

# **A ESTRATÉGIA E AS REDES DE NEGÓCIO**

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

## **AUTORES**

**JOÃO MAURICIO GAMA BOAVENTURA**

Universidade Paulista - UNIP

jm@boaventura.adm.br

**JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA**

Universidade de São Paulo

jpsiq@usp.br

## **RESUMO**

O crescimento da importância do estudo da estratégia, assim como o crescimento do interesse pelo assunto redes de negócios, sugere a necessidade de discutir a aplicação das idéias da estratégia a esse tipo de arranjo empresarial. Uma rede de negócio se constitui em um agrupamento de empresas que consegue, como um todo, obter ganhos de competitividade estabelecendo relações de fidelidade nos negócios das empresas que o compõem. Como esse tipo de organização não possui um decisor formalmente incumbido de formular estratégias e, ao menos inicialmente, passa por um processo de auto-organização, não parece ser adequado simplesmente transpor os conceitos da estratégia tradicional, desenvolvidos para uma única empresa, para essa nova situação. O texto parte da idéia de níveis de estratégia, originalmente propostos para a situação de uma única corporação e o amplia para o caso de uma reunião de empresas. Também são consideradas estratégias genéricas, bem como que a existência de determinadas características estruturais, que são para o conjunto de empresas uma fonte de vantagem competitiva, pode ser utilizado para o desenho da estratégia de rede, ainda que essa estratégia seja apenas um entendimento comum dos membros da rede sobre a melhor maneira de enfrentar os concorrentes.

## **ABSTRACT**

The growing interest for the study of strategy, as well as in the networks of enterprises, suggest the need to discuss the application of the ideas and concepts of strategy to this new type of enterprises framework. A network of enterprises is a set of firms that manages, as a whole, gain power to compete by the establishment of fidelity relations in the business of its members. Since this sort of organization – the network – does not have someone who is formally in charge of designing its strategy and, at least in the beginning, it goes through a self-organizations process, it does not seem adequate to merely insert the traditional concepts of strategy, that were thought for the context of one enterprise to the new situation. This text starts considering the levels of strategy created for one corporation expand them to the case of a set of firms. General strategies are also considered and are analyzed the existence of some structural features, that could be a source of competitive advantage to the network, and consequently used to design its strategy, even though this strategy may be only a common understanding of the best way to face the competitors.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, Redes, Níveis de estratégia.

# ESTRATÉGIA E AS REDES DE NEGÓCIOS

## Introdução

A partir dos anos 80 observou-se um crescimento da importância da estratégia dentro das empresas, o que é coerente com um mundo caracterizado por um elevado grau de concorrência. Desde o advento do planejamento estratégico até as tendências mais recentes nessa área, os gestores vêm buscando formas de ajustar suas empresas ao mercado e ao ambiente externo, de forma a garantir a rentabilidade e mesmo a sobrevivência.

Entretanto, a estratégia sempre foi vista e abordada como estando voltada para a empresa ou uma unidade de negócios da mesma, sendo relativamente escassos estudos que tratem da estratégia direcionada a conjuntos de empresas, sejam esses conjuntos de qualquer natureza.

Recentemente, tem chamado a atenção dos pesquisadores o fenômeno do ganho de poder de competição que alguns agrupamentos de empresas conseguem, como é o caso dos *clusters* e das redes de negócios. Embora constituam um fenômeno antigo – em alguns casos, com mais de um século de vida –, somente há pouco tempo surgiu o interesse no estudo das razões, ou nas fontes, da elevada capacidade de competir que esses agrupamentos apresentam.

Nesse novo campo de pesquisa que surge, passa a haver espaço para que se investigue a estratégia dos agrupamentos de empresas, bem como suas implicações. Muitas possibilidades se abrem, variando desde a simples extensão dos conceitos e das idéias da estratégia voltada a uma empresa para a nova situação, de um grupo de empresas, até a criação de conceitos e teorias totalmente novos, formulados para um conjunto de empresas.

Este trabalho, de forma exploratória, pretende discutir a formulação estratégica para um tipo específico de agrupamento empresarial, as redes de negócios, que podem ser encontradas nas mais diversas regiões do mundo, como será visto nos próximos tópicos.

## As redes de negócios e a estratégia

De um ponto de vista ideal, as empresas são livres para escolher seus parceiros de negócios, incluindo clientes e fornecedores. Entretanto, essa liberdade teórica é restringida na prática pelo imperativo da competitividade, de forma que, em diversas circunstâncias, é interessante estreitar os negócios da empresa a um conjunto relativamente limitado de firmas, com o qual há maior possibilidade de ganho. A limitação dos negócios a um conjunto específico de empresas leva à repetição das transações, o que começa a se constituir em uma forma de fidelidade.

A quantidade de repetições dos negócios entre empresas pode variar desde umas poucas transações até a exclusividade. Alguns fabricantes de autopeças são exemplos de empresas que negociam apenas com um único cliente ou fornecedor. No presente texto será entendido como rede de negócios um conjunto de empresas cuja fidelização nos negócios se encontra em um grau tal que permite a identificação do agrupamento, sendo um possível critério para essa identificação o aumento da capacidade de concorrer de todo do conjunto empresarial. São exemplos desse tipo de agrupamento a Companhia das Índias Ocidentais,

que atuou no nordeste brasileiro explorando a cana-de-açúcar, empresas de agribusiness existentes no mundo todo, as *keiretsu* japonesas (que se reúnem verticalmente em torno de uma grande empresa chamada de *kaisha*) ou as *chaebol* coreanas (que se aglomeram em torno de uma família ou pessoa), como a LG, a Daewoo ou a Samsung.

A estratégia como uma idéia unificadora que liga as várias áreas funcionais da empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo é uma visão que começou a se formar a partir do trabalho de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, na Harvard Business School, no início dos anos 60. Posteriormente Igor Ansoff, Alfred D. Chandler, Jr. e Peter Drucker empurraram essa noção de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais. (MONTGOMERY e PORTER).

A palavra “estratégia” tem diversos significados, sendo sua epistemologia objeto de vários estudos acadêmicos. Mintzberg (1987), por exemplo, identificou cinco sentidos para a palavra estratégia no campo dos negócios: um plano, uma manobra – *ploy*, um padrão, um posicionamento ou uma perspectiva. Como este artigo se dedica a tratar de estratégia de rede de negócios, um emprego ainda não consolidado para o termo, cabe esclarecer o sentido que se pretende para “estratégia”.

Para elucidar o sentido de estratégia para a rede de negócios convém apresentar as características do processo e do conteúdo estratégico em redes. Neste sentido, esta obra segue a sugestão de Hax e Majluf (1996) de que para fins do estudo da estratégia é útil analisar-se separadamente seu conteúdo de seu processo; além disto, estes autores enfatizam que a análise do processo da estratégia é de mais difícil explicação que o conteúdo da estratégia. Embora os conceitos de processo e conteúdo da estratégia, no âmbito das empresas, já tenham sido bem explorados na literatura, o mesmo não acontece para a dimensão supra-organizacional, caso de redes de negócios e foco deste trabalho

### **Os níveis da estratégia**

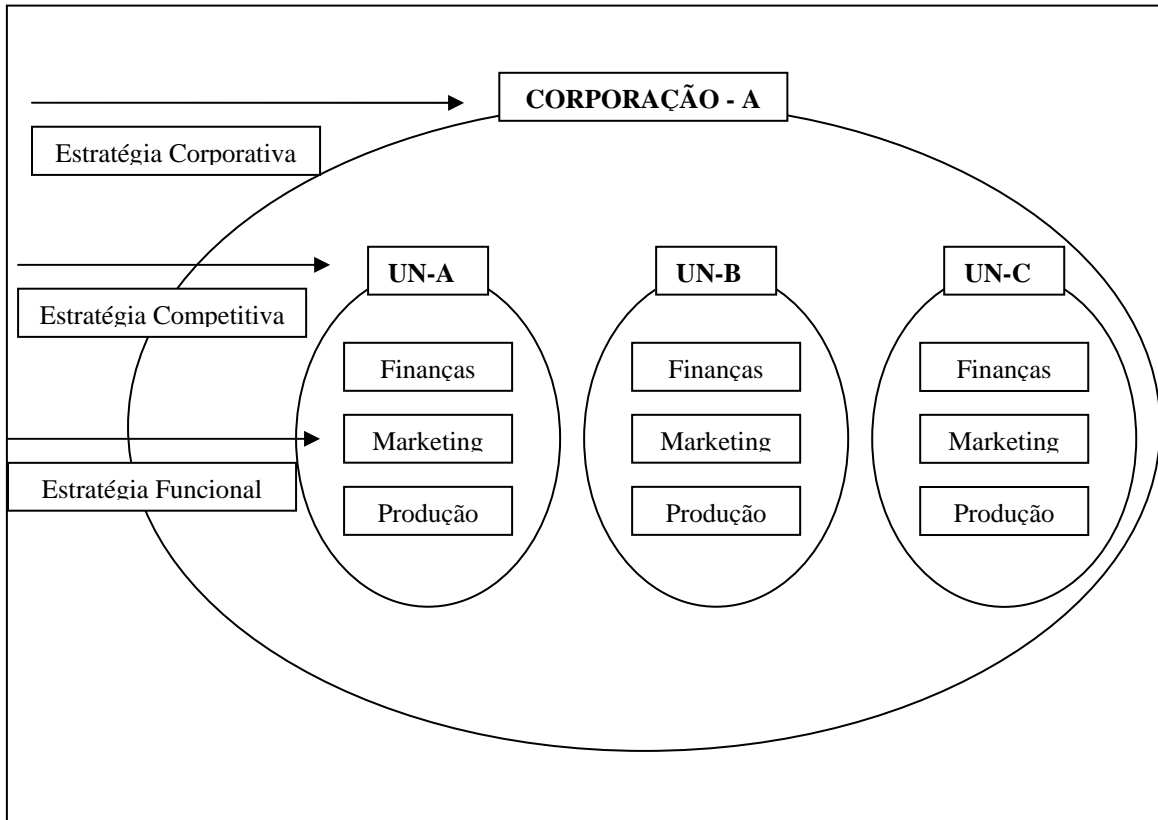
O conceito de estratégia aplicado ao campo dos negócios, usualmente denominado estratégia empresarial, absorve idéias do conceito original aplicado à área militar. Entretanto, não é possível proceder a uma transposição automática dos conceitos de estratégia militar para a estratégia empresarial sem uma prévia avaliação. Deve-se ter em mente que há diferenças substanciais entre o contexto militar e o empresarial, que impedem uma transposição simplista dos conceitos de estratégia. Para evidenciar tais diferenças serve como exemplo a entidade “cliente”, importante no contexto empresarial, e que não encontra equivalente estratégico no contexto militar. Neste sentido, na maioria das situações, o conceito de estratégia empresarial está dissociado do campo militar.

No âmbito da estratégia empresarial, é normal atribuir-se algumas categorias, como se fossem níveis. Os níveis mais comuns são: corporativa, de uma unidade de negócios e funcional ou operacional.

Alguns autores atestam a existência de dois níveis de estratégia, entre eles Hofer e Schendel (1978:57), quando explicam que há a estratégia voltada para a corporação e aquela voltada para a unidade de negócios. Outros, como Johnson e Scholes (1999), acreditam haver no mínimo três níveis de estratégia em grandes corporações: a estratégia corporativa, a estratégia da unidade de negócios e a estratégia operacional. Johnson e Scholes (1999:13)

explicam que a estratégia operacional está relacionada com a forma que os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e suas habilidades efetivamente vão contribuir para orientar a empresa para a direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa. A figura 1 ilustra a idéia dos níveis da estratégia empresarial.

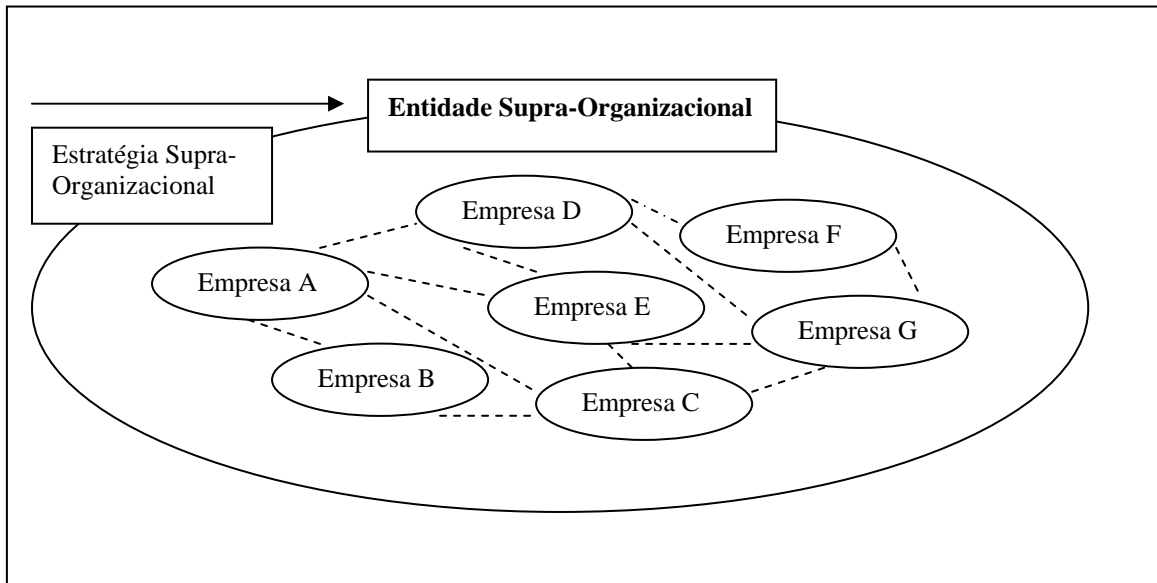
Figura 1: Os níveis da estratégia empresarial



Vale registrar que há ainda autores que vislumbram um quarto e mais abrangente nível da estratégia empresarial, a exemplo de Carroll e Buchholtz (2000), que identificam a *enterprise strategy*, um nível ainda superior ao da estratégia corporativa e que estaria voltado a atender o interesse dos *stakeholders*.

De acordo com o sentido que se pretende aplicar neste artigo, com relação ao nível da estratégia, a estratégia da rede de negócios está voltada para essa rede vista como uma entidade monolítica, que estará competindo com outras entidades, quer sejam outras redes de negócios, quer sejam empresas isoladas. Entretanto, o reconhecimento deste nível da estratégia não está negando que dentro de uma rede de negócios também exista outros níveis de estratégia, aqueles referentes à competição entre empresas de negócios similares dentro da rede. Isto posto, pode-se então intitular este nível estratégico como de estratégia supra-organizacional. A figura 2 ilustra a idéia do nível da estratégia supra-organizacional.

Figura 2: Estratégia Supra-Organizacional



### **O conteúdo da estratégia: aspectos comuns nos processos estratégicos**

O processo da estratégia e seu conteúdo são como as duas faces de uma moeda, mas independentemente de como se dá o processo da estratégia, sempre haverá a necessidade de se pensar qual será sua fórmula, aqui denominada conteúdo. A literatura cobre de forma rica modelos sobre o conteúdo da estratégia para empresas, tais como as estratégias corporativas de diversificação ou verticalização de Ansoff (1965); as estratégias competitivas genéricas de custo, diferenciação ou enfoque de Porter (1980) ou os 22 modelos de lucro de Slywotzky e Morrison (1997), apenas para citar alguns destes modelos.

Entretanto, a literatura não registra com a mesma riqueza estudos sobre o conteúdo de estratégias para entidades supra-organizacionais. Não há registro, por exemplo, de modelos de estratégias genéricas. Encontram-se, todavia, alguns estudos exploratórios sobre estratégias para entidades como clusters e rede de negócios, ou estudos que tangenciam esta questão, a exemplo dos elaborados por Felbinger e Robey (2001), Peck e McGuinness (2003) ou Bäckström e Lind (2005).

Felbinger e Robey (2001) entendem que, em decorrência das mudanças nas condições econômicas devidas ao processo de globalização, é necessária uma nova abordagem para o desenvolvimento regional de clusters. Estes autores concluem que, para que clusters sejam economicamente competitivos, será necessário operar no ambiente global e é vital que as estratégias sejam inovadoras, que as empresas não abandonem suas regiões de origem e que saibam compartilhar tecnologia e informação umas das outras dentro do cluster.

Peck e McGuinness (2003) questionam o mérito de se perseguir clusters especialistas que fiquem isolados em uma atuação regional e ressaltam a necessidade das estratégias buscarem um envolvimento de nível internacional.

Bäckström e Lind (2005) alertam que os modelos tradicionais de gestão procuram identificar quais as atividades agregam ou não valor para uma organização para tomada de decisão estratégica, todavia, de acordo com a *network theory*, empresas operando em redes desenvolvem importantes relacionamentos, vitais para sua existência, e que não podem ser mensurados pelos modelos tradicionais.

A busca pela potencialização dos fundamentos de uma rede de negócios, que permite a evolução e o desenvolvimento da competitividade geral da rede, pode ser considerada uma estratégia natural e evolutiva.

### **Estratégias genéricas**

Independente da busca da evolução da rede de negócios, em função de seus fundamentos, é possível identificar estratégias genéricas voltadas ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Conforme já explicado anteriormente, adota-se nesta obra a opção pela vantagem competitiva como parâmetro básico de estratégia. Diversas formas de estratégias genéricas são, a seguir, apresentadas.

#### I – Estratégia por Qualidade Superior

A estratégia por qualidade superior visa oferecer produtos ou serviços de qualidade superior aos prestados por outras redes, todavia não tendo um custo superior que anule o ganho do adicional de preço o qual os clientes estariam dispostos a pagar. Tal estratégia está baseada na vantagem competitiva de qualidade superior.

A forma mais natural para se implementar este tipo de estratégia ocorre com o alinhamento por parte das empresas que compõem a rede para a qualidade superior.

#### II – Estratégia Competitiva por Prazo de Entrega Rápido

A estratégia por prazo de entrega rápido volta-se à brevidade de entrega dos pedidos ao cliente. Está baseada na vantagem competitiva por prazo de entrega rápido, ser caracterizada por uma velocidade superior nos prazos de entrega dos pedidos que uma rede tem frente à outra. Entretanto é também necessário que o eventual adicional de custo desta velocidade superior não supere a diferença de preço que os clientes estariam dispostos a pagar em razão do benefício obtido.

Para que esta estratégia se torne efetiva, a vantagem competitiva por prazo de entrega rápido precisa ser propagada pela rede de negócios. O mais razoável para tal propagação é que a maioria das empresas da rede se estruture para atender com curtos prazos de entrega.

#### III – Estratégia por Flexibilidade na Especificação de Produtos e Serviços

A flexibilidade na especificação de produtos ou serviços em muitos mercados torna-se atributo de valor para os clientes. Esta flexibilidade se traduz em oferecer personalização na prestação de serviços e na possibilidade de modificar a especificação dos produtos para

atender às necessidades dos clientes. Esta flexibilidade pode ser alvo de uma estratégia para rede de negócios. A vantagem competitiva de base para esta estratégia está em oferecer esta flexibilização quando outras redes não o fazem, ou ainda em oferecer tais flexibilizações em condições mais vantajosas que outras redes.

Da mesma forma que nos casos das estratégias já citadas, embora esta vantagem competitiva possa ser decorrente da atuação de apenas uma das empresas da rede, esta poderá ser melhor alcançada se todas as empresas da rede estiverem organizadas para operar com tais flexibilizações.

#### IV – Estratégia por Baixos Custos Internos à Rede

Este tipo de estratégia genérica está baseado em uma categoria de vantagem competitiva muito citada na literatura, a qual consiste em se obter custos inferiores de produção ou prestação de serviços que a concorrência. Todavia, para que esta vantagem competitiva seja válida é necessário que o produto ou serviço prestado tenha qualidade e desempenho compatível com o da concorrência.

Para que esta estratégia se estabeleça em uma rede de negócios é preciso que os custos da rede como um todo sejam inferiores ao de redes concorrentes. Entendem-se os custos da rede como um todo pela somatória dos custos de todas as empresas participantes da mesma.

#### V – Estratégia por Baixos Custos Externos à Rede

Embora também relacionada a custos, esta estratégia se distingue da anterior por considerar os custos dos insumos e não os decorrentes das operações internas. A base desta estratégia é uma vantagem competitiva auferida por se obter custos inferiores de insumos que os concorrentes, sem que estes insumos prejudiquem a qualidade dos produtos ou aumentem os custos de produção.

A propagação deste tipo de vantagem competitiva em uma rede não é simples, uma vez que normalmente a maior parte dos insumos das empresas de uma rede são oriundos de outras empresas dentro da rede. Todavia, em algumas indústrias, custos potencialmente externos à rede de negócios, tais como energia elétrica, impostos, locação de imóveis ou mão-de-obra, podem ser inferiores a de outras redes.

#### VI – Estratégia de Inovação em Produtos e Serviços

A capacidade de inovar constantemente e com rapidez tem se tornado importante vantagem competitiva para empresas, o que também pode ocorrer em redes de negócios. Criar e explorar este tipo de vantagem competitiva é o âmago da estratégia de inovação em produtos e serviços.

A propagação deste tipo de vantagem competitiva ocorre quando a rede de negócios é capaz de rapidamente introduzir novos produtos ou serviços. Indústrias onde o ciclo de vida de produtos é mais rápido são ambiente propício para este tipo de vantagem competitiva.

## VII – Estratégia de Diferenciação por Marca

Outro tipo de estratégia para rede de negócios é a diferenciação por marca. Marca normalmente é classificada como uma vantagem competitiva de diferenciação, pois por alguma razão os clientes pagam um preço superior pelo produto, muito embora nem por isso o custo deste produto seja mais elevado que os ofertados pela concorrência. Muito embora normalmente a marca seja de propriedade de uma empresa e não de uma rede de negócios, seus benefícios podem se estender por toda uma rede. Isto porque pode beneficiar os canais de distribuição do produto, por facilitar sua venda, bem como beneficiar os fornecedores da empresa detentora da marca, que conseguem com isto vender maiores volumes.

A propagação desta vantagem dá-se na exploração e gestão adequada da marca ao longo da rede. Aqueles que estão distribuindo o produto devem estar alinhados estrategicamente no sentido de praticarem preços compatíveis com a marca, além de posicionarem os produtos nos pontos de venda adequados e quando anunciarem o fazerem de forma a fortalecer a marca.

### **O processo da estratégia em redes de negócios**

O estudo do processo estratégico em organizações é um tema conhecido e bem explorado na literatura. Um retrato de quanto este tema do processo estratégico já foi estudado em organizações é a conhecida obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, onde os autores classificam as diversas formas do processo de formação da estratégia em dez escolas. Todavia, tais estudos focam o processo estratégico em uma organização, diferentemente do propósito que aqui se deseja: o processo estratégico em uma entidade supra-organizacional – uma rede de negócios.

Uma rede de negócios começa a se instituir a partir de um ponto – ou momento – inicial, no qual começa a haver uma fidelidade crescente nas relações comerciais entre um determinado grupo de empresas. Se esse aumento da fidelidade for capaz de gerar efeitos positivos, como o fato de ser possível observar um ganho de competitividade da rede de negócios em formação, passa a haver um estímulo para a continuação e intensificação do processo de fidelização, na forma de ciclos, que se repetem apenas com limitações externas, do ambiente. Uma limitação externa, que iria interromper ou prejudicar esse processo, poderia ser uma mudança nas preferências dos consumidores, que deixariam de comprar os produtos da rede. No que tange a este trabalho, um processo como o descrito corresponderá à idéia de auto-organização.

Outro conceito aplicável nesse tipo de processo é o de estratégia emergente, conforme originalmente proposto por Mintzberg (1994). O conceito de estratégia emergente é o da constatação de que há estratégias que são deliberadas, ou seja, implementadas, sem que tenha havido um respectivo processo consciente e preliminar de planejamento das mesmas.

Neste tipo de processo, por auto-organização, ou organização espontânea, sem uma forma consciente de organização, a rede de negócio desenvolve alguma vantagem competitiva. Embora se reconheça a aquisição de vantagem competitiva, tal ganho proporciona efeitos mais limitados que um sistema com governança.



Exemplos de vantagens competitivas desenvolvidas por este tipo de processo estratégico são:

- custos baixos em função de aumento de volume (ganhos de escala),
- flexibilidade (de volume ou de prazos),
- custos flexíveis (em função de estrutura de custos variáveis ao longo da rede),
- custos internos baixos (pela solução de problemas de gargalos ou por negociações diretas).

Independente das vantagens competitivas que uma rede de negócios possa desenvolver, alguns aspectos estruturais, quando potencializados, promovem a competitividade da rede. Um exemplo é a especialização das empresas, pois quando as empresas de uma rede se especializam, passam a ter a vantagem decorrente de uma posição mais privilegiada na curva da experiência como defendido por Slack (1993). Outro aspecto é a fidelidade nas transações entre as empresas da rede de negócios, que permite avanços na competitividade do agrupamento em função de efeitos que são reconhecidos por alguns autores na comunidade acadêmica. Um deles, Williamson (1975), afirma que o aumento da fidelidade pode reduzir o custo das transações; Luhmann (1988) *apud* Oliveira (2001) acredita que o aumento da fidelidade permite a redução na complexidade das transações; e Gambetta (1988) *apud* Oliveira (2001) por sua vez entende que o aumento da fidelidade facilita a cooperação.

A partir da década de 80 muitas empresas varejistas engajaram-se em programas que passaram a ser conhecidos como “de resposta rápida” e que ofereciam a perspectiva de ganhos de competitividade, explorando a aproximação e fidelização entre as empresas de uma cadeia de abastecimento, bem como lançavam mão de técnicas, como o Just in Time, e tecnologias de monitoramento e reposição de estoques, principalmente a Troca Eletrônica de Dados (EDI), e o gerenciamento por categorias (TAYLOR, 2005). Um exemplo bastante conhecido é o Efficient Consumer Response (ECR), utilizado pelos supermercados.

Um terceiro aspecto estrutural com implicações estratégicas é a presença na rede dos negócios relevantes para o seu produto principal. Nesse caso, a relevância pode ser de diversas naturezas, como uma matéria-prima escassa, um processo de tecnologia peculiar ou um negócio que concentre lucro dentro de uma cadeia de valor. A propósito, este conceito aproxima-se da visão de Slywotzky e Morrison (1997) que já advogavam como uma boa estratégia posicionar-se nos negócios que concentram lucro dentro de uma cadeia de valor.

## **Conclusão**

A reunião de empresas em um agrupamento que forma uma rede de negócios tem implicações na área da estratégia, cuja atuação é ampliada, passando a incorporar também a forma como essas entidades concorrem com empresas externas à rede e com outras redes. Assim sendo, conceitos e idéias inicialmente concebidos para uma situação de empresas isoladas precisam ser revistos e talvez complementados, de forma a serem colocados à disposição das redes de negócios.

É possível falar-se em níveis de estratégia dentro de uma mesma corporação, que têm início em um patamar básico, o da estratégia funcional, passam pelo nível intermediário, o da estratégia competitiva e chegam à estratégia corporativa, ainda dentro do contexto de uma única empresa, mas abrangendo diversas unidades de negócios (HOFER e SCHENDEL, 1978;

JOHNSON e SCHOLES, 1999). Transpondo-se esse tipo de classificação para a situação das redes de negócio percebe-se a necessidade de acrescentar mais um nível, que seria o da estratégia supra-empresarial, que, ao menos em um momento inicial, teria a característica da auto-organização, sem o apoio de uma pessoa, empresa ou entidade responsável pela sua criação e implantação.

Para uma rede de negócios seria possível imaginar algumas estratégias genéricas, que poderiam ser empregadas em empresas isoladas, mas que também seriam úteis nas redes. São exemplos disso estratégias voltadas à qualidade, redução de prazos de entrega, redução de custos etc. Mas a existência da rede de negócios, com determinadas características estruturais, é para o conjunto de empresas que a compõe uma fonte de vantagem competitiva que pode ser utilizada para o desenho da estratégia de rede, ainda que essa estratégia seja apenas um entendimento das empresas da rede sobre a melhor maneira de enfrentar os concorrentes externos (uma estratégia subjacente). As características estruturais identificadas e que podem ser fontes de vantagem competitiva são a especialização das empresas da rede, a fidelização entre as mesmas e a presença de negócios relevantes.

Muitas questões permanecem como assuntos para possíveis estudos futuros, como existência de governanças supra-empresariais, as vantagens que poderiam ser assim obtidas e, principalmente, como diagnosticar o estágio de desenvolvimento de uma rede de negócios e estimulá-la a crescer.

### Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BÄCKSTRÖM, Henrik, LIND, Johnny. Modern Management Strategies and Business Networks. *Problems and Perspectives in Management*, N.1/2005, p.27-46, 2005.
- CARROLL, Archie B. & BUCHHOLTZ, Ann K. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4<sup>a</sup>. ed., Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2000.
- FELBINGER, Claire L., ROBEY, James E. Globalization's Impact on State and Local Policy: The Rise of Regional Cluster-Based Economic Development Strategies. *Policy Studies Review*, Vol.18, N.3, p.63-79, Autumn 2001.
- GAMBETTA, D. *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. *The Strategy Concept and Process*. 2<sup>nd</sup>. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- HOFER, Charles W. & SCHENDEL, Dan. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.
- JOHNSON, Gerry & SCHOLES, Kevan. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 5<sup>th</sup>. ed. New York: Prentice-Hall, 1999.
- LUHMANN, N. Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. In GAMBETTA, D. *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*. P.94-107 Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- MINTZBERG, Henry. Strategy Concept: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, Vol.30, N.1, p.11-24, 1987.
- \_\_\_\_\_. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Nova York: Free Press,

- 1998.
- MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Marcos Dias. Predicted Opportunism: an Empirical Tool to Assessing Trust in International Alliances. I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). **Anais...** Curitiba, 2001.
- PECK, Frank, MCGUINNESS, David. Regional Development Agencies and Cluster Strategies: Engaging the Knowledge-Base in the North of England. **Local Economy**, Vol.18, N.1, p.49-62, 2003.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLYWOTZKY, Adrian J., MORRISON, David J. **The Profit Zone**. Nova York: Random House, 1997.
- TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2005
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. Nova York: Free Press, 1975.