

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA EM MERCADO GLOBALIZADO SOB O ENFOQUE DO MODELO DELTA: O CASO DE UMA *HOLDING* LATINO-AMERICANA LÍDER EM P&D&I

Geraldo Luciano Toledo*
Eliana Marroquin Quelopana**
Álvaro Castroman Pollero***

RESUMO

O ambiente competitivo globalizado requer respostas inovadoras das empresas a fim de colher os benefícios e superar possíveis barreiras inerentes a ele. As estratégias para lidar com a complexidade do ambiente contemporâneo de negócios têm suscitado o interesse acadêmico de um expressivo número de pesquisadores. Todavia, as teorias e práticas convencionais, fundamentadas nas propostas clássicas de posicionamento, não têm propiciado às empresas todas as respostas para que elas empreendam, satisfatoriamente, seu posicionamento estratégico. Assim, neste estudo, tem-se por objetivo analisar o posicionamento estratégico de empresas inovadoras bem sucedidas, em um cenário de globalização. Preliminarmente, é feita uma revisão da literatura concernente ao assunto, abordando particularmente dois temas: o Modelo Delta, de Hax e Wilde II (2001), como proposta pertinente à competição entre redes; e o modelo organizacional e de gestão que dará suporte ao processo estratégico da empresa. Em seguida, apresentam-se os resultados de uma pesquisa exploratória, com o recurso de estudo de caso, analisando, segundo a perspectiva do Modelo Delta, o processo de posicionamento estratégico de duas empresas integrantes de uma bem sucedida *Holding*, líder em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I). Os resultados do estudo revelaram propostas distintas de posicionamento das empresas pesquisadas.

ABSTRACT

The global competitive environment requires innovative answers from the companies in order to obtain the benefits and surpass its possible inherent barriers. The strategies to deal with the complexity of the contemporary business environment have incited the academic interest of a large number of researchers. However, the conventional theories and practices, based on the classical proposals of positioning, do not have provided companies with complete answers to undertake satisfactory strategic positioning. So, in this study the authors aim to analyze the strategic positioning of successful innovative companies, in a globalization scenario. Preliminarily a critical review of literature about the subject was made, approaching particularly two themes: the Delta Model, proposed by Hax and Wilde II, as an adequate schema to analyze the competition between nets, and the organizational and managerial model that must support the strategic process of a company. An exploratory study was carried through, using a case study research. In this study was analyzed the strategic positioning process of two companies of a successful *Holding*, leader in Research, Development and Innovation (R&D&I), according to the perspective of the Delta Model. The findings of the study disclose different positioning strategies of the analyzed companies.

* Prof. FEA/USP

** Doutoranda Universidade Politécnica de Madri/UPM

*** Doutor pela USP

INTRODUÇÃO

No ambiente globalizado contemporâneo, o processo competitivo requer respostas inovadoras das empresas para que as situações desfavoráveis sejam contornadas e superadas e os benefícios sejam aproveitados com vantagem. Nesse ambiente, as estratégias que determinam a maior ou menor força competitiva da empresa revestem-se de uma complexidade crescente, atraindo um expressivo número de pesquisadores, interessados em estudar a nova realidade. Esta é caracterizada por uma competição acirrada, não mais entre empresas, mas entre redes e sistemas que abrangem uma multiplicidade de cadeias de valor. No que diz respeito à fundamentação do sucesso da empresa, têm surgido teorias que procuram explicar o fenômeno, ainda que, dada sua complexidade, não haja registro de propostas de um modelo universal, mas apenas respostas específicas a certas questões particulares (POLLERO *et al.*, 2004). Não obstante, cada uma das respostas encontradas tem contribuído para compreender e completar, parcialmente, o quebra-cabeça relativo ao conhecimento de práticas bem sucedidas de cada empresa.

Numa época típica de globalização, o sucesso das empresas assume a configuração de um fenômeno que afeta tanto a economia e as políticas macroeconômicas dos países, como a própria organização do processo produtivo e as demais atividades disseminadas pelas diferentes áreas da empresa, conforme diagnosticam Barber e Suárez (2001). As formas de inserção e adaptação das empresas na economia global estão relacionadas, por sua vez, a processos históricos e a suas tipicidades, como tamanho, setor de atividade, tecnologia, estrutura de custos, competências e geração e disseminação de conhecimento (KOSACOFF, 2003).

Dessa forma, em um mundo integrado por fluxos comerciais e de investimentos, emerge uma nova economia, na qual a tecnologia e o capital humano, juntamente com o processo de inovação, figuram como fatores decisivos para a consecução de altos níveis de crescimento e de competitividade, em diversos setores de atividade (NONAKA e TAKEGUCHI, 2003).

Na América Latina, apresenta-se, também, uma nova ordem econômica, de caráter nacional, mais aberta e desregulada. Entretanto, ainda assim, constata-se a pouca expressão da região no comércio internacional, revelando cifras que não atingem 4% do volume mundial de comércio (OMC, 2002). Face ao novo cenário econômico, Kosacoff (2003) comenta que, nos primeiros anos deste milênio, persiste uma palavra que define com precisão a percepção dos empresários latino-americanos: desafio. Essa palavra, e o que ela representa, explica as atitudes dos empresários e a diversidade de respostas das empresas às novas circunstâncias presentes no ambiente competitivo de negócios.

A economia e a gestão das empresas estão cada vez mais integradas, e devem ser flexíveis às mudanças inexoráveis do contexto mundial (HAX e WILDE, 2001). Suas reações são de fortes mudanças e adaptações às novas regras do jogo. Para Pollero *et al.* (2004), o tipo de resposta das empresas latino-americanas a esse desafio as separa em dois grupos. No primeiro grupo, encontram-se aquelas que adotam uma atitude pró-ativa, e enfrentam a situação com uma estratégia clara e deliberada; no segundo grupo, figuram empresas que tentam sobreviver, e respondem de forma defensiva aos desafios e ameaças do ambiente. A empresa abordada na parte empírica que integra este estudo - *Holding Odebrecht* - desponta como um exemplo típico de organização pró-ativa, pois revela uma postura desafiadora frente ao ambiente globalizado. A empresa é líder em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I), e é a maior exportadora de serviços de engenharia (Odebrecht Engenharia e Construção - OEC) e de produtos petroquímicos (empresa Braskem) da América Latina.

A luz desse contexto, o objetivo geral neste estudo é discutir a abordagem de posicionamento estratégico de organizações líderes, inovadoras e bem sucedidas, em um cenário de globalização, e analisar o modelo de estrutura organizacional que serve de suporte ao processo estratégico.

O artigo está estruturado em duas partes. A primeira parte é dedicada à formulação do embasamento conceitual, mediante, primeiramente, a revisão da literatura concernente às proposições pertinentes ao posicionamento estratégico, com ênfase na descrição de uma ferramenta analítica inovadora, o Modelo Delta, proposto por Hax e Wilde II (2001). Na seqüência, são analisadas, criticamente, as principais contribuições referentes a estruturas organizacionais orientadas para a inovação, enfatizando sua relação com o modelo estratégico de gestão da empresa.

Na segunda parte, discorreu-se sobre os aspectos metodológicos da pesquisa empírica que complementa o trabalho, tendo por referência as considerações extraídas da revisão da literatura e a proposta de Yin (2001) no que concerne a pesquisas exploratórias envolvendo estudo de caso. A pesquisa empírica contempla duas empresas integrantes da *Holding Odebrecht S/A*: a petroquímica Braskem e a Odebrecht Engenharia e Construção - OEC.

EMBASAMENTO CONCEITUAL

Os modelos de Porter (1986) e de processo de formação estratégica têm sido discutidos amplamente e sob diferentes perspectivas nos círculos acadêmicos brasileiros, conforme se depreende, por exemplo, dos textos de Vasconcelos e Cyrino (2006) e de Bertero *et al.* (2003). Diversas contribuições têm sido colhidas, especialmente aquelas que procuram relacionar o modelo de posicionamento idealizado por Porter com outras propostas, tanto alternativas como complementares. As discussões que se apresentam não significam o descarte dos postulados de Porter, mas ampliam os horizontes de abordagem da questão do desenvolvimento e implantação de estratégias competitivas e de busca de conquista de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, muitos teóricos de estratégia, analisando o modelo de posicionamento de Porter sob a perspectiva de correntes de pensamento estratégico, apontam possíveis lacunas à luz do cenário de negócios contemporâneo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PROCESSO ADAPTATIVO CRÍTICO

Ansoff (1978) foi um dos primeiros autores de teoria das organizações a discorrer sobre estratégia empresarial, definindo-a como tudo aquilo que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente. Quase dez anos após, Porter (1986) proporcionou uma significativa contribuição ao estudo do tema, propondo os conceitos de estratégia competitiva e de vantagem competitiva; essa última indicando o diferencial a ser desenvolvido pela empresa para criar e entregar valor superior, o qual deve ultrapassar o custo de oferecê-lo aos clientes. Porter (1992) expande sua proposta ao definir estratégia competitiva com o objetivo básico de permitir que a empresa tenha uma visão de como estruturar-se para manter-se e crescer em um ambiente caracterizado por intensa competição.

Dessa forma, a estratégia competitiva surge da compreensão das regras da concorrência, determinadas pela atratividade de um setor, as quais podem ser englobadas nas chamadas *Cinco Forças Competitivas*. Conhecendo-as, é possível decidir o rumo estratégico da organização, tendo por objetivo a conquista de desempenho superior ao dos competidores.

A identificação e a análise das forças de pressão competitivas permitem revelar os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa, orientar seu posicionamento e mostrar as áreas em que as mudanças estratégicas podem proporcionar o máximo retorno. Com isso, é possível pôr em destaque as áreas nas quais o impacto das forças externas é mais intenso. Tais forças revelam-se sob a

forma de situações favoráveis e desfavoráveis, podendo redundar em oportunidades e ameaças.

Da mesma forma que a escola do posicionamento capitaneada por Porter, a abordagem de Visão Baseada em Recursos (VBR, ou RBV – *Resource-Based View*) persegue a busca por vantagens competitivas sustentáveis e a superação dos concorrentes. Tal abordagem sustenta que a empresa possui um *portfolio* de recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, a partir dos quais pode criar vantagens competitivas; o foco reside nos sistemas de produção e no desenvolvimento de competências. Os recursos da empresa representam um agrupamento singular e, consubstanciados em competências e capacidades, criam e exploram, lucrativamente, um potencial de diferenciação que existe latente nos mercados (FLEURY e FLEURY, 2004). A Visão Baseada em Recursos pressupõe, portanto, que a obtenção de vantagem competitiva emerge da construção de competências que assegurem uma posição sustentável no ambiente. Isso porque as mudanças e turbulências ambientais, presentes no cenário contemporâneo, realçam a limitação da visão estruturalista presente no modelo de Porter, o qual visa, essencialmente, ao estabelecimento de uma posição diante das “forças ambientais” (CARIDADE *et al.*, 2005).

De acordo com a abordagem do VBR, a principal causa da variedade de desempenho das empresas reside na natureza específica dos seus recursos e competências. Essa especificidade as torna inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis, propiciando a obtenção de lucros diferenciados (MEIRELLES *et al.* 2005). O desempenho da empresa vincula-se mais aos recursos que esta detém e administra do que às características da indústria ou do setor a que pertence. Uma particularidade que distingue as abordagens de Porter e da VBR repousa na perspectiva de “dentro para fora” (FLEURY, 2004), dessa última, e da perspectiva “de fora para dentro” (FLEURY, 2004), da Escola de Posicionamento.

Outra vertente de estudos sobre estratégia das organizações direciona-se ao esforço de estabelecimento de uma conjugação entre as condições explicativas da estratégia a partir dos recursos – VBR –, mas com perspectivas institucionais – teoria institucional – explorando, sob certos aspectos, a questão da legitimidade (MACHADO-DA-SILVA e SEIFERT JR, 2004; CRUBELLATE *et al.*, 2005). No âmbito da teoria institucional, a estratégia é definida segundo critérios de racionalidade limitada (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2001 e CRUBELLATE *et al.*, 2004).

Por outro lado, Carvalho *et al.* (2004) comentam que os resultados de pesquisas de muitos autores ora reforçam a tipologia das estratégias competitivas genéricas, ora recomendam a utilização de estratégias combinadas, ora sugerem desdobramentos, ou, ainda, vão mais além, defendendo a necessidade de avançar além dos postulados da tipologia característica da escola de posicionamento. Esses últimos sugerem que tal tipologia pode não se ajustar perfeitamente à análise, compreensão e formulação da estratégia, em um contexto de forte competição e de conexão entre os agentes do sistema competitivo presente em um ambiente de economia em rede.

Carvalho *et al.* (2004) enfatizam, especialmente, as contribuições de dois modelos: Disciplina de Valor (TREACY e WIERSEMA, 1995) e Modelo Delta. Esses autores procuram, por exemplo, estabelecer conexões entre as abordagens de Porter – estratégias competitivas genéricas – e Treacy e Wiersema – disciplinas de valor. Eles concluem que essas últimas expandem as primeiras, enfatizando que a “estratégia de liderança de custo total” corresponde à disciplina “excelência operacional”, e a “estratégia de diferenciação” pode desdobrar-se nas disciplinas “liderança em produtos” e “intimidade com o cliente”. Por outro lado, a disciplina “intimidade com o cliente” propõe que o foco central seja o cliente, não o produto.

Prahalad (1997) traz novos ingredientes à discussão, argumentando que os conceitos subjacentes ao modelo de Porter, visando ao entendimento da estrutura de um setor, contemplam a realidade e os cenários característicos dos anos 1980. Nesses cenários, a questão dominante residia em saber como uma empresa deveria se posicionar face à estrutura e às condições prevaletentes em seu

setor de atuação. Prahalad (1997) sugere que a pergunta a ser feita, em razão do ambiente de negócios típico do final dos anos 1900, é de outra ordem e diz respeito a como podem ser formuladas estratégias que possibilitem à empresa modelar o futuro, e que não representem apenas um exercício formal de posicionamento. Partindo desse pressuposto, a estratégia não se conforma a um processo analítico *ex post facto*, mas a um processo de descoberta e criação. A estratégia adquire, assim, um caráter inovador e criativo, sendo interpretada como a busca de novas oportunidades de negócios e de interações com os clientes, empresas, tecnologias e mercados. Nesse sentido, ao se criar, formular e implantar uma estratégia, o foco reside no processo de negócio como um todo, o qual requer a integração dos subsistemas adaptativos críticos.

Posicionamento estratégico sob o enfoque do Modelo Delta

A competição global e os avanços rápidos das tecnologias, meios de comunicação e transportes refletem o fato de que pessoas, organizações e grupos estão fortemente interconectados, em decorrência do ambiente resultante de uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999). As escolas VBR e do posicionamento não contemplam especificamente economias e empresas que operam em rede como condições presentes na criação e manutenção de relacionamento com clientes, fornecedores e outros atores integrantes de seu sistema de valor. Enquanto tais escolas enfatizam a orientação para o produto como uma filosofia, e empreendem limitado esforço de identificação das características e peculiaridades dos segmentos de clientes, a conectividade inerente à economia em rede proporciona a criação de posições competitivas baseadas no relacionamento com cliente.

Para interpretar o processo estratégico, no contexto do ambiente competitivo e globalizado contemporâneo, o Modelo Delta, de Hax e Wilde II (2001), oferece um arcabouço diferenciado. O modelo emerge da análise de empresas internacionalizadas que operam no âmbito da nova realidade do ambiente competitivo de negócios; e é o resultado de um projeto desenvolvido mediante uma pesquisa efetuada por Hax e Wilde II, sob os auspícios da Sloan School (MIT). Nessa pesquisa, os autores contaram com a participação, em vários *workshops*, de mais de 30 CEO's de corporações globalizadas, e com dados de mais de 100 organizações.

Conforme mencionado, o Modelo Delta sustenta-se na premissa de que as empresas as quais operam numa economia em rede, requerem um alto grau de relacionamento com clientes, fornecedores, prestadores de serviço, condição que altera os propulsores de rentabilidade e, conseqüentemente, a formulação estratégica (CARIDADE *et al.*, 2005). Na interpretação de Hax e Wilde II (2001), a proposta conceitual do Modelo Delta reflete melhor as certas particularidades presentes no ambiente de negócios contemporâneo. Por outro lado, na concepção de seus autores, o Modelo Delta se propõe estabelecer pontos de conexão e integração entre os modelos conceituais tradicionais de duas escolas, Visão Baseada em Recursos (RBV) e Posicionamento, situando, todavia, o cliente no âmago das proposições estratégicas.

Segundo Hax e Wilde II (2001), o único denominador comum nas condições atuais de internacionalização das empresas é a mudança contínua e inexorável. Os autores sustentam, ainda, que a teoria e as práticas convencionais de negócio não têm proporcionado à empresa uma direção segura, nem lhe têm assegurado uma base sólida para fundamentar seu processo estratégico. Por esse motivo, os conceitos clássicos de estratégia são passíveis de ampliação.

Ao analisarem o embasamento estratégico exposto por Porter (1986, 1992, 1996 e 1998), Hax e Wilde II (2001) salientam que aquele autor se baseia em duas alternativas exclusivas de competir: baixo custo e diferenciação. Apesar de tais alternativas implicarem proposições distintas entre si, ambas refletem a proposta básica de competição focada na economia do produto, ou seja, entregar o "melhor produto". Embora relevantes, na citada pesquisa empreendida sobre o *modus operandi* de empresas internacionalizadas, aqueles autores constataram

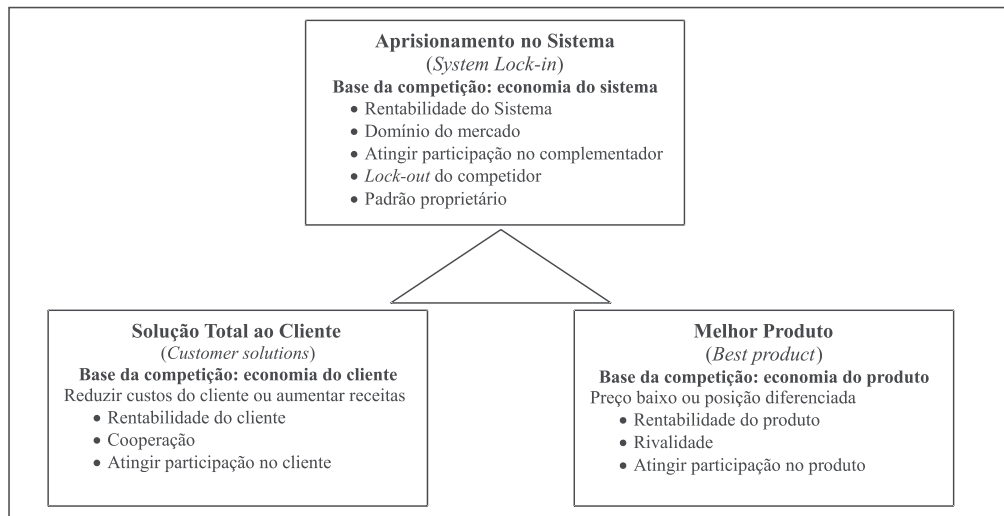
que as duas alternativas não descreviam integralmente todas as modalidades de competição presentes em ambiente de competição em rede, ilustrando a afirmação com alguns casos, como o da Microsoft. Os autores sinalizam, com base no modelo de análise por eles introduzido, que essa empresa é líder em seu setor, embora não adote qualquer das duas alternativas de estratégia competitiva: menor preço e diferenciação. Em termos metodológicos, o Modelo Delta:

- a. Define as posições estratégicas que representam novas fontes de lucro e de vantagens na atuação da empresa, no âmbito internacional;
- b. Alinha as opções estratégicas com as atividades operativas de uma empresa, proporcionando congruência entre a direção e a execução estratégicas;
- c. Caracteriza processos capazes de responder a ambientes incertos.

O Modelo Delta pressupõe que, no sistema competitivo de uma empresa, a arquitetura, a articulação e a efetivação de relacionamento/vínculo com o cliente emergem como elementos decisivos para configurar a estratégia. Hax e Wilde II (2001) denominam "*customer bonding*" o mecanismo de criação de vínculos quase indissociáveis com os clientes, o que é feito diretamente, ou indiretamente, por meio de complementadores, elementos externos à oferta em si. O Modelo Delta concebe seu posicionamento central como um esquema gerencial, no qual a estratégia se desenvolve alicerçada em um sistema de estreito relacionamento empresa-complementador-cliente.

No âmbito deste trabalho, a ênfase em conceber a estratégia de uma empresa ou unidade de negócio recai na decisão sobre o posicionamento estratégico relevante. Nesse sentido, o Modelo Delta preenche uma lacuna no desenvolvimento do pensamento estratégico, sugerindo três opções ou abordagens para atingir "*customer bonding*", as quais são representadas graficamente por um triângulo, conforme observado na figura 1: *Best Product*, *Customer Solutions* e *System Lock-in*.

Figura 1 – Representação Figurativa do Modelo Delta



Fonte: adaptada de Hax e Wilde II (2001).

- a - Melhor Produto (*Best Product*). Essa opção considera as formas clássicas de competição, ou seja, baixo custo e diferenciação. Com base nessa opção, as empresas pretendem conquistar e manter seus clientes mediante superioridade intrínseca de sua oferta. Para conseguir esse propósito, as empresas introduzem produtos rapidamente, procurando ser as primeiras a lançá-los, de modo a estabelecer um projeto ou padrão dominante.

- b -** Solução Total ao Cliente (*Customer Solution*). Trata-se de uma opção que se explora a oferta mais ampla de produtos e de serviços, para satisfazer não a maioria, mas todas as necessidades do cliente. O foco é a economia do cliente, em vez da economia do produto. A proximidade com o cliente permite que uma empresa antecipe-se a suas necessidades, e opere em conjunto com ele para desenvolver produtos novos e diferenciados. Intensificar a aprendizagem para antecipar-se às necessidades dos clientes, de modo a adaptar estas aos produtos, apresenta um duplo efeito: em primeiro lugar, permite que o cliente aprenda a utilizar um produto ou serviço novo, acarretando uma possível redução de custo; em segundo lugar, aprender a identificar as necessidades dos clientes aumenta a capacidade de as empresas satisfazê-las.

A opção de Solução Total para o Cliente pode configurar-se de três maneiras:

- Redefinição da Experiência do Cliente, que consiste em mudar o relacionamento com o cliente, desde a compra do produto até o fim da sua vida útil. A empresa Casas Bahia (BLECHER, 2004) figura como exemplo da alternativa de Redefinição da Experiência do Cliente, do modelo estratégico de Solução Total para o Cliente. Essa empresa de varejo brasileira foi apontada como benchmark mundial em vendas no mercado de baixa renda (PRAHALAD, 2004).
 - Escopo Horizontal, ou seja, montar um pacote de produtos para satisfazer uma ampla gama de necessidades do cliente. A empresa brasileira de vendas exclusivas pela Internet, *Submarino.com.br*, serve de exemplo da alternativa de Escopo Horizontal do modo estratégico de Solução Total para o Cliente. O site da empresa pode ser considerado um exemplo de utilização daquela alternativa, pois oferece amplo pacote de produtos que visam a satisfazer uma gama variada de necessidades dos clientes, nos moldes de uma loja de departamentos virtual. Abrangem livros, CD, DVD, eletrodomésticos, produtos para bebês, de beleza ou para saúde, até artigos de petshop e instrumentos musicais, entre outros.
 - Integração com o Cliente, que pode significar terceirização ou a empresa realizar tarefas anteriormente relegadas ao cliente. Como exemplo da alternativa Integração com o Cliente, da opção de Solução Total para o Cliente, pode ser citada a empresa Martins Comércio e Serviços de Distribuição (MAUTONE, 2004). A Distribuidora Martins, de Uberlândia - MG, com faturamento de aproximadamente dois bilhões de reais, em 2003, é o maior distribuidor brasileiro de produtos destinados a supermercados de pequeno e médio porte. As grandes redes de supermercados, como Pão de Açúcar e Carrefour, não são atendidas por distribuidores, pois compram diretamente dos fabricantes, tendo em vista os altos volumes que transacionam. O objetivo da empresa, de acordo com a filosofia de seu proprietário e principal executivo, o qual advoga que o crescimento depende do sucesso financeiro dos clientes, é procurar estar o mais próximo possível deles, o que é feito em diversos níveis, conforme o perfil do cliente.
- c -** Aprisionamento no Sistema (*System Lock-in*). Essa opção estratégica se desenrola em um contexto mais amplo. Em vez de centrar-se no produto ou no cliente, a empresa considera todos os elementos do sistema (rede de valor) que podem contribuir para a criação de valor econômico. Nesse caso, o relacionamento estabelecido com integrantes de elos específicos da cadeia de valor desempenha um papel fundamental. O interesse da empresa deve concentrar-se em atrair, conquistar e reter os chamados complementadores (complementor), representados especificamente por fornecedores estratégicos de produtos e serviços, os quais, como o nome insinua, complementam e integram a oferta da empresa, mediante alguma forma de aliança estratégica. Como exemplo de complementador, Hax e Wilde II (2001) fazem referência ao caso da *Microsoft* e *Intel*. Essas empresas não ganham com base

no custo do produto, ou na diferenciação da oferta, nem mesmo estão focadas preferencialmente no cliente; constroem, sim, em conjunto, um sistema de *lock-in*. O mercado de vale-refeição apresenta as condições básicas para ser caracterizado como um exemplo da alternativa de Mercado Dominante do posicionamento estratégico de *System Lock-In*. Os compradores (usuários dos vales) preferem ter o vale que é aceito pelo maior número de vendedores (estabelecimentos conveniados), e os vendedores (estabelecimentos conveniados) preferem trabalhar com o vale que tem o maior número de compradores (usuários). A Visa Vale é um exemplo de empresa brasileira que utiliza essa opção estratégica - *System Lock-In* (SALOMÃO, 2003). Essa empresa começou a atuar, em junho de 2003, no mercado de vale-refeição, tendo por principais concorrentes a Ticket, do grupo francês Accor, a VR, uma empresa brasileira, e a Sodexo Pass, do grupo francês Sodexo, líder mundial em restaurantes industriais. Apesar de ser a mais nova concorrente nesse mercado, que movimenta cerca de oito bilhões de reais por ano, a Visa Vale parece reunir condições de assumir a liderança no médio prazo.

Hax e Wilde II (2001) sugerem que as opções não são mutuamente excludentes; uma empresa poderia decidir utilizar uma estratégia híbrida.

O Processo adaptativo estratégico sob a perspectiva do Modelo Delta

Na gestão estratégica de uma empresa, a execução é vital. Destaque-se, nesse particular, a importância do processo adaptativo, o qual deve estabelecer a conexão entre a formulação estratégica e a execução. A questão do "como fazer acontecer" subordina-se ao alinhamento entre as atividades centrais do negócio e a estratégia escolhida, e, nesse caso, cada posicionamento estratégico presente nos vértices do triângulo gera um conjunto distinto de atividades e tarefas.

Ressalte-se que, na seleção de uma estratégia, o foco de atenção é a unidade de negócio, e, ao se executar uma estratégia, o foco é o processo de negócio. No Modelo Delta, busca-se a integração de três processos críticos: eficácia (efetividade) operacional, foco no cliente e inovação.

- (1)** Eficácia ou efetividade operacional - é o processo relacionado com a entrega de valor para o cliente, materializado em produtos e serviços. Tradicionalmente, esse processo inclui todos os elementos da cadeia interna de suprimentos. Nesse caso, a ênfase está em procurar atingir o custo mais efetivo (eficiência e eficácia), e em delinear a infra-estrutura apropriada para dar suporte à posição estratégica desejada. Idealmente, deveria haver nesse processo um esforço de ampliação do escopo da cadeia, com a inclusão de atores externos como fornecedores, clientes e complementadores-chave.
- (2)** Foco no cliente (orientação para o cliente) - é a filosofia subjacente às atividades concebidas para atrair, satisfazer e reter os clientes, e para criar condições que favoreçam e garantam que o relacionamento com eles seja gerido de forma efetiva. Procura-se identificar e selecionar clientes atrativos (clientes estratégicos) e melhorar o desempenho via redução de custos ou aumento de rentabilidade. O objetivo principal desse processo é promover integração para gerar valor para o negócio e rentabilidade para o acionista, segundo duas dimensões ou critérios: rentabilidade e longo prazo (NARVER e SLATER, 1990).
- (3)** Inovação - esse processo tem por finalidade proporcionar um fluxo contínuo de novos produtos e serviços para manter a viabilidade e sustentabilidade do negócio. As atividades inerentes ao processo de inovação estão direcionadas para a mobilização dos recursos criativos da empresa - capacidade tecnológica, produtiva e de marketing -, com o intuito de desenvolver uma infra-estrutura que favoreça a inovação. Nesse processo, supõe-se que as fontes de inovação estendem suas fronteiras para além da empresa, devendo incluir fornecedores, clientes e complementadores-chave, caracterizando-se, assim, uma rede competitiva e de relacionamentos. O centro do processo é a renovação do negócio para sustentar a vantagem competitiva

obtida. Hax e Wilde II (2001) descrevem as seguintes características relacionadas às alternativas de posicionamento estratégico (quadro 1):

Quadro 1 – Características das Três Posições Estratégicas do Modelo Delta

| | 1- Melhor Produto | 2-Solução Total para o Cliente | 3- Aprisionamento no Sistema (lock-in) |
|----------------|--|--|---|
| Alcance | Não caracterizado: <ul style="list-style-type: none"> • Custo Totalmente caracterizado: <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação | Ampliar categoria do produto: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bundling</i> • Desenvolvimento em conjunto • <i>Outsourcing</i> | Consolidar Complementadores: <ul style="list-style-type: none"> • Variedade e número • Arquitetura aberta |
| Escala | Produto: <ul style="list-style-type: none"> • Participação de Mercado | Cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Participação no cliente | Sistema: <ul style="list-style-type: none"> • Participação no complementar |
| Limite | Relacionado ao Produto: <ul style="list-style-type: none"> • Líder de mercado • Projeto dominante | Relacionado ao Cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Aprisionar cliente (<i>lock-in</i>) • Aprendizagem • Relacionamento e fidelização | Fechamento do Sistema: <ul style="list-style-type: none"> • Deixar fora o competidor (<i>lock-out</i>) • Padrão proprietário |

Fonte: adaptado de Hax e Wilde II (2001).

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS PARA A INOVAÇÃO

O elevado dinamismo e a turbulência do ambiente obrigam as organizações a incorporar vantagens duradouras e apropriadas. A maneira como uma empresa pode internalizar uma vantagem competitiva dependerá de sua estrutura, do processo administrativo e do meio ambiente.

Estudiosos de modelos de estruturas organizacionais, como Handy (2001), Mintzberg (2003) e Nonaka e Takeuchi (2003), assinalam que as organizações orientadas para a inovação são as que obtêm vantagens perduráveis. A estratégia de inovação precisa dispor de campo fértil no seio da própria organização, e, mais ainda, a empresa deve estar configurada (organizada) de maneira a ser pró-ativa em relação à criação de vantagens competitivas. A existência de uma estrutura organizacional de suporte, que facilite e potencialize a formulação, a escolha e a implantação de estratégias de inovação, são imprescindíveis. Correntes mais recentes sobre os enfoques organizacionais surgem da necessidade das empresas de ter maior flexibilidade, mais eficiência, dinamismo e capacidade de adaptação aos requisitos de um ambiente mutável e incerto como o atual. Por essa razão, nos últimos anos, o desenho das organizações tem evoluído para proposições mais flexíveis, com uma clara tendência de descentralização. Segundo Morcillo (2003), é imperativo que a estrutura organizacional da empresa disponha de certas capacidades ou requisitos, os quais podem resumir-se em quatro elementos:

- **Flexibilidade.** Ittner e Kogut (1995) definem flexibilidade de uma organização como a capacidade de responder às mudanças e incertezas do ambiente. Uma estrutura flexível leva em consideração a natureza e os efeitos dos fatores internos e externos à organização (MORCILLO, 2003);
- **Simplicidade.** Com esse termo, Morcillo (2003) pretende fazer referência à tendência estratégica de tornar a estrutura da organização mais ligeira;
- **Integração.** No ambiente internacionalizado, a criação e atuação de empresas com filiais no exterior é uma opção complexa e de alto risco, e pode

requerer maior volume de recursos e melhor capacidade organizacional para alcançar um nível adequado de integração, principalmente se essa última estiver condicionada e subordinada aos mesmos valores e filosofia corporativos (WILSKA, 2002);

- Conhecimento. Na opinião de Drucker (2001), a gestão do conhecimento representa a corrente de pensamento estratégico que mais intensamente tem irrompido nos últimos anos, quando a questão se refere à busca de vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, sob a égide da teoria de recursos e capacidades.

A maior parte dos novos modelos organizacionais encontrados na literatura converge, quando a questão está atrelada ao desenho da “empresa flexível”, a qual se divide em duas partes claramente delineadas: o núcleo, que agrupa atividades e processos geradores de valor, e a área periférica, que reúne as atividades relativas ao processo comercial/marketing, regido por contratos de prestação de serviço.

A seguir, são apresentados, sucintamente, os modelos de empresa flexível, propostos por Handy (2001), Mintzberg (2003) e Nonaka e Takeuchi (2003), os quais retratam mais diretamente a mudança tecnológica, e auxiliarão a identificar o modo de organização mais adequado à empresa objeto do estudo empírico integrante deste trabalho.

A Organização em Trevo

Em situações de dinamismo, complexidade e incerteza, a Organização em Trevo, de Handy (2001), tenta combinar flexibilidade e integração. Partindo do desmembramento de sua cadeia de valor, a empresa busca a máxima concentração de atividades, com eficiência e flexibilidade, por meio de relações contratuais e de autonomia no desenvolvimento das atividades básicas. A Organização em Trevo é formada por três áreas ou folhas. Na primeira, se encontra o núcleo profissional, que reúne as atividades próprias e únicas da empresa (HANDY, 2001). A segunda folha compreende a sub-contratação, já que todo o trabalho acessório é contratado fora da organização, implicando menor custo. A terceira folha corresponde à força de trabalho flexível, composta por colaboradores em tempo parcial e/ou trabalhadores temporários, requisitados em função das necessidades de produção.

A Organização Triplo I

A Organização Triplo I, ou Organização Inteligente (Inteligência + Informação + Idéias = Valor Agregado), esboçada por Handy (2001), enfatiza dois elementos: o técnico e o humano. As organizações devem conseguir eficiência, baseando-se em recursos humanos inteligentes, ocupados em captar informações e gerar idéias.

A Organização Federal

Bueno (1996) define Organização Federal como uma variante evoluída da empresa divisional, já que aquela se baseia na coalizão de quase-empresas. Cada uma das unidades descentralizadas poderia estar estruturada em forma de trevo. O modelo, proposto por Handy (2001) é apropriado para estruturar grandes grupos empresariais diversificados que operam com escopo multinacional.

A Adhocracia

Mintzberg (2003) defende que a adhocracia, organização inovadora, é a forma apropriada para atingir rapidamente a adaptação a ambientes complexos e dinâmicos, caso de setores como o aeroespacial, o petroquímico e o de consultoria global (MINTEZBERG *et al.*, 2006). O autor procura integrar as cinco partes componentes de uma organização: "ápice estratégico", ou alta direção; "linha intermediária", ou nível intermediário; "núcleo operacional", ou trabalho operacional básico; "tecnoestrutura", ou analistas, que participam do planejamento e controle; "staff de apoio", que fornece serviços indiretos ao restante da organização.

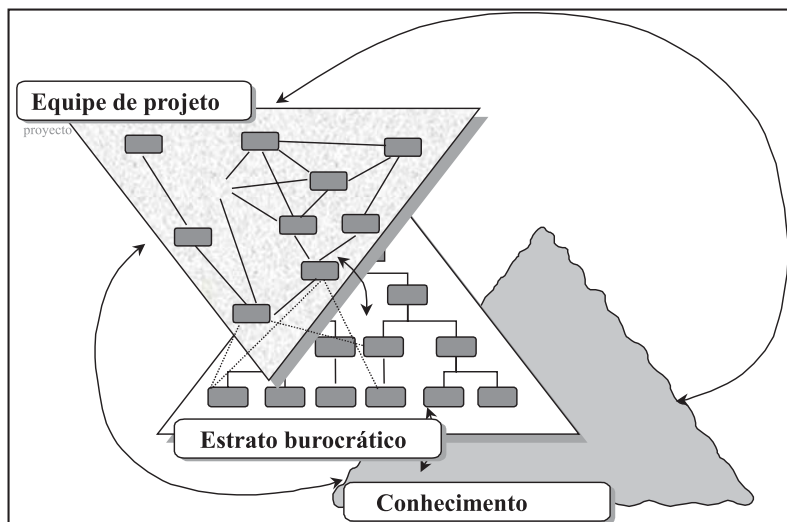
A Organização Hipertexto

A proposta de Nonaka e Takeuchi (2003) parte de um modelo de criação de conhecimento que se dissemina na organização pela interação dinâmica entre os indivíduos, o que permite a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, emergindo desse ciclo contínuo uma espiral de conhecimento. A espiral oferece quatro possíveis modalidades de conversão do conhecimento: socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito); externalização (conhecimento tácito convertido em conhecimento explícito); combinação (de explícito para explícito); e internalização (conhecimento explícito convertido em conhecimento tácito). O modelo de criação de conhecimento em questão requer um tipo determinado de organização para geri-lo.

Nonaka e Takeuchi (2003), após analisarem estilos de direção, concluíram que o mais adequado é o modelo *Middle-Up-Down*, que apresenta como característica maior a importância atribuída aos níveis intermediários como agentes de dinamização do processo. Para tanto, uma empresa necessita de uma estrutura adequada, que deverá facilitar a geração de conhecimento no seio da organização. Os autores apresentam um desenho de organização que proporciona uma base estrutural para a gestão do conhecimento organizacional, tendo por requisito central propiciar à empresa uma capacidade de adquirir, criar, explorar e acumular novo conhecimento, de forma contínua e repetida, configurando-se, assim, um processo dinâmico em espiral (figura 2). O formato estrutural criador de conhecimento realça três estratos ou níveis organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 2003):

- (1)** Estrato burocrático (sistema empresa): a organização administra seus compromissos econômico-financeiros, de marketing e operativos, no curto e no médio prazo;
- (2)** Equipes de projeto (task forces): elas estabelecem as prioridades no médio e longo prazo, sobretudo quando se ocupam de projetos de inovação de processos e/ou produtos;
- (3)** Recepção, armazenamento e transformação do conhecimento: é a base ou repositório do conhecimento.

Figura 2 – Estrutura Organizacional Hipertexto



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (2003).

Segundo os dois autores, a burocracia é efetiva, gerando combinação e internalização, enquanto que as equipes de trabalho temporário são desejáveis para a socialização e a externalização. Uma nova forma organizacional, que engloba as outras duas, aparecerá nos moldes de uma estrutura auto-organizada, não hierárquica e complementar à estrutura formal. A metáfora mais apropriada provém do hipertexto, inicialmente surgido na área de tecnologia da informação; da mesma forma que o documento hipertexto, a organização hipertexto é formada por vários níveis ou contextos interconectados.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS SOBRE A PESQUISA DE CAMPO

A proposta metodológica do estudo empírico integrante deste trabalho foi o estudo de caso, o qual, conforme expresso por Yin (2001), permite realizar uma pesquisa empírica para analisar um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. Trata-se de um método especialmente útil para ser aplicado em uma empresa cujos limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos. Para atender o objetivo do estudo, foi elaborado um protocolo, em conformidade com o que recomenda Yin (2001). O protocolo contempla os procedimentos, táticas e regras que servirão de guia metodológico do estudo, além de incluir os elementos gerais do projeto (objetivos, questões a serem propostas, bibliografia), os procedimentos de campo e documentos (questionários, roteiros etc.). Além da utilização do protocolo, foram observadas as seguintes formalidades metodológicas: utilização de fontes múltiplas de evidências (validade de constructo); encadeamento lógico de evidências e de informações (validade de *constructo*); análise de séries temporais e explanação teórica (validade interna); construção de um banco de dados (confiabilidade e validade externa) (YIN, 2001).

COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE LEVANTAMENTO

Inicialmente, foi realizada uma análise de dados provenientes de fontes secundárias, compreendendo as referências bibliográficas, os levantamentos do-

cumentais e pesquisas acadêmicas já realizadas. Posteriormente, efetuou-se um levantamento de dados de fontes primárias, usando como técnica de abordagem a entrevista semi-estruturada e, como instrumento, um questionário contendo perguntas predominantemente fechadas, com o objetivo de conhecer os processos de posicionamento estratégico das empresas OEC e BRASKEM. Recorreu-se, ainda, a perguntas não diretamente relacionadas ao tema, com a finalidade de caracterizar a empresa. Observe-se que o caráter semi-estruturado possibilita a combinação de certa padronização de perguntas com a liberdade suficiente de o entrevistador explorar aspectos específicos, de modo mais aprofundado, e de formular questões de acordo com a necessidade e a oportunidade, no transcurso da entrevista.

Foram realizadas 13 entrevistas com altos executivos, e aplicados 125 questionários a outros colaboradores, em cinco países - Brasil, Argentina, Uruguai, Peru e EUA. Os questionários e as entrevistas semi-estruturadas, que tiveram por objeto as equipes encarregadas dos projetos em fase de execução nos países mencionados, seguiram os delineamentos teóricos referidos anteriormente. O funcionamento e a estrutura das equipes de trabalho foram levantados separadamente em cada estrato organizacional (*Grande Empresa, Pequena Empresa e Centro de Comunicações*). Nas questões pertinentes, foi utilizada uma escala do tipo *Lickert* (de 1 a 7), e as perguntas foram formuladas em conformidade com o descrito na revisão bibliográfica - Modelo Delta e Estruturas Organizacionais para Inovação. As questões referentes a estrutura organizacional para inovação observaram a metodologia de Morcillo (2001), em virtude da intenção de avaliar o grau de estrutura da empresa e sua orientação para a inovação, mediante os quatro elementos mencionados anteriormente: flexibilidade, simplicidade, integração, conhecimento.

PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O processamento dos dados foi feito com uso de técnicas estatísticas multivariadas e análise interpretativa, tendo por referência o método Adaptação ao Padrão (YIN, 2001), nesse caso, representado (padrão) pelo Modelo Delta e os Modelos de Estrutura Organizacional para Inovação.

As categorias estratégicas investigadas foram os três processos adaptativos críticos a serem integrados (HAX e WILDE, 2001): Eficácia Operacional, Foco no Cliente e Inovação. Na análise dos dados foram abordadas as alternativas de posicionamento estratégico, tendo por referência os três níveis destacados no quadro 1: Alcance, Escala e Limite.

Ao examinar os projetos das empresas selecionadas, foram considerados os seguintes elementos: (1) principal mecanismo de adaptação/coordenação; (2) estrutura; (3) parte central da organização; (4) contexto; (5) riscos; (6) inconvenientes.

ESTUDO DE CASOS

O objeto do estudo empírico foram os modelos estruturais e os posicionamentos estratégicos bem sucedidos de duas empresas integrantes de uma *Holding*. Especificamente, o objetivo foi analisar o posicionamento estratégico das empresas e avaliar a estrutura que lhes possibilita alcançar um êxito sustentável. Atualmente, a *Holding* Odebrecht S/A têm seus investimentos direcionados para petroquímica - BRASKEM (39%); engenharia e construção - OEC (45%) e; outros ramos (16%). Em 2003, a *Holding* se posicionou entre as nove principais empresas exportadoras latino-americanas. Trata-se da empresa que mais investe e desenvolve P&D&I na América Latina. Atualmente, é a maior indústria de produtos petroquímicos, e tem por desafio, no horizonte de 2010, ser o maior grupo do hemisfério sul (ODEBRECHT, 2002).

CASO ODEBRECHT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO / OEC

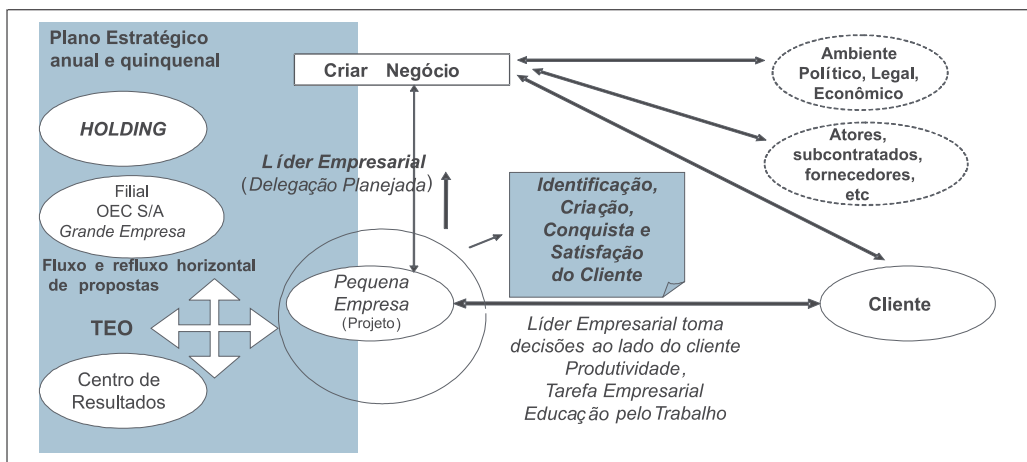
A empresa foi fundada em 1945. Durante 60 anos de atuação, a organização executou projetos sofisticados em mais de 40 países. A OEC conta com 37 mil empregados diretos, dos quais dez mil encontram-se no exterior. Seu faturamento, no ano de 2003, ascendeu a US\$ 3.227 milhões, e seu patrimônio, no mesmo ano, atingiu US\$ 1.112 milhões.

Estrutura Organizacional da OEC

- Três conceitos e figuras organizacionais guiam a atuação da OEC (figura 3):
1. **Delegação Planejada** - esse conceito significa construir uma estrutura modular dinâmica, centrada nas necessidades do cliente, fundada na prática da confiança e alinhada com a Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO. A TEO constitui um conjunto de filosofias, princípios, conceitos e critérios, nascidos na prática empresarial, sistematizados ao longo dos anos e aperfeiçoados pela ação cotidiana de satisfazer os clientes. Trata-se, portanto, de uma cultura empresarial que orienta a atuação de todos os integrantes do grupo, no plano organizacional. É a TEO que fornece as condições para que as duas empresas da Holding tenham uma estrutura organizacional orientada para a inovação.
 2. **Líder Empresarial** - trata-se do colaborador formado na TEO, o qual se dedica a promover o negócio de Engenharia e Construção. O líder tem grande conhecimento do negócio e relações sócio-políticas na região onde atua.
 3. **Descentralização** - O líder empresarial estrutura uma “pequena empresa” para cada projeto, e assume plena responsabilidade sobre o serviço ao cliente. A base da estratégia de crescimento é estar em permanente contato com o cliente e conhecer suas necessidades.

A OEC considera que a organização deve ser ágil e eficiente em suas decisões e comunicações. Para isso, em sua estrutura, as decisões e os resultados, em vez de “subir” ou “descer”, simplesmente devem fluir e refluir (ODEBRECHT, 2002).

Figura 3 – Funcionalidade Organizacional do Ciclo de Satisfação do Cliente



Fonte: elaborada pelos autores a partir de dados institucionais da OEC (2003).

É a TEO que possibilita o fluxo natural. A formulação da filosofia de um negócio consiste em usar e praticar as crenças da TEO, cuja cultura se baseia no processo de Identificação, Desenvolvimento, Conquista e Satisfação do cliente. Isso é conseguido mediante uma estrutura organizacional inteligente, com capacidade de adquirir, criar, explorar, acumular e transmitir novos conhecimentos, em um processo contínuo e dinâmico, gerando-se, assim, o que Nonaka e Takeuchi (2003) chamaram de "espiral do conhecimento".

- *Grandes Empresas.* Na OEC, são denominadas Grandes Empresas as Unidades de Negócio, como uma filial em Portugal ou na Inglaterra. As Grandes dão suporte, em termos de infra-estrutura, às Pequenas Empresas, como, por exemplo, o projeto de uma plataforma *off shore* no Mar do Norte.
- *Pequenas Empresas. Nascerem em função de cada novo projeto ou atividade comandada por um Líder Empresarial.* As Pequenas Empresas são *Descentralizadas* e apresentam *Delegação Planejada* orientada para um planejamento consensual que "flui" dos representantes dos acionistas (Plano Anual). A TEO possui um mecanismo de incentivo que permite aos membros dos projetos (*Pequena Empresa*) obterem ganhos por suas atividades inovadoras. O mecanismo é acionado quando uma licitação é ganha, ou quando o cliente é conquistado. A diferença entre o licitado e o inovado é repartida entre os participantes do projeto.
- *Centro de Resultados.* O Centro de Resultados se refere a um sistema flexível e integrado entre a *Pequena* e a *Grande Empresa*. Os desafios derivados da atuação descentralizada da OEC têm sido superados devido a esse centro. As pessoas que possuem conhecimentos têm condições de avaliar os projetos e identificar as falhas, além de sugerirem ações visando à melhoria de métodos e à adoção de soluções técnicas bem sucedidas em outros contratos. No Centro de Resultados são definidos os seguintes elementos: 1 - o cliente e o negócio; 2 - os propósitos empresariais com esse cliente; 3 - serviços, tecnologias e produtos a serem utilizados para satisfazer especificamente esse cliente; 4 - como produzir melhor esses serviços e produtos, 5 - como negociar resultados, prazos, preços para fidelizar o cliente, 6 - delegação planejada (atividades, resultados, prazos e responsáveis) e 7 - meios físicos e administrativos para propiciar um fluxo de comunicações entre todos os envolvidos.

CASO BRASKEM

A Braskem é a maior petroquímica latino-americana privada, tendo surgido de um longo processo de fusão, que culmina com a instalação de sua sede na cidade de São Paulo, Brasil, no ano de 2002. Atualmente, conta com 8.000 empregados, registrando um faturamento de US\$ 4.000 milhões, em 2003.

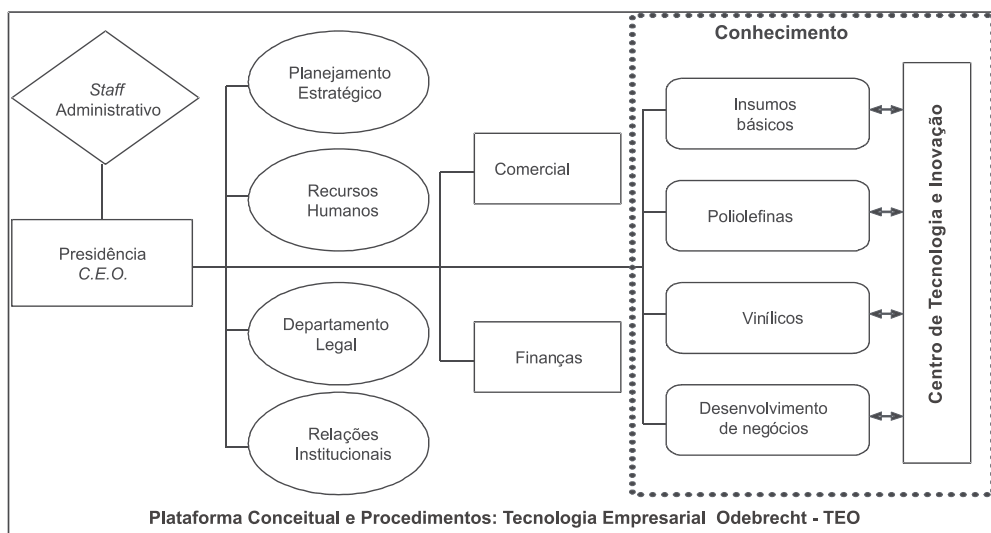
A empresa integra a primeira e a segunda geração da cadeia petroquímica: recebe a nafta das refinarias de petróleo, transformando-a em matéria-prima para a fabricação de diversos produtos como plásticos transparentes, vasilhames de PET (Tereftalato de Etileno) etc. A matéria-prima da Braskem se distribui em quatro unidades de negócio, que se agrupam segundo o *core* de produtos petroquímicos finais:

- Insumos Básicos: matérias-primas para petroquímica de segunda geração, gasolina, gás de cozinha e energia.
- Poliolefinas: polietileno e polipropileno.
- Vinílicos: PVC, cloro e soda.
- Desenvolvimento de Negócios: PET, caprolactama, sulfato de amônia, DMT e energia.

Estrutura Organizacional da Brasken

A estrutura organizacional da Braskem está baseada na integração competitiva de suas operações na cadeia petroquímica e na criação de valor para seus acionistas. Ela é uma “fotografia” estática de como a empresa está constituída formalmente, à primeira vista (figura 4). Entretanto, por trás desse contexto estrutural existem padrões que, como em um filme, revelam dinâmica e movimento em sua operação e funcionamento. É essa dinâmica que permite apreciar em toda sua dimensão as características de uma estrutura organizacional orientada para a inovação.

Figura 4 - Estrutura Organizacional com Base nas Áreas de Conhecimento – Braskem S/A



Fonte: adaptada de Braskem (2004).

Tecnologia e Inovação

A Braskem mantém um programa de Desenvolvimento Tecnológico próprio, adaptado ao desenvolvimento de processos e produtos. Esse programa baseia-se em uma filosofia corporativa que compreende a identidade e os valores compartilhados por meio da TEO. A empresa conta com unidades de desenvolvimento tecnológico - plantas-piloto e laboratórios -, destacando-se o Laboratório de Ciência de Polímeros e o Laboratório de Desenvolvimento de Novos Clientes. Esses centros de P&D&I reúnem ativos no valor de US\$ 100 milhões.

Anualmente, a Braskem aplica US\$ 10 milhões em P&D, nos 11 laboratórios (três mil m² de área construída) do Centro de Tecnologia e Inovação, situado no Pólo do Triunfo (RS). Trata-se do mais completo centro tecnológico de uma empresa privada, na América do Sul. O Centro trabalha com o Programa de Inovação Braskem - PIB, o qual somente pode ser administrado eficientemente contando com uma estrutura organizacional que ofereça características particulares para sua operacionalidade. O PIB é uma iniciativa que pretende implantar um novo sistema de gestão da inovação, tendo sido inicialmente introduzido na Unidade de Negócio de Poliolefinas. O objetivo do programa é assegurar a liderança da Braskem em Inovação.

Na Braskem, a inovação é entendida como um conjunto de atividades que cria e capta valor para o negócio, por aumento de receita, redução de custos,

diminuição de riscos e aceleração do retorno sobre os investimentos, não se limitando, todavia, à visão tradicional de novos produtos ou tecnologias. As principais características desse sistema são:

- Objetivos claros e baseados na estratégia de inovação: excelência em desenvolvimento de produtos e mercados, competitividade em clientes-chave, excelência em custos;
- Resultados calculados a partir de critérios definidos, focando tanto o valor gerado como o potencial de geração futura de valor;
- Integração em toda a organização das áreas de vendas/marketing, financeira e industrial;
- Integração externa por meio de organização de inovação expandida, via alianças com clientes e fornecedores-chave;
- Rede de detecção de oportunidades, que qualifica o *portfolio* e fornece suporte à estratégia de liderança em novas tecnologias, no Brasil;
- Ferramentas que garantem a eficácia na gestão do *portfolio* de projetos;
- Organização em torno de plataformas de crescimento, de forma a direcionar recursos para metas prioritárias;
- Cultura que valoriza a inovação como essencial para capturar valor.

Os principais processos do PIB são:

- Gestão de Idéias (GI)

Sistemática que pretende garantir a captação de idéias de alto valor, que, uma vez enriquecidas e consolidadas por equipes e metodologias apropriadas, se tornem conceitos alimentadores do canal de projetos.

- Gestão de Projetos (GP)

Sistemática de gestão baseada na metodologia Stage/Gate, buscando gerir o risco da iniciativa e tornar ágil o processo, enfatizando o planejamento, o compromisso com todos os envolvidos e a disponibilidade de recursos, e verificando, em cada fase, a atratividade e viabilidade do projeto.

- Gestão Estratégica de Portfolio (GEP)

Processo que classifica os projetos segundo dimensões padronizadas, como adequação estratégica, atratividade de mercado e técnica, viabilidade técnica, financeira e de marketing. Esse processo busca determinar o valor de cada projeto e cotejá-lo com o risco envolvido, além de comparar os projetos entre si, considerando diferentes dimensões, de forma a avaliar a adequação do portfolio às estratégias e a definir prioridades face aos recursos limitados.

- Gestão de Alianças (GA)

Define o portfolio e o modelo de gestão das alianças necessárias para compensar lacunas de competência e dar suporte às estratégias de negócio de cada produto.

- Inteligência de Mercado (IM)

Processo que envolve atividades de coleta, análise e consolidação de informações sobre os mercados-chave ou sobre assuntos específicos, e transformação das informações em conceitos que alimentarão o banco de idéias e/ou darão sustentação às análises de atratividade e viabilidade dos projetos.

- Plataformas de Crescimento (PC)

Sistemática de gestão de idéias e de projetos relacionados a temas estratégicos, de forma a garantir o fluxo contínuo de novos conceitos, assim como sua priorização em relação aos demais temas. Como resultado de todo esse esforço, cabe destacar que a empresa conta com uma equipe de 150 pessoas alocadas à área de tecnologia, seis plantas-piloto dedicadas a testes de produto e de processos, além de ter firmado convênios com universidades e centros de pesquisa, permitindo-lhe as seguintes conquistas:

- 1 - Noventa e cinco por cento das resinas termoplásticas oferecidas ao mercado brasileiro foram desenvolvidas nos laboratórios da Braskem;
- 2 - Os processos licenciados por terceiros, e adaptados por meio de tecnologia própria, estão entre os melhores processos de produção de polietileno e polipropileno do setor, no mundo;

- 3- Desenvolvimento de tecnologia própria para a produção de polietileno de ultra-alto peso molecular, tornando a Braskem um dos três principais fabricantes mundiais desse produto;
- 4 - Desenvolvimento próprio de estratégias de controle avançado de processos industriais;

As unidades de negócios e o PIB têm por objetivo obter liderança de produto tanto pela inovação nos processos petroquímicos como pela associação com entidades de P&D&I, visando à obtenção de patentes para o processo petroquímico. Esses produtos são vendidos com padrão único em todo o mundo; quase não existe diferenciação de produto, mas sim de processo e de custos.

Como exemplos de desempenho tecnológico da Braskem, podem ser destacados os seguintes: a. Perspectiva de cinco sociedades com licenciadores/produtores de catalizador, com vistas ao desenvolvimento de novos catalizadores; b. Cento e cinco pedidos de depósitos de patente, no Brasil e no exterior; c. Prêmios nacionais e regionais conferidos pela FINEP-Financiadora de Estudos e Projetos, agência brasileira de fomento à inovação e à tecnologia, pertencente ao Ministério de Ciência e Tecnologia.

OEC E BRASKEN SOB A PERSPECTIVA DO MODELO DELTA

O exame dos resultados das entrevistas com altos executivos e outros colaboradores das empresas pesquisadas, paralelamente à análise do processo histórico de atuação no Brasil, bem como do processo de internacionalização, permite inferir que seu sucesso estratégico é devido, principalmente, ao que a *Holding Odebrecht* chama de *Tecnologia Empresarial Odebrecht* - TEO. A TEO diferencia a *Holding* das demais empresas latino-americanas. Nela, cada *Líder Empresarial* é responsável por identificar e concretizar novas oportunidades de negócios, tendo por objetivo satisfazer os clientes, acionistas e demais públicos de interesse, e formar novos Empresários - Sócios, mediante a *Educação pelo Trabalho* e a *Delegação Planejada*, na área operacional (*Pequenas Empresas*).

Baseada na metodologia de Morcillo (2001), a análise dos resultados revela que a empresa possui um alto grau de orientação para a inovação, o que a coloca num patamar superior a 80% da média das empresas investigadas por aquele autor, e a qualifica como possuidora de uma flexibilidade empresarial ímpar para adequar-se rapidamente às complexas mudanças do mercado internacional, com o recurso de processos de inovação guiados pela TEO.

ESTRATÉGIA *SYSTEM LOCK-IN* DA OEC

O que permite à OEC, entre outras circunstâncias, obter sucesso na condução do processo de internacionalização, em países competitivos como EUA e Inglaterra, é o controle estratégico dos projetos (*Pequenas Empresas*), sob a égide da TEO. Esta utiliza a *Delegação Planejada*, que permite às equipes de engenharia terem definições claras dos objetivos e dos resultados qualitativos e quantitativos esperados em cada etapa e por cada membro da equipe. Dessa forma, a *Delegação Planejada* envolve deveres e direitos, com autonomia estratégica determinada pelo planejamento anual das áreas de atuação e das estratégias de negócios.

No *Centro de Comunicações* se incluem tanto os êxitos como os insucessos; os quais são documentados e analisados, simultaneamente à promoção de *Recompensa pelos Resultados*. No Centro, o conhecimento adquirido em cada projeto de engenharia é recategorizado e recontextualizado. Com o término do projeto, os membros da equipe revertem ao nível (estrato) do sistema de negócios (*Grande Empresa*), e se dedicam às operações rotineiras até que sejam novamente

convocados para integrar outro projeto (*Pequena Empresa*). Portanto, o conteúdo de conhecimento acumulado no estrato burocrático é distinto do gerado na equipe de projeto. Se o primeiro é mais propenso à combinação e à internalização, a equipe de projeto gera conhecimento compreensível (via socialização) e conhecimento conceitual (via externalização).

Observa-se, então, que a estrutura organizacional da OEC se assemelha ao modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2003), a organização Hipertexto. A OEC, para criar e fazer funcionar essa plataforma técnico-comercial, que funciona como uma estrutura organizacional para a inovação, aplica o posicionamento de *system lock-in*, conforme apresentado no Quadro 2. Mediante tal plataforma, a OEC pode atuar com sucesso em um sistema competitivo internacional, como é o caso do mercado globalizado de engenharia e construção, que tem por característica a multiplicidade das inter-relações entre diversos atores e elementos: empregados, clientes, fornecedores, equipes, procedimentos e processos, normas técnicas etc. Para cada projeto, em qualquer país, o binômio TEO - *System Lock-in* permite à empresa coordenar e harmonizar uma plataforma que proporciona sinergia a todos os elementos envolvidos.

ESTRATÉGIA *BEST PRODUCT* DA BRASKEM

No setor petroquímico, a posição estratégica da Braskem, sob a perspectiva do Modelo Delta, é, caracteristicamente, a de Melhor Produto (*best product*), conforme indicado no Quadro 2. O controle da estratégia *best product* é sustentado por uma estrutura organizacional voltada para a inovação, semelhantemente ao que sugere a organização Hipertexto, de Nonaka e Takeuchi (2003). A empresa está capacitada para organizar e introduzir rapidamente o produto petroquímico, os resultados e as patentes que derivam de seu Programa de Inovação Braskem - PIB.

Por outro lado, a estrutura para a inovação é orientada para criar e captar valor, a fim de fabricar e oferecer produtos petroquímicos que sejam competitivos em nível mundial. Consolida-se, assim, uma estrutura organizacional que internaliza, simultaneamente, conhecimentos explícitos e tácitos e os resultados da TEO e do Centro de Comunicações (*Estrato de Conhecimento*). Isso permite implantar o PIB (*Estrato Task Forces*) nos laboratórios e no Centro de P&D&I, para cumprir com as exigências das áreas de negócios, as quais definem os objetivos e desenvolvem os processos comerciais e financeiros para competir com vantagem no mercado mundial de produtos petroquímicos (*Estrato Burocrático*).

Assim, é possível delinear dois pilares que dão sustentação ao sucesso da Braskem:

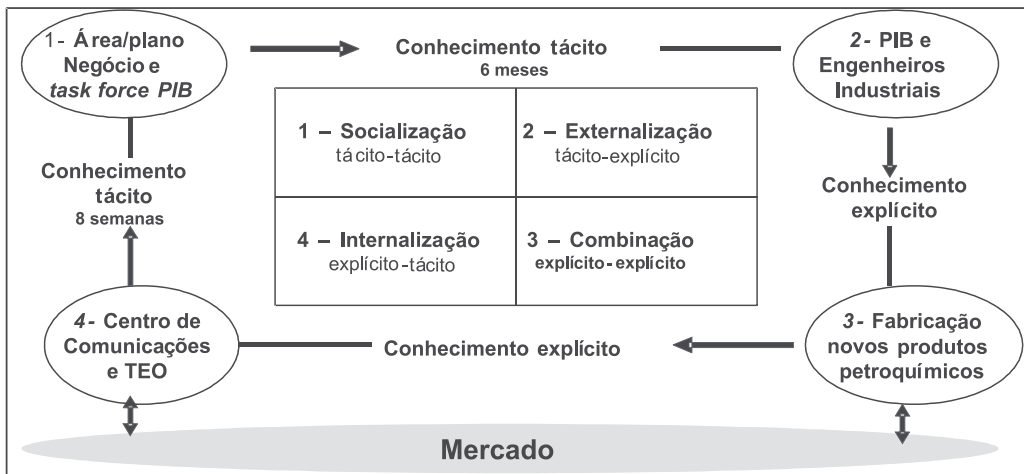
- (1)** Estratégia *best product*. Essa estratégia se configura a partir de uma estrutura organizacional voltada para a inovação, que tem capacidade de introduzir rapidamente o produto petroquímico, e administrar as pesquisas, resultados e patentes (do PIB), requeridos por cada área de negócio.
- (2)** Ciclo internacional do produto. A Braskem coloca competitivamente o produto no mercado mundial, observando o ciclo internacional do produto. A empresa combina as noções clássicas da teoria de comércio internacional com uma perspectiva diferenciada de elaboração de seus produtos, levando em conta aspectos como:
 - Inovação de produto: Estrato de Equipes de Trabalho, ou task forces, e Estrato de Recepção, Armazenamento e Distribuição do Conhecimento.
 - Efeitos das economias de escala: Estrato Burocrático e Estrato de Recepção, Armazenamento e Distribuição do Conhecimento.
 - Incerteza com suas implicações nos negócios internacionais: Estrato Burocrático e Estrato de Recepção, Armazenamento e Distribuição do Conhecimento.

SÍNTESE ANALÍTICA DAS EMPRESAS

Com base na teoria da espiral do conhecimento, constata-se uma diferença entre as duas empresas. Nota-se que o início do processo ocorre a partir de diferentes concepções relativamente aos ideais e idéias que guiam cada uma. Como indicado nas figuras 5 e 6, na OEC, a espiral do conhecimento tem início com um conjunto de serviços especializados e a partir do cliente, enquanto que, na Braskem, como os produtos têm característica de *commodities*, seu início prende-se à inovação, a fim de gerar novos produtos/processos capazes de reduzir custos ou abrir novos nichos de negócio/mercado.

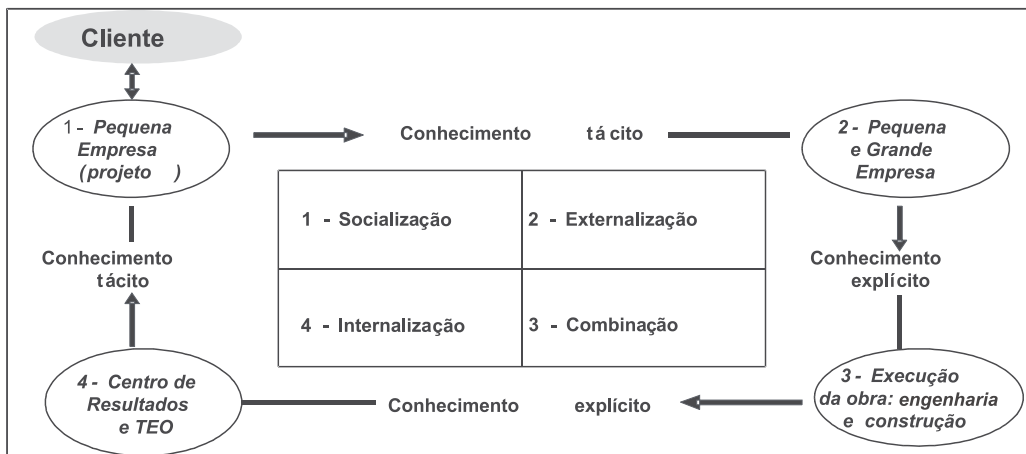
A análise das empresas, com o recurso do Modelo Delta, permitiu notar as diferenças estratégicas de atuação em mercados mundiais, conforme sintetizado no Quadro 2.

Figura 5 - Espiral do Conhecimento na Braskem e Estratégia de Internacionalização



Fonte: elaborada pelos autores.

Figura 6 - Espiral do Conhecimento na OEC e Estratégia de Internacionalização



Fonte: elaborada pelos autores.

Quadro 2 – Características das Posições Estratégicas da OEC e da Braskem

| | Best Product: Braskem | System lock-in: OEC S/A |
|----------------|--|---|
| Alcance | Custo do produto (<i>Commodities</i>) | Busca e promoção pró-activa do negócio e de todos os interessados (<i>Construction Management</i> , novos contratos tipo: EPC, BOT). Harmonizar os atores, <i>interfaces</i> e relações entre todos os envolvidos. <i>Joint-venture</i> , alianças. Integração de Sistemas de normas internacionais de segurança, técnica-comercial/marketing e de gestão de negócios. |
| Escala | Líder em participação de mercado para manter a eficiência do processo petroquímico, voltado para grandes investimentos e contínua inovação. | Clientes: todos os integrantes do negócio (Hemisfério Sul e Norte) |
| Limite | Relacionado ao produto/processo, com liderança especificamente nos produtos petroquímicos (<i>core</i>) que representam as áreas de negócios nas quais existe um desenho orientado para inovação de produto/processo industrial. | Criar um forte poder de negociação com o cliente, mediante: 1 - atender suas necessidades, 2 - prover financiamento e seguro, 3 - plataformas legais, tecnológicas e patentes, 4 - poder de influir sobre o resultado do projeto, 5 - assumir risco e compromisso no negócio. Investimentos em inovação e patentes. |

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados institucionais: OEC (2003) e Braskem (2004).

As estruturas organizacionais orientadas para a inovação são mecanismos utilizados por ambas as empresas, os quais permitem a adaptação e incorporação dos processos de internacionalização. Essas estruturas conseguem aumentar a flexibilidade e a capacidade de tornar ágil a mudança estratégica, ainda que em condições de mercado incerto, competitivo e globalizado. O que capacita à funcionalidade organizacional é a Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO, um conjunto de *Princípios, Conceitos e Critérios* corporativos. A TEO permite a evolução rápida de conceitos estratégico-comerciais, em compatibilidade com os recursos produtivos do presente e a trajetória do futuro estratégico da empresa. Assim, por exemplo, na OEC, a funcionalidade das *Grandes Empresas*, das *Pequenas Empresas* e dos *Centros de Comunicações* permite delinear a "espiral do conhecimento". A estrutura e a funcionalidade da espiral do conhecimento são estendidas às filiais, facilitadas pela alternativa *System Lock-in*, no caso da OEC, e de *Best Product*, na Braskem.

A espiral do conhecimento permite manter o sucesso em conformidade com as particularidades e exigências dos diferentes setores e mercados em que as contínuas mudanças ocorrem, o que requer estruturas flexíveis que dêem respostas rápidas e baseadas na gestão eficiente do conhecimento.

Em resumo, a TEO se apresenta como uma adequada filosofia empresarial para orientar as empresas integrantes da *Holding*; permite, também, responder de maneira diferenciada às exigências de setores e mercados diversos, com a utilização de posicionamento estratégico específico, como é o caso do *system lock-in*, na OEC, e do *Best Product*, na Braskem.

O Modelo Delta revela-se, portanto, um instrumento útil para analisar o processo de posicionamento competitivo em um ambiente caracterizado por dois elementos: competição em nível global e presença de redes, e não apenas de empresas, competindo entre si. Por outro lado, o processo competitivo não será bem sucedido se não tiver por suporte uma estrutura organizacional compatível com o requisito da inovação constante, característica inerente do ambiente descrito neste estudo.

CONCLUSÃO

Alguns dos enfoques mais recentes da formação de estratégia procuram fazer convergir e integrar, de forma eclética, os atributos singulares que emergem ou se destacam em cada uma das múltiplas correntes teóricas dedicadas ao estudo do processo de formação estratégica. Alguns conceitos, princípios e formulações, embora associados a uma determinada escola, enfoque ou linha de pensamento, não autorizam descartar sumariamente os postulados propostos por outra. Muitas vezes, se complementam. Nesse sentido, pode-se afirmar que as escolas, linhas de pensamento ou enfoques propostos pelas mesmas podem ser combinados e apresentam intersecções na concepção da estratégia de negócios, de acordo com as reflexões de Mintzberg e Lampel (1999). Assim, por exemplo, a VBR, caracteristicamente associada às escolas cultural e de aprendizado, revela pontos de contato com as idéias a respeito de estratégia emergente de Mintzberg, um dos ideólogos da escola de configuração. Conseqüentemente, em suas diferentes fases, o processo de formação estratégica como um todo pode inclinar-se para uma escola ou outra com referência aos respectivos preceitos, atributos e esquemas organizacionais.

Neste artigo, procurou-se evidenciar a contribuição do Modelo Delta como abordagem destinada a auxiliar os profissionais na articulação e implantação de estratégias corporativas e de negócios. Especificamente, o Modelo Delta propõe a integração das abordagens das escolas de Posicionamento e de VBR, complementando-as com uma perspectiva ampliada da empresa, em um ambiente de economia em rede, acrescida das propostas alternativas de "solução total ao cliente" e "aprisionamento no sistema", em adição à opção de "melhor produto". A pesquisa empírica que integra o estudo envolveu duas empresas do grupo Odebrecht. Analisaram-se as empresas em dois aspectos: os modelos de estrutura e de gestão voltados para a inovação; e o Modelo Delta de posicionamento, com realce para o processo adaptativo estratégico de inovação.

Como extensão a este trabalho, um amplo campo de pesquisas conclusivas se abre para a descrição do processo de posicionamento competitivo de outras organizações expostas a ambientes competitivos similares aos das empresas contempladas no estudo. Outra linha de pesquisa pode pender para o desenvolvimento de métricas que avaliem o desempenho dos processos adaptativos críticos das empresas, de modo a analisar a efetividade das conexões estabelecidas entre a formulação estratégica e sua execução.

Finalmente, é oportuno mencionar aspectos concernentes ao ambiente político-legal e ético. A opção estratégica de *System Lock-in* é uma proposta de modelo que, sob certas circunstâncias, inibe as possibilidades de escolha do cliente. Nesse sentido, o processo adaptativo de Foco no Cliente, em busca de lealdade, pode converter-se em restrito poder de escolha e de barganha por parte do cliente, convergindo para monopólio no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. *Strategic management*, The Macmillan Press, Nova York, 1978.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*, McGraw Hill, São Paulo, 1997.

BARBER, J.; SUÁREZ, M. *¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa?* Una perspectiva teórica integradora. Universitat de Valencia, Valência, Espanha, 2001.

BERTERO, C.O., VASCONCELOS, F.C.; BINDER, M.P. Uma década de estratégia empresarial: o que se produziu entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43. n.º. 4, São Paulo, 2003, p. 48-62.

- BLECHER, N. Consultores avaliam o varejo de eletroeletrônicos. *Exame*. São Paulo: Abril, 13/02/2004.
- BRASKEM. Relatório Anual. *BRASKEM*, São Paulo, 2004.
- BUENO, E. *Organización de empresas*. Estructura y Modelos. Ediciones Pirámide, Madri, 1996.
- CARIDADE A.V.S.; BARBERO, E.R.; FERREIRA, A. A. A estratégia empresarial enquanto um corpo teórico: uma avaliação crítica do Modelo Delta de Hax e Wilde II. *Anais do VIII Semead – Seminários em Administração*, FEA, USP, 2005.
- CARVALHO, L.E.; PISCOPO, M.R.; OLIVEIRA JR. M.M. *Balanced scorecard e implementação de estratégias competitivas: a importância dos mapas estratégicos*. *Anais do VII Semead, Seminários em Administração*. FEA-USP. São Paulo, São Paulo, 10-11 de agosto de 2004.
- CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura – V.1: A sociedade em rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A.A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, V. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Visão baseada em recursos legítimos: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. *Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es*, ANPAD, R. Janeiro, 2005.
- DRUCKER, P. *Post-capitalist society*. Butterworth Heinemann, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências, um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FONSECA, V.S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações, in *Anais do 25º. ENANPAD*, Campinas, 2001.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDY, C. *La edad de la insensatez*. Editora Limusa. Madri, 2001.
- HAX, A.; WILDE II, L. *The delta project: discovering new sources of profitability in a Networked Economy*. Palgrave, Nova York, 2001.
- HAX, A C.; WILDE II, D. L. "The delta model – toward a unified framework of strategy". *MIT Sloan Working Paper*, No. 4261-02, Setembro, 2002.
- HAX, A C.; WILDE II, D. L. "The Delta Model - a new Framework of strategy". *Journal of Strategic Management Education*, Senate Hall Academic Publishing, 2003.
- ITTNER, C.D.; KOGUT, B. How control systems can support organizational flexibility", in Bowman, E. e Kogut, B. (coordenadores). *Redesigning the firm*, Oxford University Press, Nova Cork, 1995.
- KOSACOFF, J. *La internacionalización de las empresas santafesinas*. Universidad Austral, Buenos Aires, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; SEIFERT JÚNIOR. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização, in *Anais do II ENEO, ANPAD*, Atibaia, 2004.
- MAUTONE, S. Lucro do Grupo Martins cresce 86,6% em 2003 e chega a R\$ 28 milhões. *Exame*. São Paulo: Abril, 10/12/2003.

- MEIRELLES, D.S.; BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de Resource-Based View no setor de software, in *Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es*, ANPAD, R Janeiro, 2005.
- MINTZBERG H.; LAMPEL J. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, vol. 40, n. 3, 1999, 21-30.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. São Paulo. Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 2003.
- MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN. J B; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*, 4ª. Edição, Bookman, São Paulo, 2006.
- MORCILLO, P. *Dirección estratégica de la tecnología y innovación*. Civitas, Madri, 2003.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Outubro, 1990.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Hitotsubashi on knowledge management*. Pfeiffer, Londres, 2003.
- ODEBRECHT, N. Sobreviver, crescer e perpetuar. TEO. Fundação Odebrecht S/A, Salvador, 2002.
- OEC S/A. Relatório Anual. *Odebrecht S/A*, Salvador, 2003.
- OMC - Dados estadísticos del año 2001. OMC, Suíça, 2002.
- POLLERO, A. C.; QUELOPANA, E. M.; TOLEDO, G. L. Competitive strategies for the internationalization of companies based on knowledge management. *Anais do 13º IAMOT*, IAMOT, Washington, D.C. 2004.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência*. Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- PORTER, M.E. *A vantagem competitiva das nações*. Campus, Rio de Janeiro, 1992.
- PORTER, M.E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 1996.
- PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 (4), 1998.
- PRAHALAD, C.K. Estratégias na globalização. *HSM Management*, Edição nº 5, São Paulo, 1997.
- PRAHALAD, C.K. *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2004.
- QUADROS, A.C. JR. *Orientação para o mercado e o modelo Delta de estratégia: um estudo de caso em empresa distribuidora de insumos para marcenaria*. Dissertação de mestrado, PPGA – FEA - USP São Paulo, 2005.
- SALOMÃO, A. Guerra ao papel. *Exame*. Editora Abril, São Paulo, 14/10/2003.
- SUBMARINO. Disponível em: <http://www.submarino.com.br>. Acesso em: 05/05/2004.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. *As disciplinas dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. 3ª. Edição, RJ: Rocco, 1995.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva, os modelos atuais e teoria organizacional, in *Gestão Empresarial: estratégia empresarial*, C.O. BERTERO (org.), Editora Atlas, 1ª. Edição, São Paulo, 2006.

WILSKA, K. *Host country determinants of FDI in Latin America*. Kirjapaino, Turquia, 2002.

YIN, R. Case study research. Sage Publications, Califórnia, 2001.