

Um Estudo Exploratório Sobre a Relação entre o Aumento da Concorrência e Orçamento de Marketing

AUTOR

ALFREDO PASSOS DA SILVA

Universidade Nove de Julho

alfredop@kmchouse.com.br

Resumo

Este estudo, de caráter exploratório, visou analisar se na maioria das empresas, o orçamento de marketing é baseado nas vendas ou em um percentual do lucro líquido, independente às vezes dos acontecimentos de mercado, com o aumento do ambiente competitivo, ou aumento da intensidade da concorrência. Foi desenvolvido através de uma amostra aleatória de 50 empresas, por meio de um questionário estruturado fechado. Os principais resultados indicam que a totalidade das empresas deste estudo reconhecem que a reação dos competidores é um problema e um assunto de preocupação da empresa, que não existe vínculo entre o aumento da competição e o aumento do investimento em marketing, que a competição será mais intensa e que o orçamento de marketing aumentou nos últimos 5 anos. O artigo apresenta ainda, uma pesquisa bibliográfica sobre estratégia e inovação em gestão; metodologia; resultados, limitações e recomendações para estudos futuros. Tendo em vista que o país vive o melhor momento econômico em três décadas, combinando estabilidade, aumento do consumo e da renda e investimentos recordes na produção, o presente estudo levanta questões práticas e importantes, para serem consideradas quando da elaboração de um orçamento de marketing.

Abstract

This is an exploratory study and its main objective was to analyse if in the most of the companies, the budget of marketing is based on sales or percentage from the earnings without taxes, when the competitive environmental or the intensity of the competitors increase. It was developed with a sample of 50 companies on application of a structured questionnaire. The main results shows that all the companies are worry about competitors but this situation is not linked with the marketing budget. This article analyses the theory about strategy and innovation management, besides methodology procedures, the results and the limitations and recommendations for future studies. Concerning the positive moment of the Brazilian economy, this study have discussed practical questions for develop marketing budget.

INTRODUÇÃO

Zuboff (2003) afirma que os indivíduos mudaram mais do que as organizações de negócios das quais dependem. Os últimos cinquenta anos testemunharam o surgimento da nova geração de indivíduos, embora as empresas continuem a operar de acordo com uma lógica inventada na época de sua origem, há um século. O abismo que hoje separa indivíduos e organizações é marcado por frustrações, desconfiança, decepção e até raiva. Além disso, abriga a possibilidade de um novo capitalismo e uma nova era de geração de riquezas.

Kotler (2000:30) diz que o marketing “é um processo por meio do qual grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Para Drucker (apud Kotler, 1993), o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua devido ao conhecimento que se tem do cliente, de tal forma que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só.

Schiffman e Kanuk (2000), afirmam que as pessoas avaliam suas atitudes, gerais ou específicas, e seu comportamento associando-os a diferentes grupos de referência, tais como família, amigos, classe social, subculturas específicas, cultura pessoal etc.

No entanto, o trabalho de marketing ainda se baseia na teoria de Maslow (Kotler, 1998), que afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis de hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão às necessidades mais urgentes (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades menos urgentes (as necessidades de auto-realização):

- Necessidades de auto-realização
- Necessidade de status e estima
- Necessidades sociais (afeto)
- Necessidades de segurança
- Necessidades fisiológicas
- Nessa perspectiva, os objetos desejados ficariam condicionados a estas necessidades, como mostra a figura 1:

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



FONTE: Peter e Churchil 2005.

Em seguida a avaliação de necessidades do consumidor, os autores citam a importância da segmentação. Kotler (2000) complementa ainda que normalmente a segmentação possibilita a

avaliação de um grupo de pessoas com perfis e interesses convergentes, e conseqüentemente com preferências, poder de compra, localização geográfica e hábitos de consumo parecidos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

E é neste contexto, entre as origens e a atualidade, que o objetivo do estudo foi avaliar, dentro da realidade empresarial brasileira, se o orçamento de marketing é baseado nas vendas ou em um percentual do lucro líquido, independente as vezes dos acontecimentos de mercado, como aumento do ambiente competitivo, ou aumento da intensidade da concorrência.

Assim, a pergunta que representa o problema deste estudo é: o aumento do ambiente competitivo bem como a intensidade da concorrência levam as empresas a aumentar seus respectivos orçamentos (anuais) de marketing?

Revisão Bibliográfica

Estratégia

Segundo Porter (1989), a estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado. A definição deste posicionamento é bastante afetada pela estrutura da indústria, aqui entendida como o grupo de empresas que fabricam produtos substitutos entre si. A estratégia tem por objetivo definir uma posição, baseada em vantagens competitivas, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes.

Henderson (1989) confirma o conceito de Porter, quando destaca que a estratégia visa a estabelecer planos de ação que desenvolvam novas vantagens competitivas ou que aumentem o escopo das vantagens competitivas atuais da organização.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia é ponto alto da atividade dos executivos, razão pela qual tem sido, nas duas últimas décadas, um tema extensamente estudado no meio acadêmico. Para os autores, o conceito de estratégia inclui pelo menos cinco definições: estratégia é plano; estratégia é padrão ou comportamento consistente ao longo do tempo; estratégia é posição escolhida pela empresa para seus produtos em determinado mercado; estratégia é perspectiva, isto é, a maneira como a empresa faz as coisas; e a estratégia é truque ou manobra para enganar os concorrentes.

Vantagem Competitiva

Ansoff (1990) entende que o sucesso da empresa é função da estratégia que ela adota. A estratégia determina a vantagem competitiva da empresa. O autor destaca quatro estratégias competitivas possíveis: (1) Estratégia de participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado, que consiste na otimização da participação de mercado através de uma política de vendas agressiva, baseada em preços baixos e sustentada por custos minimizados; (2) Estratégia de crescimento, que se baseia na expansão territorial do mercado, segmentação do mercado, estimulação da demanda por programas de obsolescência programada, dentre outros; (3) Estratégia de diferenciação do mercado, pela qual a empresa cria uma imagem distinta dos concorrentes e consegue atrair clientes para seus produtos e

serviços; (4) Estratégia de diferenciação de produtos e serviços que procura desenvolver produtos diferentes em relação aos da concorrência e que atendam às necessidades específicas de grupos de clientes.

Para Ulrich e Lake (1990), a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa consegue, em segmento específico de mercado, agregar mais valor a seus clientes e fornecedores do que seus concorrentes. A vantagem competitiva se compõe de dois elementos: o valor percebido pelos clientes e a criação de fontes únicas ou singulares através de produtos ou serviços que os concorrentes não conseguem imitar.

Para Ghemawat (1999), a obtenção de uma vantagem competitiva depende de se conseguir grande diferença entre o que o cliente quer pagar e os custos que os competidores conseguem ter.

De acordo com Aaker (2001), a vantagem competitiva será criada, se estiver sustentada por ativos, for adotada em segmentos que a valorizem e for empregada contra concorrentes que não poderão facilmente enfrentá-la. Além disso, precisa ser substancial o bastante para fazer a diferença, ser sustentável perante as mudanças no ambiente e na concorrência e estar alinhada com atributos visíveis dos negócios que irão influenciar os clientes.

Marketing

Sandhusen (2003) reitera que o marketing cria oportunidades de troca harmonizando os elementos de seu composto de modo a satisfazer objetivos individuais e organizacionais. Ao criar essas oportunidades, cria também utilidades e preenche lacunas para oferecer produtos aos clientes, quando, onde e como eles quiserem. Essencial para a compreensão dos processos de marketing é entender conceitos básicos como necessidades, concorrência, troca, ambientes e compostos de marketing. Igualmente importante é compreender as filosofias de marketing associadas às várias fases da evolução dos processos de marketing, incluindo produção, vendas, conceitos de marketing e filosofias conceituais de marketing social. Como sucede com os conceitos básicos de marketing, essas filosofias devem geralmente ser reinterpretadas à luz das diferenças culturais, demográficas, econômicas, políticas e tecnológicas nos mercados internacionais.

Kotler (1999) cita o resultado de entrevistas com diretores-presidentes de empresas:

- Em 1993, a Coopers & Lybrand realizou uma pesquisa junto a cem dirigentes de empresas. Muitos viam seus departamentos de marketing como “mal focalizados e acomodados”.
- Em 1993, a McKinsey & Company publicou um relatório dizendo que muitos dirigentes de empresas viam seus departamentos de marketing como “sem imaginação, com poucas idéias novas, produzindo muito pouco”.
- Em 1994, a Booz, Allen & Hamilton apresentou um relatório advertindo que os diretores-presidentes de empresas achavam que os “gerentes de marca estavam perdendo contato com as realidades comerciais”.

Se estes estudos forem repetidos atualmente será que o resultado será diferente?

Ainda idéias equivocadas sobre marketing continuam a existir nas empresas. A primeira é a idéia que marketing é vendas. Parte sim, mas não seu todo. Vendas é parte de marketing.

Outra idéia é que marketing, é o departamento de marketing. Uma empresa tem vários departamentos, inclusive o departamento de marketing. Mas trabalhar o composto de marketing, ou seja, produto, preço, comunicação e distribuição é uma tarefa que envolve toda a empresa, não só o departamento de marketing.

Bonoma (1985) afirmou que a maioria das estratégias de marketing é boa, mas que o marketing normalmente falha no estágio de implementação.

Vale a pena voltar no tempo para conhecer análises e estudos sobre avaliação e controle do desempenho em marketing.

Kotler (1999) apresenta o demonstrativo de resultados de uma empresa, onde as vendas elevaram-se continuamente por cinco anos e quase dobraram desde o ano-base. Os lucros da empresa triplicaram no período. O retorno sobre as vendas elevou-se de 6,3 para 12,1 por cento, enquanto o retorno sobre os ativos passou de 11,3 por cento, no ano-base, para 26,7 por cento no final do quinquênio.

Fazendo uma análise mais aprofundada, Kotler comenta que a empresa manteve seus gastos com P&D constantes durante os cinco anos, apesar do crescimento em vendas. Isso significa que o investimento em P&D caiu substancialmente em termos de percentuais das vendas.

Assim, a questão que persiste é se um maior dispêndio em marketing não teria levado as vendas a triplicar, em vez de apenas se aproximarem do dobro, durante o período analisado.

E neste momento, o autor comenta que o ritmo acelerado na era da informação, torna imperativo que cada empresa reserve um tempo significativo, para examinar o futuro e perguntar que adaptações deverá empreender agora para sobreviver e prosperar.

Prever como serão os negócios dentro de cinco anos, quais envolvidos no ambiente de marketing serão auxiliados ou prejudicados pela revolução da informação. Se a empresa facilitou o acesso de clientes potenciais e atuais à empresa para fazer perguntas, sugestões ou reclamações?

Inovação em gestão

(Hamel e Breen, 2007) afirmam que inovação em gestão é qualquer coisa que altera substancialmente a maneira pela qual o trabalho de gestão é realizado, ou modifica significativamente formas organizacionais costumeiras e, como resultado, faz progredir as metas da organização.

Em síntese, os autores comentam que a inovação em gestão muda a forma que os gestores trabalham, e o faz de uma maneira que aprimora o desempenho organizacional.

Ainda segundo Hamel e Breen, 2007, a inovação em gestão tende a produzir uma vantagem competitiva quando uma ou mais de três condições são atendidas: a inovação baseia-se em um princípio original de gestão que desafia alguma ortodoxia antiquada; a inovação é sistêmica,

abrangendo uma gama de processos e métodos; e/ou a inovação é parte de um programa contínuo de invenção acelerada em que o progresso aumenta com o tempo.

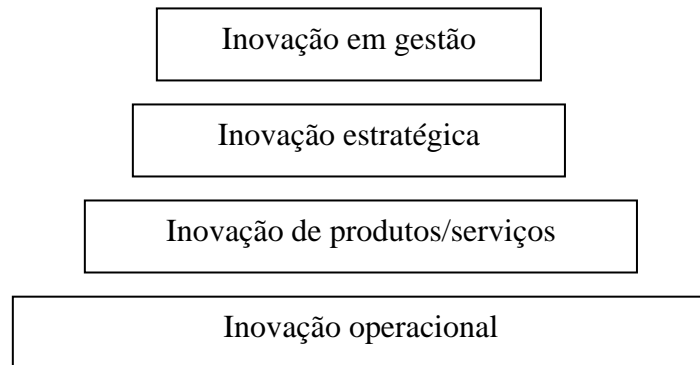


Figura 2. A pirâmide da inovação

Metodologia

Para a avaliação dos objetivos propostos, realizou-se um estudo exploratório com base em uma amostra composta de 50 empresas, por meio de um questionário estruturado fechado, ao longo dos dias úteis dos meses de Maio e Junho de 2008, distribuídos entre os períodos matutinos e vespertinos, nos escritórios dos entrevistados.

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário estruturado. Foram definidas 10 questões relacionadas a duas abordagens: aumento do ambiente competitivo e aumento da intensidade da concorrência.

As perguntas foram desenvolvidas para serem entendidas pelos entrevistados de forma simples, para evitar dificuldades de comparação com outras organizações ou falta de entendimento por falta do entrevistado.

Análise dos Resultados

As estatísticas descritivas mais importantes indicaram que a idade média dos entrevistados é de 32 anos. Quanto ao sexo dos entrevistados, 56 são homens e 44% mulheres, sendo analistas, coordenadores ou gerentes de marketing. Estes, representam 61% de empresas multinacionais e 39% de empresas nacionais.

Em relação ao grau de instrução, verificou-se que 100% completaram o ensino superior e que 60% estão terminando ou terminaram um curso de pós-graduação (especialização em sua maioria, 98%).

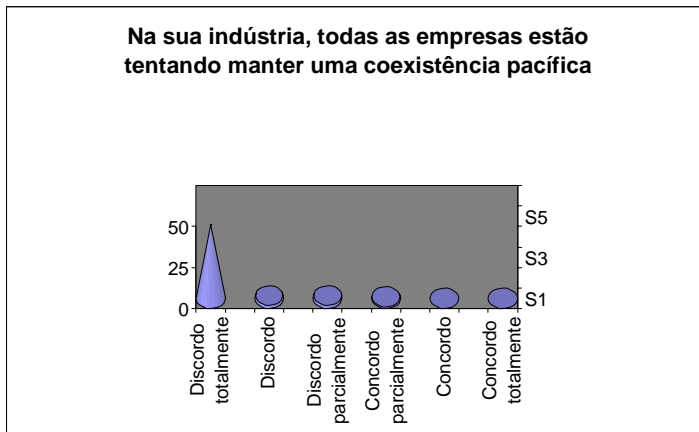
As indústrias (Porter, 1989) ou setores participantes do estudo:

Setores

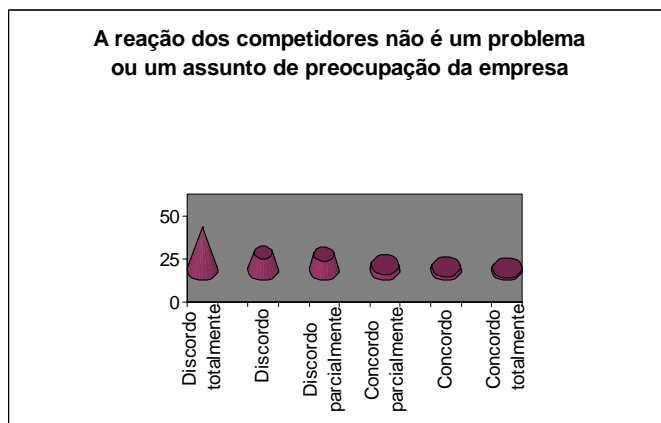
1. Alimentos
2. Comércio Varejista
3. Comunicação
4. Educação
5. Eletroeletrônica
6. Farmacêutica e Cosméticos
7. Metalurgia e Siderurgia
8. Papel e Celulose
9. Química e Petroquímica
10. Serviços Especializados
11. Serviços Médicos
12. Veículos e Peças

I - Competitive Environment ou Ambiente Competitivo

1. Neste primeiro tópico foram abordadas duas questões; a primeira sobre a coexistência entre os concorrentes na indústria (setor), onde a grande maioria disse não existir um ambiente pacífico entre os competidores, ou seja, mesmo setores que no passado, procuravam “combinar preços”, agora já está mais difícil encontrar esta situação. Por isso, 98% da amostra afirma que a coexistência entre as empresas não é mais pacífica.

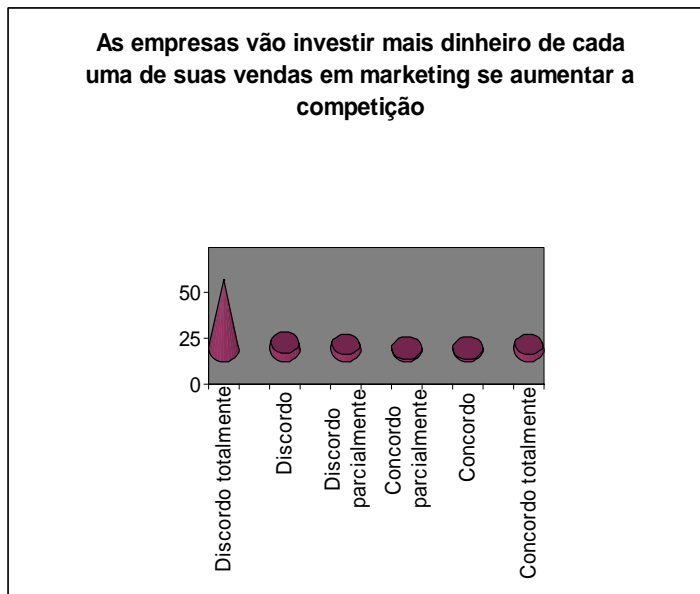


2. Neste segundo tópico buscou-se identificar o grau de preocupação dos profissionais de marketing e de suas respectivas empresas, quanto à reação dos competidores. Notou-se que nos setores de maior concorrência a preocupação é maior do que em setores que ainda se apresentam com concorrência ainda moderada ou ainda cartelizada. Por isso, 50% da amostra mostraram-se preocupados com a concorrência. Ao considerar-se todos aqueles que se preocupam, o percentual chega a 80%, enquanto aqueles que não se preocupam chegam a 20%.



II - Competitive Intensity ou Intensidade da Competição ou Intensidade da Concorrência

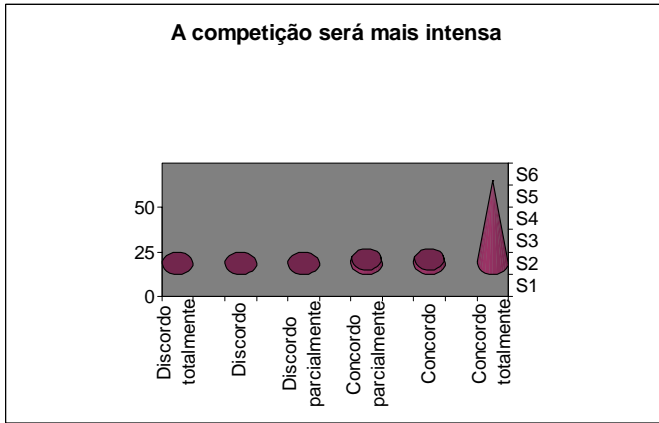
3. Nesta questão pode constatar-se que a maioria das empresas não vão investir mais em marketing, caso aumente a competição, na opinião dos entrevistados. Isto pode demonstrar ainda as dúvidas dos empresários, executivos e alta direção das empresas, quanto ao retorno de resultados em marketing. Por isso, 81% da amostra se mostraram descrentes, quanto a qualquer aumento do investimento em marketing por qualquer aumento da competição no setor.



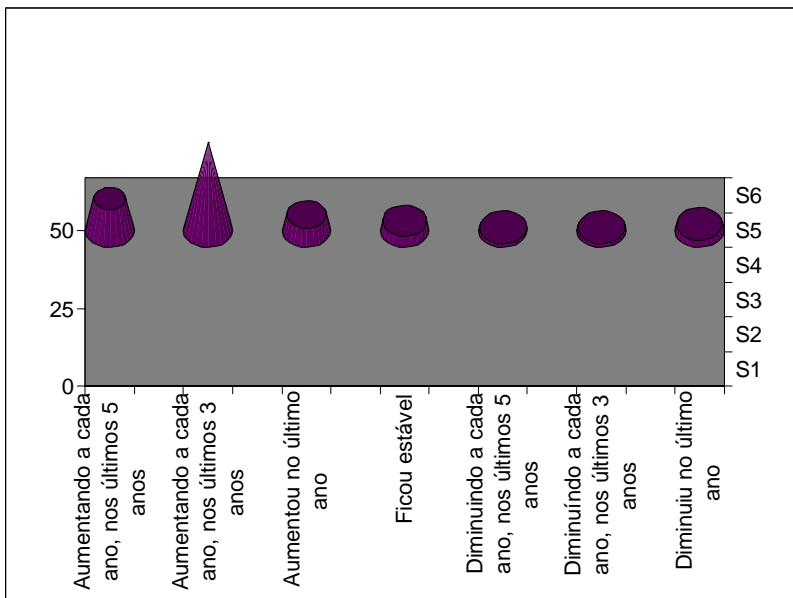
4. Quanto à pergunta “As empresas em nossa indústria (setor) serão extremamente agressivas para manter seu share of market, ou seja, sua participação de mercado”, interessante observar que somente 40% dos profissionais concordam com esta afirmação. Parte porque as empresas pensam cada vez mais em atrelar seus resultados a rentabilidade e não somente a participação de mercado. E outra questão para se pensar é que se ainda pairam dúvidas quanto ao retorno do investimento em marketing, parte do poder de decisão fica então com a área financeira e não com marketing, em questões mais críticas como esta.



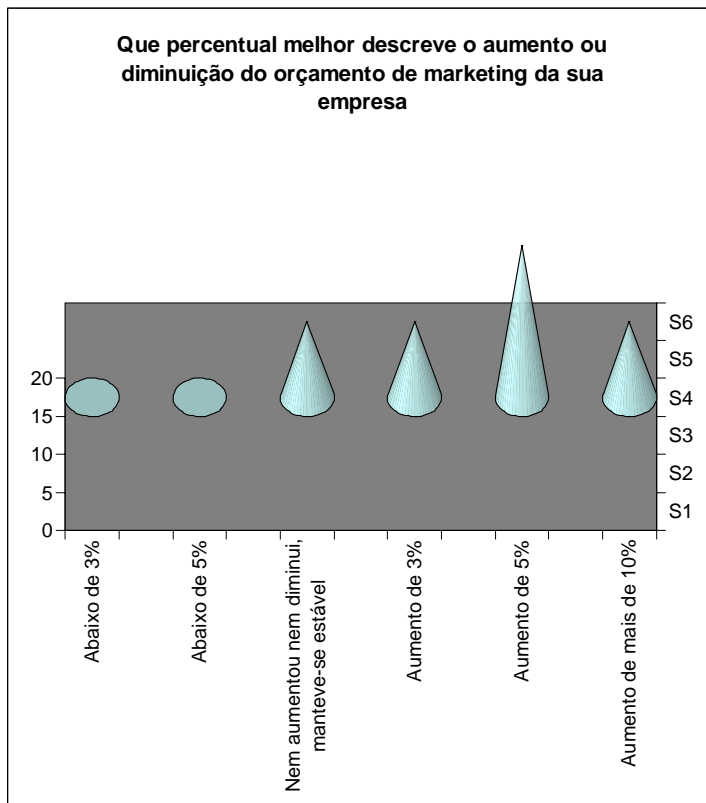
5. Quanto à intensidade da competição a totalidade da amostra, ou seja, 100% dos profissionais de marketing entrevistados, afirmam que a competição será mais intensa. A única diferença é quanto ao grau de intensidade. Para setores mais cartelizados a intensidade será menor, pois os investimentos, especialmente bens de capital, representam somas muitas elevadas de dinheiro.



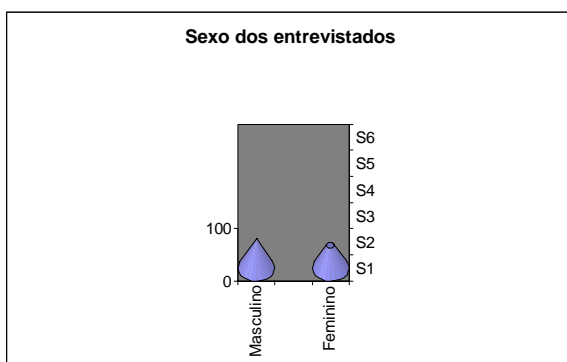
6. Na questão do orçamento de marketing, 85% dos entrevistados afirmaram que houve aumento, variando entre 5, 3 e o último ano de análise. Em contrapartida, 15% dos entrevistados tiveram estabilidade no orçamento ou diminuição, variando entre os últimos 5, 3 e o último ano. Pode-se pensar, que o aumento do orçamento de marketing na maioria das empresas, deve-se ao momento econômico brasileiro, ou seja, crescimento da renda das classes C e D, com conseqüente aumento do consumo.



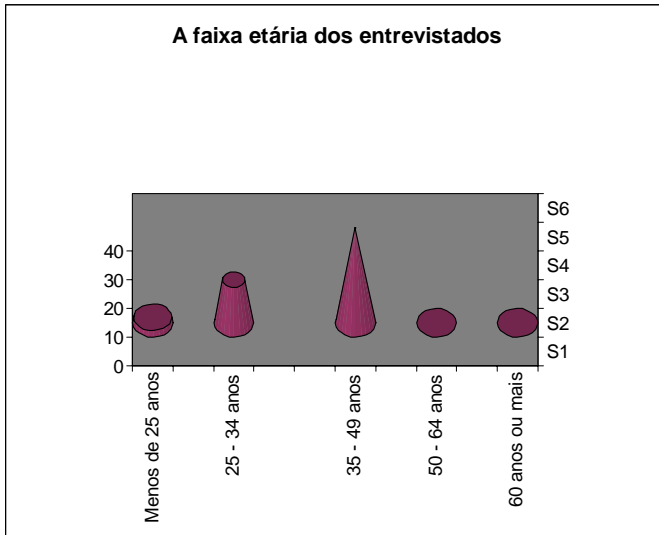
7. Quanto ao percentual de aumento ou diminuição do orçamento de marketing, constata-se a utilização do mesmo padrão de outros estudos. O aumento ou diminuição na maioria dos casos, apresenta-se em uma faixa estreita de variação, tanto para cima, quanto para baixo. Assim, 80% informam que seus respectivos orçamentos de marketing aumentaram nos últimos anos, com variações entre mais de 10%, 5% e 3%.



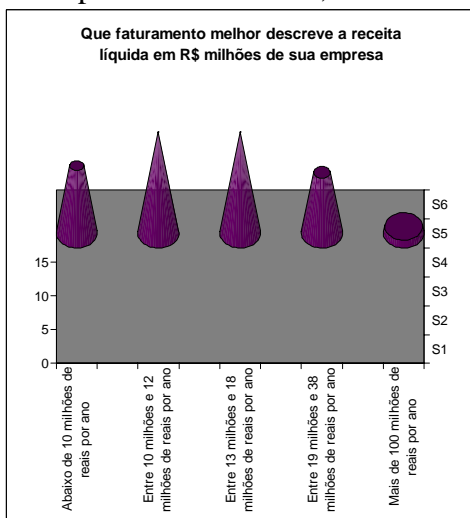
8. Quanto ao sexo dos entrevistados, houve um equilíbrio embora o número de homens seja pouco superior ao das mulheres, 56 homens e 44% mulheres.



9. Quanto a faixa etária dos entrevistados, a grande maioria, 98%, situa-se entre os 25 e os 49 anos, sendo que 2%, com idade inferior a 25 anos. Na faixa etária do 25 aos 34 anos, estão 30% dos entrevistados. Este tem sido o motivo para em outros estudos começar a surgir o termo “juniorização em marketing”, ou seja, cada vez mais os departamentos de marketing, especialmente das grandes empresas, tem estagiários e trainees, desempenhando função de analistas de marketing, ou por vezes sendo responsável por ações de importância em convenções, briefing e aprovações de peças promocionais junto aos fornecedores como agências de propaganda/comunicação e gráficas.



10. Quanto ao faturamento das empresas, foram selecionadas a partir de faixas “em R\$ milhões” de acordo com a receita líquida das maiores empresas brasileiras segundo o anuário Maiores e Melhores. Assim, 20% da amostra são empresas com receita líquida abaixo de 10 milhões de reais por ano, 30% receita líquida entre 10 e 12 milhões, 30% entre 13 e 18 milhões de reais por ano, 19% entre 19 e 38 milhões e 1% acima de 100 milhões de reais por ano. Ou seja, o porte da empresa e os setores variam, mas o comportamento das diretorias com relação aos seus departamentos de marketing, parece ser muito semelhante, independente de empresas de consumo, bens industriais ou serviços.



Conclusão

Dentre os conceitos citados no referencial teórico, foram considerados neste estudo as práticas profissionais de marketing nas empresas e como estas podem ampliar a leitura dos sinais de mercado.

Porter (2004) afirma que sinais de mercado são meios indiretos de comunicação no mercado e na maior parte, se não todo, o comportamento de um concorrente traz consigo informação que pode ajudar na análise da concorrência e na formulação da estratégia.

O olhar diário na grande maioria dos casos deste estudo sobre a concorrência e a competição existe. Mas ainda fica caracterizado muitas vezes, a comunicação de resultados ou ações, posteriores aos fatos.

Por isso, torna-se necessário compreender cada vez mais as disciplinas da Estratégia Competitiva, ou seja, Análise Setorial, Análise da Concorrência e Posicionamento Estratégico para permitir que “novos olhares” e principalmente a inovação possa ser trabalhada no dia-a-dia de marketing, resultando em maior relevância para o negócio.

Ainda, é preciso ampliar a visão para inovação, não só de produtos mas as outras formas de inovação (Hamel e Breen, 2007) citadas: inovação em gestão, inovação estratégica, inovação de produtos e/ou serviços e inovação operacional.

Coletar, analisar e apresentar “Inteligência” ao processo de mercado, buscando diferenciais competitivos e com isso colaborando para empresa manter sua vantagem competitiva, pode resultar em maior credibilidade dos profissionais de marketing. A alta direção precisa constatar que seus profissionais de “mercado” entendem o “mercado”, fazendo leituras adequadas e colaborando com outros departamentos, especialmente vendas e produção.

Marketing como fator de Inovação em gestão

Daft (1982) afirma que inovação organizacional é a adoção de uma idéia ou comportamento que é novo para a indústria, o mercado ou o ambiente em geral.

Woodman, Sawyer e Griffin (1994) reiteram que nenhuma companhia pode manter-se competitiva sem novas idéias; a mudança é a expressão visível dessas idéias.

Lane (1998) descreve as inovações baseadas na ciência como os novos conhecimentos científicos que permitem às empresas: 1) mudar sua plataforma tecnológica; 2) desenvolver novas plataformas; 3) melhorar sua competitividade.

Então, em última análise, duas questões de Porter (2004): De que modo sua indústria se desenvolverá? Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir a longo prazo?

Sem estas respostas, dificilmente um profissional de marketing pode assegurar conhecimento sobre Ambiente Competitivo, Intensidade da Concorrência e Orçamento de Marketing.

Limitações, Hipóteses e Recomendações para Estudos Futuros

As conclusões deste estudo procuram analisar se na maioria das empresas, o orçamento de marketing é baseado nas vendas ou em um percentual do lucro líquido, independente às vezes dos acontecimentos de mercado, como aumento do ambiente competitivo, ou aumento da intensidade da concorrência. Por se tratar de empresas de grande porte e serem escolhidas pelos critérios de receita líquida em R\$ milhões, as conclusões não podem ser generalizadas.

Em relação a estudos futuros, recomenda-se aprofundar as tarefas dos profissionais de marketing, de acordo com as diferenças entre as indústrias: manufatura; comércio e serviços, para verificar as diferenças.

Pode ser oportuno, avaliar também, as questões do ambiente competitivo e do aumento da intensidade da concorrência por regiões do País, para verificar se ocorrem mudanças nas práticas orçamentárias de marketing, quando se fala de estados diferentes do Brasil.

Bibliografia Básica

BONOMA, Thomas V. The marketing edge: making strategies work. Nova York: The Free Press, 1985.

CHURCHILL JR, Gilbert A e Peter, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANDHUSEN, Richard L. Marketing Básico. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. Marketing básico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1986.

GRACIOSO, Francisco. Gerência de marketing. São Paulo: Referência, 1981.

_____. Marketing: o sucesso em 5 movimentos. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Marketing: uma experiência brasileira. São Paulo: Cultrix, 1975.

_____. Contato imediato com marketing. São Paulo: Global, 1986.

_____. A excelência em marketing nos anos 90. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. Marketing. São Paulo: Atlas, 1990

RICHERS, Raimar. O que é marketing. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. Marketing: uma visão brasileira. 6.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2004.

_____. Surfando as ondas do mercado. 5.ed. São Paulo: RR&CA, 1997.

SCHIFFMAN, L.G. e KANUK, L.L. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro, LTC, 2000.

Bibliografia Complementar

AAKER, D.A. Administração estratégica de Mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H.I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

CHANDLER, A.K. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Massachusetts: Library of Congress Cataloguing-in-Publication, 1969.

DAFT, Richard L. Bureaucratic versus non-bureaucratic structure in the process of innovation and change. In: Samuel B. Bacharach, ed., Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982), p. 129-166.

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

HAMEL, Gary e BREEN, Bill. O futuro da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HULNICK, A. Risky Business. **Harvard International Review**. v.24, No. 3, p. 68 – 73, 2002.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.& Hamel, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review 1990, 68(3), 79-92.

PRAHALAD, C.K., & Hamel, G. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Boston (MA): HBR OnPoint Enhanced Edition – PDF, 2001.

WOODMAN Richard W., SAWYER, John E., e GRIFFIN, Ricky W, “Toward a theory of organizational creativity”, Academy of Management Review 18 (1993), p. 293-321; e Alan Farnham, “How to nurture creative sparks”, Fortune (10 jan. 1994), p. 94-100.

ZILBER, Moisés Ari e LAZARINI, Luiz Carlos. Estratégias Competitivas na Área da Saúde no Brasil: um Estudo Exploratório. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 131-154, Jan./Mar. 2008.

ZUBOFF, Shoshana e MAXMIN, James. O novo jogo dos negócios: como entender o que está acontecendo e conquistar os novos consumidores. Rio de Janeiro: Campus, 2003.