou num “engessamento” estratégico que se revelou pernicioso quando da abertura do mercado nacional à concorrência internacional. Acostumados às benesses dos sistemas regulatórios, os empresários brasileiros, em grande parte, viram minguar suas posições de mercado e muitos foram levados a se desfazer de seus negócios, seja por venda, falência ou mudança de ramo.

Assim, o objetivo do presente artigo é verificar a formação de estratégia em condições de ambiente regulado. No ambiente regulado existe pouca margem para variação e, portanto, as condições de inovar em termos de estratégia são mais restritas. Em parte devido a normas que podem partir dos poderes instituídos, em parte devido a regulações que possam existir do próprio ambiente de mercado. A fim de exemplificar a situação em foco será exposto estudo de caso em distribuidor de automóveis, pois nesse ambiente ocorrem ambas as situações. Existe Lei Federal (Lei 6729) que dá contornos aos aspectos regulatórios do sistema de distribuição de veículos automotores no Brasil e existem regras de coexistência entre revendedores de uma mesma marca (as diferentes marcas possuem entidades que congregam os respectivos distribuidores). Tais restrições podem limitar espaços territoriais, definir cotas de vendas por modelo de veículo, definir margens, cota em campanhas publicitárias e outros. Assim, parece que o espaço de manobra acaba ficando restrito e os distribuidores podem ter pouco poder de ação sobre aspectos estratégicos. Dessa forma parece importante verificar qual

a forma utilizada para lidar com essa situação, se existe espaço para negociação e alterações e se há perspectiva de modificação desse cenário no curto e médio prazo.

Para verificar-se o proposto, inicialmente será apresentado referencial teórico sobre o tema de governança e em seguida sobre forças competitivas da indústria e formação de estratégia. Posteriormente será apresentado o estudo de caso. E por fim será feito um paralelo entre a base teórica e a pesquisa de campo.

Referencial teórico

A fim de poder estabelecer relação entre os temas que serão abordados, inicialmente será explanado o ambiente regulado, a governança, em seguida as forças competitivas da indústria e posteriormente a formação de estratégia.

Ambiente regulado

O ambiente regulado se caracteriza por forças restritivas que lhe dão contornos contra os quais é impossível, ou quase, se desvencilhar. Nesse tipo de ambiente algumas organizações acabam por constituir cadeia de valores que agregam inúmeros participantes. Estes participantes acabam sujeitos, então, às restrições impostas. Estas restrições podem partir não só do elemento principal da cadeia como podem ser originadas de regulações governamentais que visam restringir ou ampliar o mercado, ou estabelecer limites éticos, ambientais ou concorrenciais. Do lado dos elementos da cadeia, as restrições podem ser oriundas do tipo de governança da cadeia ou das forças competitivas da indústria. Do lado das regulações governamentais elas podem originar-se da preocupação do legislador com algum aspecto da cadeia ou por intervenção dos próprios membros da cadeia interessados em limitar o acesso de outros elementos.

Dessa forma, em ambientes regulados os eventos futuros não são necessariamente tão incertos, o que poderia tornar mais simples a tarefa de planejar estrategicamente.

Governança

Governança refere-se aos atores chave da cadeia de valores que determinam a divisão do trabalho

entre empresas e formam a capacidade dos participantes de elevar suas atividades (GEREFFI, 2001). Humphrey e Schmitz (2001) usam o termo para expressar que alguns grupos na cadeia determinam ou controlam os parâmetros que regem a forma da cadeia operar. Os autores destacam que este inter-relacionamento de empresas é alcançado fora dos mecanismos tradicionais de mercado e que nem toda cadeia de valores necessita de governança. O uso da governança se justificaria em função da necessidade que os atores chave tem de garantir sua reputação em termos de qualidade, segurança, meio ambiente, relações de trabalho e outros, e que poderiam ser comprometidos pelos outros atores da cadeia atuando em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. Tal justificativa é compatível com a relação entre montadoras e distribuidoras, onde a relação com a montadora implica no aceite de inúmeras condições que visam proteger a imagem do ator principal.

Para Gereffi (2001) existem três formas de governança: dirigida à produção; dirigida à compra e orientada pela Internet. Entre os que compõem a forma dirigida à produção estão as montadoras de automóveis e seus membros e se caracteriza por substancial controle tanto a jusante quanto a montante da cadeia de valor que ele faz parte. Assim os aspectos estratégicos dos membros da cadeia são dependentes do direcionamento dado pelo elo mais forte.

Forças competitivas da indústria

Porter (1979), em sua descrição das forças competitivas da indústria, as coloca como tendo enorme influência sobre os rumos estratégicos das organizações. Para Porter (1979) a concorrência em uma indústria baseia-se na sua estrutura econômica básica e transcende o comportamento dos concorrentes atuais. O nível de competição em uma indústria depende de cinco forças principais, cujo poder combinado determina o potencial de rentabilidade em uma indústria (medido em termos de retorno a longo prazo).

As cinco forças são:

- 1) entrantes potenciais: ameaça de entrada de novos investidores;
- 2) concorrência na indústria: rivalidade entre empresas existentes;

- 3) fornecedores: poder de barganha dos fornecedores;
- 4) compradores: poder de barganha dos compradores;
- 5) substitutos: pressão dos produtos substitutos.

Cada uma destas cinco forças apresenta características distintas que reforçarão os padrões da indústria. Assim, as forças competitivas da indústria podem levar a uma forma de pensar estrategicamente que implica em esperar por orientações do elo mais forte da cadeia de valor, afetando diretamente a formação de estratégias.

Formação de estratégia

A discussão da formação de estratégia passa pela conceituação da estratégia, não que a conceituação do termo seja consenso. Para Quinn (2006) estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Para Andrews (2006) a estratégia empresarial é o padrão de decisões na qual uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Andrews (2006) sugere que a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Para Quinn e Voyer (2006) a estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas em um meio tipicamente fragmentado, evolucionário e intuitivo.

Quinn e Voyer (2006) entendem que o planejamento formal serve para funções essenciais, ele disciplina os gerentes a olharem para frente e a expressar em metas a alocação de recursos. O planejamento de longo prazo teria função psicológica de criar etapas a serem alcançadas e, por conseguinte, pontos de verificação ao longo do percurso.

Assim, a conceituação de estratégia revela a predisposição em encontrar meios de lidar com eventos futuros, normalmente incertos e que poderão

interferir no andamento dos negócios. Apesar de os conceitos anteriores sugerirem alto empenho dos executivos na coleta de informações sistematizadas, motivação intencional de equipes, alocação eficiente de recursos, ponderação, cientificidade nas decisões, etc., Mintzberg (2006) contradiz esta expectativa ao correlacionar folclore e fatos sobre o trabalho gerencial. Em diversas pesquisas realizadas junto a executivos, Mintzberg (2006) percebe que esta atividade é permeada de rotina incansável, de sistemas informais de informação, superficialidade e unilateralidade de decisões.

Os conceitos de estratégia pretendida, deliberada, emergente e realizada também são importantes. Para Mintzberg (1994, 2006) a estratégia pretendida está relacionada ao plano, a aquilo que é feito antes do fato. A estratégia deliberada é o que se consegue fazer no transcorrer do caminho a partir do plano, a estratégia emergente é o que se faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial e, por fim, a estratégia realizada é o resultado final composta de todas as anteriores. Dessa forma, a formação de estratégia para a organização competitiva seria processo interativo, que negocia com o ambiente as condições de execução, ou não, do planejado e que está pronta para mudar de rumo se a compreensão for de que isto é mais interessante.

Fletcher e Harris (2002), verificando a utilização do planejamento estratégico na formação da estratégia em pequenas e médias empresas a partir de amostra oriunda de egressos de um curso de empreendedorismo de universidade escocesa, após entre 7 e 12 anos de concluído o curso, verificaram que não há relação entre crescimento da empresa e utilização do planejamento estratégico. Apesar de os egressos terem recebido orientação formal em planejamento, eles não o utilizam de forma metódica, deixando margem para estratégia emergente em seu negócio. Para os autores isto serve de subsídio para orientar programas de cursos de estratégia que devem focar mais no “como” do que no “porque”. Os autores também indicam que aparentemente o planejamento formal poderia ter servido, às organizações em estudo, durante sua fase de implantação, quando, então, precisariam de algo em que se pautar, bem como, para o fim prático de conseguir algum financiamento bancário. Com o passar do tempo, porém, a prática de planejamento formal foi dando lado à estratégia emergente, mais adequada aos períodos de turbulência.

Metodologia

O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso simples, descritivo-qualitativo. O estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações. O nível de análise da pesquisa é o organizacional e a unidade de análise é o grupo dirigente.

Tendo em vista as categorias analíticas da abordagem pretendida neste estudo, a escolha do grupo dirigente parece ser adequada pela posição e função que esse grupo exerce, revelando assim valores predominantes na organização (ENZ, 1988; BARTUNEK, 1984). Não foi utilizada amostragem.

Foi realizada entrevista semiestruturada com o principal dirigente. Na realização da entrevista utilizou-se um roteiro básico, que orientou a coleta de informações e deixou certa margem de flexibilidade, para tornar possível a captação de outras observações do entrevistado. A entrevista teve duração de 50 minutos, sendo gravada e posteriormente transcrita.

Apresentação dos dados

O setor de distribuição de veículos

O setor de distribuição de automóveis é formado por aproximadamente 2.700 concessionárias. Em sua grande maioria são unidades isoladas e de gestão familiar. O maior mercado está no estado de São Paulo, com aproximadamente 30% dos distribuidores (ANFAVEA, 2009). Os distribuidores atuam como concessionários exclusivos dos fabricantes que representam. A Lei Federal 6.729, chamada Lei Ferrari em homenagem a seu idealizador, regulamenta o setor e estabelece dentre outras resoluções regras de relacionamento entre distribuidor e fabricante e territórios de venda. Esta lei é do fim dos anos 70 e foi revisada no início dos anos 90 com a abertura do mercado e o surgimento do código de defesa do consumidor.

Por suas características, o mercado brasileiro se assemelha mais ao mercado europeu do que ao mercado americano. Isto é importante ressaltar porque o mercado europeu passou por reformulação ao fim de 2002. A fim de garantir liberdade de acesso aos consumidores e de permitir aumento da concorrência entre os distribuidores, de forma a favorecer o consumidor, a comunidade europeia flexibilizou as regras

no setor de distribuição estabelecendo várias formas de atendimento do mercado que o fabricante pode vir a optar. Assim o mercado brasileiro pode eventualmente vir a se reorganizar no molde europeu futuramente.

Enquanto isso, as montadoras têm incentivado seus distribuidores a fazer cursos sobre gestão e sucessão a fim de modernizar, principalmente, o processo de venda (CAETANO, 2002; FURTADO, 2002).

Para o caso dos distribuidores de automóveis, existirão vantagens e desvantagens para cada uma das forças competitivas (PORTER, 1979). A saber:

- 1) entrantes potenciais. Existem vantagens aos membros da indústria como: identificação de marca, acesso a canais de distribuição, política governamental que regula o setor. E desvantagens: custos de troca de fornecedor, exigências de capital;
- 2) concorrência na indústria. As vantagens são: crescimento do setor, identidade de marca. As desvantagens: capacidade excessiva intermitente, custos de troca do fornecedor, diversificação de concorrentes;
- 3) fornecedores. Vantagens: relação sólida. Desvantagens: custos de troca de fornecedor, importância de volume para o fornecedor, ameaça de integração vertical futura;
- 4) compradores. Vantagens: concentração de compradores, diferenças entre produtos. Desvantagens: volume de compras, diferenças entre produtos;
- 5) substitutos. vantagens: custos de troca de fornecedores. Desvantagens: propensão do comprador em substituir.

Para o setor em estudo evidencia-se o grande poder do fornecedor (no caso a montadora de automóveis), que implica dependência por parte do distribuidor.

A empresa β

A empresa em estudo, por razões de confidencialidade chamada de β , é uma das maiores distribuidoras de automóveis de uma marca americana em Curitiba, no estado do Paraná, sul do Brasil. Fundada a mais de trinta anos por um grupo familiar, cresceu e diversificou-se ao longo do tempo, chegando a ser

composta por várias empresas. Tornou-se, no início dos anos 90, o quinto maior grupo empresarial do estado. Todavia, disputas familiares levaram à divisão do grupo em várias empresas, cada uma delas com um gestor independente. Essa divisão ainda hoje acarreta em disputas judiciais entre os sucessores dos sócios iniciais. A empresa β efetua em média mais de 2.500 vendas de veículos novos por ano. O faturamento da empresa β entre a venda de veículos novos e usados e serviços gira em torno de R\$ 5 milhões/mês, sendo que os serviços são responsáveis por aproximadamente 30% deste valor.

O diretor da empresa β entende que o momento pelo qual passa o setor de distribuição de automóveis não é propício para investimentos. Fusões de distribuidores e cancelamento de concessões têm provocado modificações no setor ao longo dos últimos anos. Da mesma forma o aumento da oferta de marcas e modelos a partir dos anos 90 fez com que o cliente perdesse completamente a fidelidade ao distribuidor. Em suas palavras: "Por R\$ 50,00 de diferença o cliente compra em outro distribuidor."

Assim, não existe um plano de marketing para captação de clientes novos. Aposta-se que o cliente irá pesquisar em todas as concessionárias e necessariamente irá ter contato com a empresa β . Afinal, em Curitiba existem quatro distribuidores da marca e na região metropolitana outros dois, que, segundo o diretor da empresa β , em função das pequenas margens sobre vendas, não conseguem impor condições muito diferenciadas. Tanto que as promoções normalmente são as propostas pela montadora ou feitas em *pool* para a região de Curitiba. Alega-se que o custo de veiculação, em televisão e jornais de grande circulação, inviabiliza tentativas mais arrojadas. O que a empresa busca é manter relacionamento mais forte com os adquirentes de veículos novos por meio da pós-venda e serviços de garantia, manutenção, licenciamento, seguros e locação de veículos. Para o diretor da empresa β , a compra por internet não representa, por enquanto, ameaça, visto que o cliente ainda necessita fechar o negócio na distribuidora por uma questão de confiança no negócio.

A empresa β apresenta estrutura organizacional própria, desvinculada de orientação da montadora. Dessa forma ela pode estabelecer política de cargos e salários de forma independente. O quadro de funcionários é relativamente estável, apresentado baixo índice de *turn over*, sendo comum pessoas com 15 ou mais anos de casa. Quase todos os serviços são

prestados pela própria empresa, a exceção de colocação de películas nos vidros e limpeza interna. Quanto aos procedimentos operacionais, em sua maioria são normatizados pela montadora, de forma a estabelecer padrão de atendimento em toda a rede. Essa forma de ação é comum em franquias, o que de certa forma é a característica do mercado de distribuição (DAHAB, 1996).

Internamente, alterações na forma de atuar, ou novas experiências que venham a ser implementadas são discutidas em um comitê gerencial. Este comitê se reúne para propor alterações e, depois de discutidas internamente, as proposições são passadas ao diretor, que as acata ou não.

A empresa β tem sido utilizada pela montadora para a introdução de novos serviços no país, como o serviço de manutenção rápida e a revenda de veículos usados com garantia.

O planejamento estratégico da organização apresenta limitações para sua execução. A dependência das situações diárias do mercado e de decisões da montadora implica em dificuldade para se estabelecer planejamento formal. Sobre a realização de planejamento estratégico o diretor da empresa foi enfático:

Impossível, o nosso setor reage diariamente, ou é alta do dólar, ou o juro subiu, ou o imposto alterou, ou o mercado reduziu. Nós somos dependentes da economia. Nós não temos condições de fazer um planejamento porque fura. [...] As alterações são tão grandes na economia brasileira que fica impossível se fazer alguma coisa para trinta ou sessenta dias. A única coisa que nós podemos fazer é, às vezes, elaborar um orçamento, mas a prática comercial nossa é quando abre a porta de manhã.

Sobre a prática de planejamento de médio e longo prazo, visando a investimentos futuros, a situação é semelhante:

Não conseguimos. [...] Mesmo porque nós somos dependentes do bom humor da indústria automobilística, do bom humor do ministro da fazenda de plantão, que aumenta imposto ou baixa imposto. Do dólar, que nós ainda somos atrelados ao dólar. A composição de um veículo ainda tem um índice de 40% de componentes importados, outros têm 90% de componentes nacionais [...] e a indústria sempre coloca alguma motivação para pressionar o

governo para eles ganharem mais [...] o distribuidor é a parte mais fraca da corrente.

A montadora disponibiliza relatórios mensais sobre o comportamento passado do mercado. Este relatório indica a posição do distribuidor em sua região e nacionalmente com relação aos demais distribuidores da marca e indica também a posição da montadora frente aos concorrentes por região. Todavia, projeções sobre o mercado futuro não são fornecidas.

Em termos estratégicos, a função da associação de marca é atuar como representante junto ao fabricante no sentido de fortalecer o poder de negociação dos distribuidores. Quando as negociações são de caráter geral (válidas para todas as marcas) quem atua é a federação das associações de marca, a FENABRAVE.

Vale ressaltar que, passados alguns meses da realização da entrevista, o local utilizado pela empresa β foi locado para um grupo de distribuição de automóveis que instalou uma concessionária da mesma marca. O motivo alegado pelo proprietário para a realização do negócio foi que as baixas margens e pouca flexibilidade para ações tornavam mais atraente receber aluguel pelo espaço do que vender veículos.

Considerações finais

Neste estudo pretendeu-se evidenciar o papel da formação estratégica em um dado ambiente. O ambiente escolhido, distribuição de automóveis, é marcado por forte regulação. Esta regulação parte tanto do poder normativo do Estado quanto do elo mais forte da cadeia, a montadora de automóveis.

Para tanto, apresentou-se referencial teórico que tratou de estratégia, governança, forças competitivas e formação estratégica. A fim de ilustrar a proposição foi realizado estudo de caso simples em distribuidor de automóvel. Neste estudo de caso entrevistou-se o principal dirigente da organização e questionou-se sobre a formação de estratégia.

Como resultado observa-se que para a organização em estudo as restrições oferecidas em seu ambiente a impedem de executar planejamento estratégico pretendido (MINTZBERG, 2006). Ao invés disso, as decisões são tomadas no dia a dia, resultando em uso de estratégias emergentes (MINTZBERG, 2006).

Tal situação é compatível com as definidas pelo modelo de governança dirigida pela produção (GEREFFI, 2001) e também é resultado de uma

maior pressão de uma das cinco forças competitivas (PORTER, 1979), o poder do fornecedor.

Assim, parece que neste setor em especial, as forças constritoras exercem papel decisivo na formação da estratégia. Seria o caso de se afirmar que não há espaço para formação de estratégia pretendida? Essa questão merece uma pesquisa mais ampla que verifique não só os papéis do distribuidor e da montadora, como também a disposição e capacidade dos gestores em executá-la.

O estudo apresenta a limitação do tamanho da amostra. Para conclusões melhor fundamentadas será necessário aumentar a base de pesquisa. Todavia, os resultados parecem consistentes com a literatura sobre formação de estratégia e ensejam futuros estudos que tratem dos pontos levantados.

Referências

- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario2009/indice.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2010.
- BARTUNEK, J. M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 355-372, 1984.
- CAETANO, J. R. De volta à pista. **Revista Exame**, 30 de outubro, p. 104-108, 2002.
- DAHAB, S. **Entendendo franchising: alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- ENZ, C. A. The role of value congruence in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284-304, 1998.
- FLETCHER, M.; HARRIS, S. Seven aspects of strategy formation. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 3, p. 297-314, 2002.
- FURTADO, J. M. Passando o bastão. **Revista Exame**, 29 de maio, p. 113, 2002.
- GEREFFI, G. Beyond the producer-driven/buyer-driven dichotomy: the evolution of global value chains in the internet era. **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 30-40, 2001.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance in global value chains. **IDS Bulletin**, v. 32, n. 3, p. 41-52, 2001.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.
- QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementalismo lógico: administrando a formação de estratégia. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Recebido: 29/11/2010
Received: 11/29/2010

Aprovado: 17/12/2010
Approved: 12/17/2010