

ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA APLICAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE UMA CASA POPULAR DE MADEIRA

Regina Maura Martins Dias Chiquetano
WILSON KENDY TACHIBANA

Resumo:

As empresas para serem competitivas e ganharem lucros superiores, estão colocando no mercado produtos com valores diferenciados. Entretanto, para se manterem no mercado, é necessário que elas desenvolvam e implementem uma estratégia que seus rivais não copiarão com facilidade. As diferenças entre as empresas surgem do planejamento estratégico, que por sua vez, vem das condições organizacionais da empresa, fazendo com que ela consiga uma estratégia diferente das outras empresas. Estas orientações para a formulação estratégica, derivam de modelos de organização. Sendo assim, o objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso de construção de casa de madeira e inseri-lo em um modelo de organização, a fim de desenvolver e poder sustentar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos como Elemento de Suporte da Competitividade*

1.4. ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA APLICAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE UMA CASA POPULAR DE MADEIRA

Regina Maura Martins Dias Chiquetano

Mestre em Engenharia de Produção

Wilson Kendy Tachibana

Doutor em Engenharia de Produção

ASSER - Centro de Ensino Superior de São Carlos

R.: Pedro Bianchi, 111 - Vila Alpes

São Carlos - SP CEP 13570-300

E-mail:asser@asser.com.br

Docente

RESUMO

As empresas para serem competitivas e ganharem lucros superiores, estão colocando no mercado produtos com valores diferenciados. Entretanto, para se manterem no mercado, é necessário que elas desenvolvam e implementem uma estratégia que seus rivais não copiarão com facilidade.

As diferenças entre as empresas surgem do planejamento estratégico, que por sua vez, vem das condições organizacionais da empresa, fazendo com que ela consiga uma estratégia diferente das outras empresas. Estas orientações para a formulação estratégica, derivam de modelos de organização.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso de construção de casa de madeira e inseri-lo em um modelo de organização, a fim de desenvolver e poder sustentar uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA APLICAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DE UMA CASA POPULAR DE MADEIRA

1. INTRODUÇÃO

As empresas, atualmente, estão introduzindo no mercado produtos com valores diferenciados para assim serem competitivas e ganhar lucros superiores.

Entretanto, sucessos frequentes não garantem uma competição estratégica futura e nem lucros superiores. Sendo assim, as empresas precisam desenvolver e implementar uma estratégia de valor criado, que seus concorrentes não copiarão com facilidade. As diferenças entre as empresa ocorrem devido à orientação dada para o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, vem das condições organizacionais da empresa para que ela ganhe entradas estratégicas necessárias à escolha de suas ações, para assim obter lucros superiores. As orientações dadas pelas empresas para formular estratégias, derivam de modelos que as tornam diferentes umas das outras.

Serão apresentados dois modelos de organização e um estudo de caso, com o objetivo de escolher um dos modelos para ser adotado pelo caso apresentado.

2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A empresa formula uma estratégia competitiva para se relacionar melhor com o meio ambiente. Este, é composto por todas as forças econômicas e sociais que afetam todas as empresas pertencentes à indústria. E para a empresa, o aspecto mais importante é sua interação na indústria que está inserida, então, o ponto básico são as diferentes habilidades das empresa em trabalhar com essas forças.

A concorrência na indústria depende de cinco forças competitivas básicas:

- a) ameaça de entrada: quando novas empresas entram em uma indústria, trazem: novas capacidades, anseio em ganhar parcela de mercado e algumas vezes, recursos substanciais. Com isso, os preços podem cair ou os custos inflacionam, reduzindo então a rentabilidade.
- b) intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: as empresas rivais de uma indústria disputam o mercado através da concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos, aumento dos serviços ou das garantias aos clientes. Esta rivalidade acontece porque as empresas ou são pressionadas ou percebem uma oportunidade de melhorar sua posição no mercado. Esta ação e reação das empresas pode permitir ou não que a empresa nova e as já existentes se aprimorem.
- c) pressão dos produtos substitutos: numa indústria, todas as empresas que fabricam produtos substitutos competem entre si. Produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria pode obter em tempos de prosperidade.
- d) poder negociação dos compradores: forçar a queda do preço, exigir melhor qualidade, mais serviços, são formas dos compradores competirem com a indústria. Cada grupo de

compradores dentro da indústria tem certos poderes que dependem de algumas características de acordo com a sua situação no mercado, e da importância relativa de suas compras da indústria comparadas com seus negócios totais.

- e) poder de negociação dos fornecedores: o poder de negociação dos fornecedores em relação aos participantes de uma indústria, pode ser forte e ameaçar o aumento dos preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços.

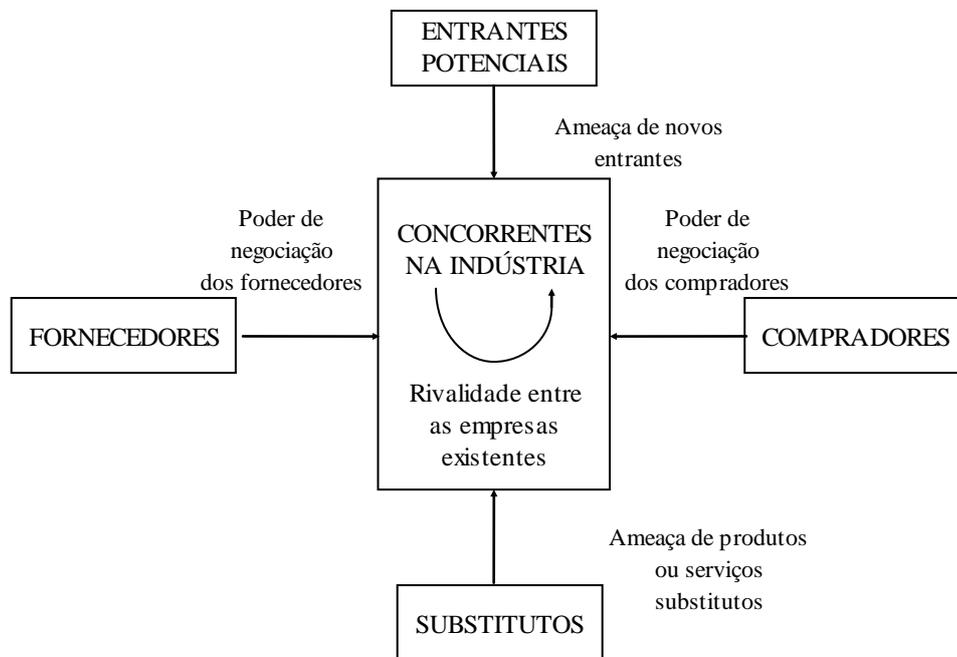


FIGURA 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria.
PORTER, p.23, 1991.

O conjunto dessas forças, segundo PORTER (1991), determina o potencial do lucro final na indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. As indústrias nem sempre tem o mesmo potencial, pois o conjunto das forças difere, diferenciando o potencial.

A empresa, dentro da indústria, tem como meta estratégica obter uma posição para se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. As cinco forças juntas determinam a intensidade da concorrência, onde clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes, são os concorrentes.

Sendo assim, a estratégia competitiva deve ser estabelecida a partir das características básicas da indústria, de acordo com sua tecnologia e economia. As empresa possuem pontos fortes e fracos quando trabalham com a estrutura, e ela muda gradativamente ao longo do tempo.

2.1. Análise Estrutural

Diagnosticadas as forças e suas causas, a empresa pode identificar seus pontos fortes e fracos relacionados à indústria. A estratégia competitiva assume uma ação defensiva e ofensiva para que a empresa se posicione contra as cinco forças. Então a empresa precisa:

- se posicionar de modo que se defenda das cinco forças ou posicionar-se onde estas forças são mais fracas;
- influenciar o equilíbrio das forças para alterar suas causas. Tanto fatores externos como internos influenciam este equilíbrio, então uma análise estrutural pode ajudar a identificar os fatores que oriente a concorrência dentro da indústria, fazendo com que este equilíbrio gere maior retorno;
- escolher uma estratégia adequada para realizar mudanças nos fatores básicos das forças, antes de seus concorrentes, e conseqüentemente responder a essas mudanças.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de gerenciamento estratégico, segundo HITT & IRELAND & HOSKISSON (1995), é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para a empresa conseguir uma estratégia competitiva e ganhar lucros superiores. Ou seja, este processo ajuda as empresas a identificar o que elas pretendem avaliar e como trabalharão esses resultados, para que o futuro da empresa seja diferente do que foi no passado. A Figura 2, a seguir, apresenta o processo de gerenciamento estratégico segundo HITT & IRELAND & HOSKISSON (1995).

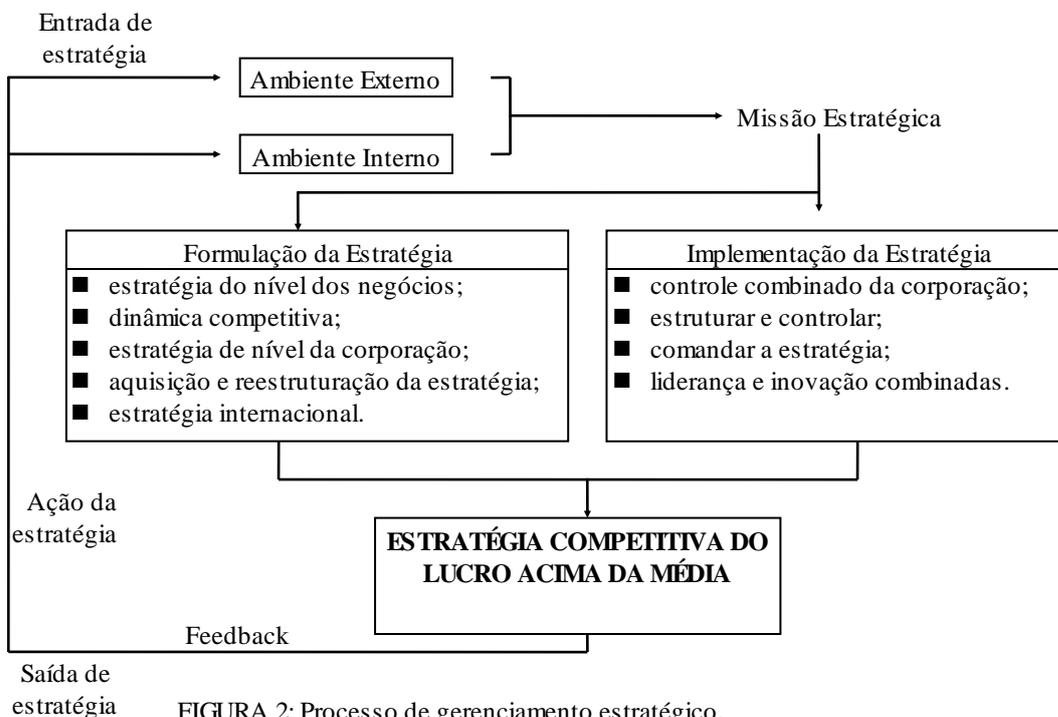


FIGURA 2: Processo de gerenciamento estratégico.
HITT & IRELAND & HOSKISSON, p. 6, 1995.

As empresas se diferenciam devido a orientação dada ao planejamento estratégico. Os dois modelos apresentados a seguir - modelo da organização industrial (I/O) de lucratividade superior e o modelo da lucratividade superior baseado no recurso - sugerem, cada um, condições organizacionais para a empresa ganhar as entradas estratégicas necessárias para escolher as ações estratégicas para uma lucratividade superior.

3.1. Modelo da Organização Industrial (I/O) de Lucratividade Superior

Este modelo sugere que a lucratividade superior é ganha quando as empresas implementam as estratégias ditadas pelas características da indústria e pelo ambiente de competitividade. Isto é, o modelo I/O explana a influência dominante do ambiente externo sobre as ações estratégicas da firma.

De acordo com HITT & IRELAND & HOSKISSON (1995), o modelo I/O possui três tópicos:

- a) o ambiente externo - especialmente os ambientes competitivos e indústrias: é assumido para impor impulsos e restrições que determinam as estratégias que deveriam resultar em lucratividade superior;
- b) a maioria das firmas competem dentro de uma indústria particular, ou em um certo segmento dentro da indústria, então o ambiente externo é assumido para controlar estrategicamente os recursos relevantes e analisar estratégias similares dos outros recursos;
- c) os recursos usados para implementar estratégias são altamente móveis na firma. Por causa desta mobilidade, qualquer diferença de recursos que possa se desenvolver entre as empresas, será de curta duração.

As firmas são desafiadas a encontrar a indústria mais atrativa para competir. Pelo motivo que a maioria delas assume ter recursos relevantes estrategicamente similares, geralmente a competitividade pode ser aumentada somente quando elas encontram a indústria com um potencial de alto lucro e aprendem como usar seus recursos para implementar a estratégia requerida pelas características estruturais da indústria.

As cinco forças do modelo de competição (Figura 1) - entrada, ameaça de substituição de produtos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes - são uma ferramenta analítica usada para ajudar as empresas com suas tarefas. Estas forças sugerem que o potencial de lucratividade da indústria é uma função de interação entre elas mesmas.

Usando estas ferramentas, a firma é desafiada a entender o potencial de lucro da indústria e a estratégia implementada deve estabelecer uma posição competitiva defensiva, dando características estruturais da indústria.

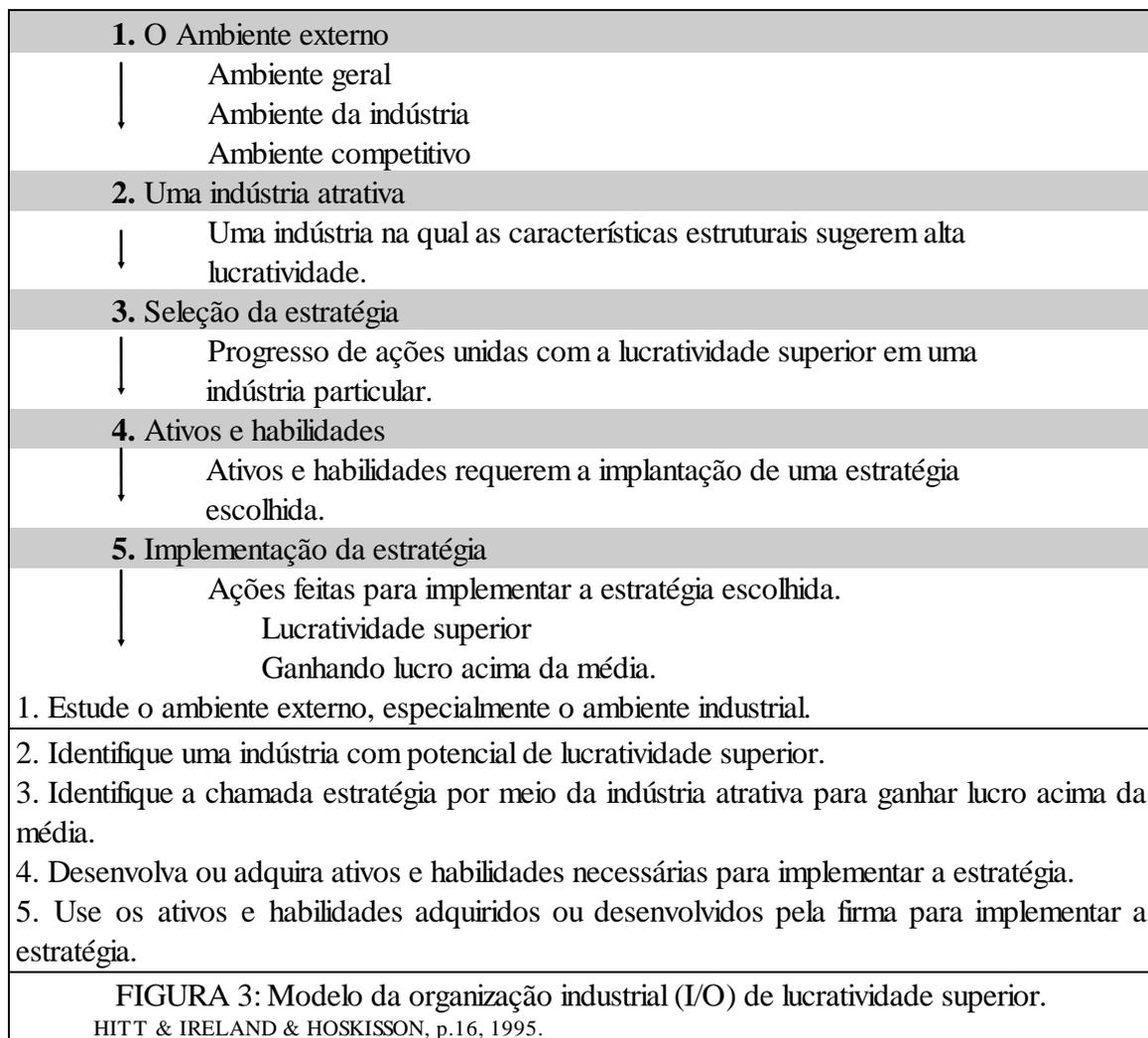
O modelo I/O sugere que as firmas podem ganhar lucros superiores por oferecer outros produtos sem colocar preços baixos (custo de estratégia de liderança) ou produtos diferenciados para os quais os clientes podem pagar preços de prêmios (estratégia de diferenciação). A Figura 3, a seguir, apresenta este modelo.

Estratégias de formulação e implementação que não permitem a firma explorar as oportunidades de mercado, ou reduzir o impacto de ameaças, é imprudente. A firma não

pode esperar para conseguir competitividade estratégica ou ganhar lucros superiores sem um entendimento e alinhamento das ações estratégicas com o geral, a indústria e o ambiente competitivo.

Quando uma firma com êxito combina seus recursos com oportunidades do ambiente externo, ou usa-os para reduzir ou eliminar os impactos de ameaças, é dito que a empresa conseguiu uma estratégia de ajuste.

Empresas que desenvolvem ou adquirem a necessidade de habilidades interna para implementar estratégias requeridas pelo ambiente externo, são propensas ao sucesso, enquanto que as empresas que não fazem isto, são propensas a falhar. Pois neste modelo, a lucratividade superior é determinada pelas características externas, e não pelos recursos e capacidades internas da firma.



3.2. Modelo da Lucratividade Superior Baseado no Recurso

Neste modelo, cada organização é uma coleção de recursos únicos e capacidades que fornecem as bases para sua estratégia, e é a fonte primária de sua lucratividade. Assume-se que em todo tempo, as firmas adquirem diferentes recursos e desenvolvem competências

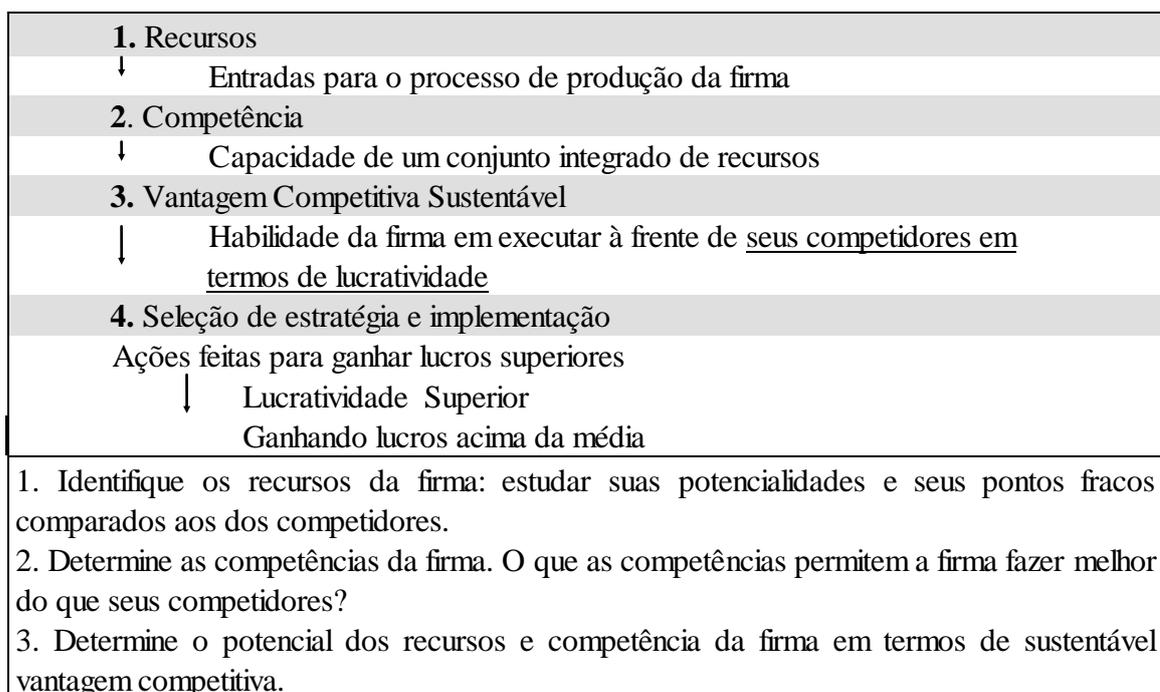
únicas, próprias. Todas as firmas que competem dentro de uma indústria particular não podem possuir estrategicamente as mesmas competências e recursos relevantes. Este modelo também assume que os recursos não podem ser altamente móveis na firma. As diferenças nos recursos, nas quais outras firmas não podem ser capazes de alcançar ou copiar facilmente, faz com que a firma forme suas bases da vantagem competitiva.

Os recursos são entradas dentro do processo de produção da firma, como por exemplo, equipamentos, habilidades dos empregados individuais, potentes, finanças e gerentes talentosos. Em geral, os recursos das firmas podem ser classificados dentro de três categorias: física, humana e capital organizacional. Recursos individuais sozinhos não podem produzir uma sustentável vantagem competitiva. Por exemplo, uma sofisticada parte do equipamento de manufatura pode vir a ser um recurso estrategicamente relevante somente quando seu uso é integrado efetivamente com outros aspectos de operações da firma, como *marketing* no trabalho dos empregados. Mas em geral, é através da combinação e integração do conjunto de recursos que sustentáveis vantagens competitivas são formadas.

Competência é a capacidade que um conjunto de recursos tem, para executar integrativamente uma tarefa ou uma atividade. Então, competência é o resultado de um conjunto integrado de recursos.

Em contraste com o modelo I/O, o modelo baseado em recursos, apresentado na Figura 4, a seguir, é fundamentado na perspectiva que o ambiente interno da firma, em termos de seus recursos e competências, é mais crítico para a determinação de ações estratégicas que o ambiente externo.

Em vez de focar sobre a acumulação de recursos que são necessários para implementar a estratégia ditada pelas condições e restrições no ambiente externo (modelo I/O), o baseado em recurso sugere que os recursos e competências únicos da firma fornecem a base para a estratégia. A estratégia escolhida deverá permitir à firma explorar melhor seus núcleos de competências relativos a oportunidades no ambiente externo.



4. Selecione uma estratégia que melhor permita a firma explorar seus recursos e competência relativa às oportunidades no ambiente externo.

FIGURA 4: O Modelo Baseado em Recursos de Lucratividade Superior.
HITT & IRELAND & HOSKISSON, p. 17, 1995.

Nem todos os recursos e competências da firma têm um potencial para ser a base de uma sustentável vantagem competitiva. Seu potencial existe quando os recursos e competências são preciosos, raros, inimitáveis e não substituídos.

Os recursos, em termos de competência, são preciosidades quando eles permitem a firma aproveitar oportunidades e/ou neutralizar ameaças em seu ambiente externo; eles são raros quando possuídos por poucos ou nenhum competidor presente e em potencial; são inimitáveis quando outras firmas não podem obtê-lo; e não substituíveis quando eles não têm estratégias equivalentes. Quando estes critérios são agrupados, os recursos e as competências tornam-se núcleo de competência e servem de base para sustentar uma vantagem competitiva da firma, sua estratégia competitiva e suas habilidades para ganhar lucros acima da média.

Na economia global, as habilidades da força de mão-de-obra da firma são de modo crescente crítica para desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva. Entretanto, trabalhadores habilidosos necessariamente não resultam em vantagem competitiva. Somente através do estabelecimento do modelo específico da firma de treinamento e combinação dos recursos humanos com outros recursos e competências, pode a firma esperar que os trabalhadores tornem-se um núcleo de competência.

3.3. Intenção Estratégica

Intenção Estratégica, segundo HITT & IRELAND & HOSKISSON (1995, p 19), “é a força mecânica dos recursos internos, competência e núcleo de competência da firma, para efetuar o que no primeiro surgimento pode ser a meta inatingível no ambiente competitivo”.

A intenção estratégica está relacionada em ganhar competitividade batalhando-se e esforçando-se para obter liderança global. Ela existe quando todos os empregados e níveis da firma estão completamente juntos para a perseguição de um específico e significativo critério de performance. Ou seja, a intenção estratégica existe quando pessoas acreditam no seu produto e na indústria, e quando são focados a fazer o que eles fazem melhor que os competidores.

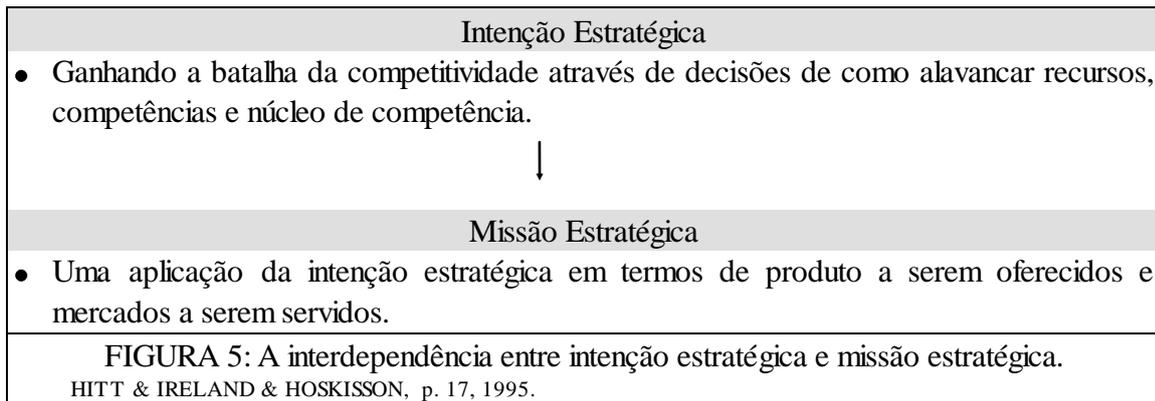
A organização quer que nós também identifiquemos a intenção estratégica de nossos competidores. Somente quando a intenção destes são entendidas, pode a firma tornar-se ciente da decisão, da força e dos investimentos.

3.4. Missão Estratégica

De acordo com HITT & IRELAND & HOSKISSON (1995, p.20), missão estratégica “é a declaração da proposta única da firma e o escopo de suas operações em termos de produto e mercado”.

Já a intenção estratégica reflete o que a firma é capaz de fazer com o resultado de seu núcleo de competências e só os caminhos podem ser usados para desenvolver uma sustentável vantagem competitiva e obter lucros acima da média.

A missão estratégica surge da intenção estratégica. É uma aplicação da intenção estratégica. A missão estratégica fornece descrições gerais dos produtos que uma firma pretende produzir, como também dos mercados, e os usará internamente baseado em seu núcleo de competência. A interdependência entre intenção estratégica e missão estratégica é mostrada na Figura 5.



Uma efetiva missão estratégica estabelece a personalidade da firma. A missão estratégica, baseada na intenção estratégica da firma, informa aos empregados a direção que a firma está tomando, de modo generalizado. Juntas, a intenção e missão estratégica fornecem critérios para formular e implementar as estratégias da firma.

Então, a intenção e missão da firma fornecem a orientação necessária para realizar o desejado resultado estratégico mostrado na Figura 2.

3.5. O Processo de Gerenciamento Estratégico

Como apresentado na Figura 2, as partes do processo de gerenciamento estratégico são altamente interdependentes. Através de estudos do ambiente interno e externo, a firma identifica as oportunidades do mercado e determina como usar os núcleos de competência para avaliar a competitividade estratégica e os ganhos superiores ao lucro.

Com este conhecimento, a firma forma sua intenção estratégica para alavancar seus recursos, capacidade e núcleo de competência, e assim ganhar a batalha na economia global. Seguindo a intenção estratégica, a missão estratégica especifica os produtos que a firma tem intenção de produzir e os mercados que servirão quando alavancar seus recursos, capacidades e núcleo de competência.

As entradas estratégicas da firma fornecem a fundação para suas ações estratégicas - as ações requeridas para formular e implementar estratégias. As ações estratégicas - formulação e implementação - são críticas para avaliar a competitividade estratégica e ganhar lucros acima da média. A formulação e a implementação devem ser consideradas simultaneamente.

Hoje, os times de função cruzada frequentemente são formados para simultaneamente considerar os resultados relatados para o desenvolvimento, produção e *marketing* de novos produtos. Esta aproximação integrada permite a firma focar consistentemente sobre a formulação e implementação, visto que ações pretendidas resultam em desejosos resultados estratégicos. Através de ações estratégicas integradas que são baseadas na validade e confiabilidade da estratégia de saída, a firma consegue competitividade estratégica e ganhos de lucro acima da média.

4. APRESENTAÇÃO DO CASO: “CASA DO HORTO”

A “Casa do Horto”, é um projeto experimental para utilização de eucalipto roliço nas construções habitacionais. É uma parceria entre a Universidade de São Paulo - USP - Campus São Carlos e a Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.

Para este projeto ser viável como uma construção de eucalipto, precisa-se saber quanto custa a implantação de uma casa habitacional de madeira. Sendo assim, para a análise de viabilidade econômica deste projeto, adotou-se o Sistema de Custo Baseado em Atividades (ABC).

Para uso desta metodologia, a casa foi dividida em:

- sete produtos: módulo I, módulo II, módulo III, esquadrias, painéis, deck e escada;
- duas etapas: usinagem das madeiras e montagem da casa. Nestes dois processos os funcionários pertencem às duas Universidades, incluindo as partes hidráulica e elétrica e serviços de suporte.

Segundo CHIQUETANO (1997, p.123), na usinagem, os resultados obtidos para os produtos foram:

Produto	Custeio ABC (R\$)
Módulo I	1.902,23
Módulo II	2.049,53
Módulo III	3.073,83
Esquadria	4.160,26
Deck	1.440,78
Painel	3.416,89
Escada	409,62
TOTAL	16.453,15

O custo da usinagem dividido em mão-de-obra, matéria-prima, energia e depreciação é:

Mão-de-obra	6.134,39
Matéria-prima	10.240,83
Energia	52,64
Depreciação	25,28
TOTAL	16453,14

Para a montagem da casa, os custos são:

Mão-de-obra	10.414,76
Aluguel	3.591,08
TOTAL	14.005,84

O custo total da casa é a soma dos custos da usinagem (Tabela 1) e montagem (Tabela 3):

Usinagem	16.453,14
Montagem	14.005,84
Serviços	375,58
Instalação Hidráulica	2.507,41
Instalação Elétrica	2.510,47
Telhas e outros itens	1.109,52
Pilares	- 452,74
Custo Total	36.509,22
Custo / m ² (130 m ²)	280,84 / m ²

O custo de mão-de-obra total, usinagem + montagem (R\$6.134,39 + R\$10.414,76 = R\$16.549,15), representa uma grande parcela do custo total da casa, aproximadamente 45,33%. A mão-de-obra do processo de montagem apesar de ser qualificada, não estava adaptada ao trabalho no canteiro, sendo que o projeto é de caráter experimental e os procedimentos não são usuais. Isso evidentemente tem reflexos negativos sobre os custos, pois esta fase de adaptação do operário teve um peso considerável, e não pôde ser eliminado pelo fato de ter sido produzido somente uma única unidade habitacional. Isso também soma-se ao fato de que os operários não trabalharam objetivando a eficiência do custo.

O projeto de alguns componentes necessita de uma revisão para uma melhor racionalização no uso dos materiais que são adquiridos com dimensões comerciais padrão. Por exemplo, os painéis tiveram seu projeto totalmente modificado devido ao fato de que o material escolhido primeiramente precisou ser substituído. Na escolha, optou-se pela chapa de compensado, resultando em uma perda da ordem de 30% da chapa, pois a dimensão comercial do compensado excedia o tamanho do painel e de acordo com o novo projeto, não foi possível utilizar as sobras. Com os lambris e barrotes também houve perda devido à dimensão comercial.

Os procedimentos de execução das tarefas em alguns casos não foram os mais adequados, tanto com relação ao equipamento quanto à maneira correta. Usou-se o método de tentativa e erro, e os equipamentos foram usados incorretamente. Por exemplo, usou-se a plaina manual elétrica para plainar 3,0 cm da madeira para a colocação da janela.

Os componentes apresentavam variação dimensional na ordem de centímetros, tanto devido às características intrínsecas da madeira de eucalipto como por falhas no controle de qualidade na fabricação. Isto acarretou um retrabalho dos componentes na montagem da casa, além do limite esperado, distorcendo o custo.

A utilização de madeira roliça em vez de madeira usinada foi uma opção de projeto. Entretanto, a madeira roliça não possui uma superfície uniforme e no caso da cobertura, por exemplo, quando os caibros eram colocados sobre as vigas para o entelhamento, houve problema de nivelamento. Para tanto, foi necessário usinar as vigas, ou seja, um retrabalho, para que o encaixe das telhas se desse de modo perfeito. Neste caso, é interessante que se

faça um estudo de viabilidade econômica para a escolha do projeto entre madeira desdobrada e madeira roliça.

A oferta de madeira de eucalipto é um ponto de relevância que não é discutido aqui, mas é interessante futuramente ser analisada para que se possa considerar a sua construção numa produção de escala.

Este projeto pode ser viável desde que as motivações também sejam as econômicas e considerada uma produção em escala, o que potencializará a redução de custo.

5. CONCLUSÃO

A partir da abordagem do Sistema ABC, com as análises feitas no tópico 4, é possível detectar as necessidades e oportunidades de modificações ou substituições do ativo operacional.

Entre os dois modelos apresentados, o Modelo da Lucratividade Superior Baseado no Recurso é o que melhor se encaixa para o segmento de empresa de componentes de madeira - esquadrias, painéis, assoalhos, etc. A Figura 4, apresenta este modelo.

O modelo da Lucratividade Superior Baseado no Recurso coloca que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem competências únicas em todo o tempo. É importante que isto aconteça em empresas com produtos de madeira pois, eles têm como concorrência as empresas do mesmo segmento, as ferragens, alvenaria, construção civil, etc., então estas empresas precisam criar valores e ganhar no custo para conseguirem uma fatia no mercado e se manterem. A criação de valores engloba todos os recursos - físicos, humanos e capital organizacional.

Dessa forma, se a empresa de madeira, juntamente com os parâmetros dados pelo sistema ABC, criar seus valores, ela terá condições de permanecer no mercado, sem que o concorrente a copie, por pelo menos, um período de tempo.

Como escrito anteriormente, quando a firma escolhe seu modelo específico de treinamento e combina seus recursos humanos com outros recursos e competências, a empresa consegue formar com seus trabalhadores um núcleo de competência.

Esta situação descrita acima, não ocorreu durante a fabricação dos sete produtos, principalmente na montagem da casa.

Então, é interessante, para o grupo responsável pelo projeto, determinar sua equipe de trabalho, treiná-la e tornar claro os objetivos para a efetivação do projeto, e não de forma experimental, pois o sistema de custos ABC, mostrou através desse estudo, sua eficácia na gestão dos custos por processo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

CHIQUETANO, R. M. M. D. (1997). *Custos Industriais Aplicados à Cadeia de Valores do Sistema Produtivo de Uma Casa de Madeira: Uma Visão da Gestão Estratégica dos Custos*. Dissertação (Mestrado), São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, p.46-70, 123-135.

HITT, M.A. & IRELAND R.D. & HOSKISSON R.E. (1995). *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. West Publishing Company, p.01-30.

PORTER, M.E. (1991) *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, p. 22-60.