

Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!



SUMÁRIO




Introdução

O presente *e-book* compõe o conjunto de material destinado à disciplina de Administração Estratégica. O conteúdo da disciplina está organizado em nove capítulos que vão desde os conceitos gerais sobre a Administração Estratégica até uma discussão mais específica e aprofundada de concepções teóricas que visam elucidar os mecanismos de obtenção da Vantagem Competitiva no contexto das Organizações públicas e privadas.

A disciplina proposta se torna relevante na medida em que se propõe a discutir e refletir sobre uma concepção teórica da área de Administração que tornou-se, nas últimas décadas, uma ferramenta de gestão e organização essencial para a manutenção, sobrevivência e crescimento das organizações. Bem como, objeto de estudos e pesquisas que passou a predominar os principais cursos de pós-graduação em Administração no país, produzindo inúmeros estudos científicos que são aplicados por gestores públicos e privados em seus cotidianos.

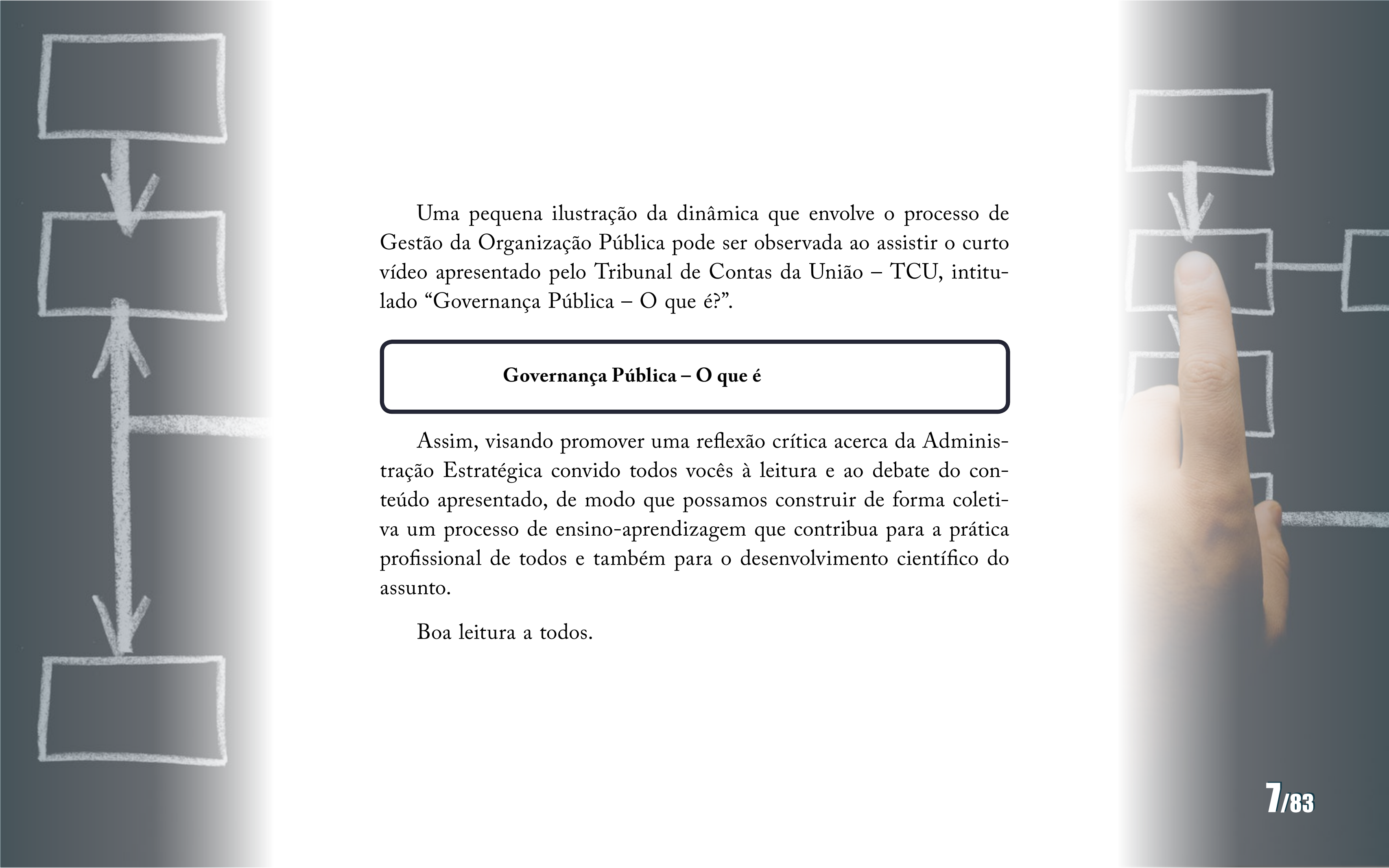
Nos dias de hoje, pensar a Administração Pública requer uma postura de gestão atrelada a princípios e pressupostos de um pensamento estratégico que garanta a consolidação de propósitos no médio e longo prazo. Direcionamento alinhado ao atendimento da eficiência, da eficácia e da efetividade nas ações e nos recursos públicos disponibilizados. Alinhando os interesses da população com as diretrizes e competências governamentais.



Dinâmica que pode ser ilustrada a partir do vídeo a seguir, intitulado “Noções básicas de Orçamento Público - PPA, LDO e LOA”. No vídeo são discutidos Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, Lei Orçamentária Anual – LOA e Plano Plurianual – PPA integrados no contexto da sociedade.

Noções básicas de Orçamento Público - PPA, LDO e LOA

Por tanto, a gestão pública está atrelada a um processo dinâmico de estabelecimento de objetivos, definição de propósitos, implementação de ações e análise e avaliação dos resultados obtidos.



Uma pequena ilustração da dinâmica que envolve o processo de Gestão da Organização Pública pode ser observada ao assistir o curto vídeo apresentado pelo Tribunal de Contas da União – TCU, intitulado “Governança Pública – O que é?”.

Governança Pública – O que é

Assim, visando promover uma reflexão crítica acerca da Administração Estratégica convido todos vocês à leitura e ao debate do conteúdo apresentado, de modo que possamos construir de forma coletiva um processo de ensino-aprendizagem que contribua para a prática profissional de todos e também para o desenvolvimento científico do assunto.


Boa leitura a todos.

1. Estratégia Organizacional

A estratégia, necessária à sobrevivência das organizações, apresenta diferentes conceitos e aplicações decorrentes do elevado número de autores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas científicas relacionadas ao tema. Volberda (2004, p. 33) observa que a pluralidade de conceitos deve ser bem vista, na medida em que “teorias e conceitos de várias disciplinas, relacionadas ou não à área, têm expandido e enriquecido a base de conhecimentos em estratégia”.

O termo estratégia teve origem nas ações militares e correspondia à investida de forças em elevada escala contra inimigos. A transposição do conceito para o ambiente dos negócios se deu por volta de 1948, com a formulação da teoria dos jogos, pelos autores Von Neumann e Morgenstern, a qual abordou diferentes perspectivas das situações do conflito organizacional (ANSOFF, 1977).

Estudos envolvendo o termo estratégia iniciaram-se nos anos 50 com o apoio da Fundação Ford e da Carnegie Corporation. Como resultado do patrocínio de pesquisas nas escolas de negócios, foi gerado um relatório denominado Gordon-Howell, o qual propôs a ampliação do ensino de negócios com a inserção da área de pesquisas chamada de política de negócios (CERTO; PETER, 1993).




Com o passar dos anos, o curso de política de negócios foi sendo adequadamente aperfeiçoado, adequando-se à realidade e necessidade organizacional. Como salientam Montgomery e Porter (1998), tornou-se disciplina gerencial plena nos currículos das escolas de negócios. Com a inserção do conceito de estratégia no meio acadêmico, iniciaram-se diversos estudos, com o objetivo de conceituar e caracterizar as especificidades da estratégia aplicada às ações organizacionais.

Assim, um dos primeiros conceitos adotado pelo campo de estudos organizacionais foi o estabelecido por Chandler (1962, p. 13), que definiu estratégia como “o estabelecimento básico de metas e objetivos de longo prazo para a organização e a adoção de planos de ação e alocação de recursos para atingi-los”. Em seguida Ansoff (1977) trata o conceito de estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão, visando nortear as ações organizacionais.

Por sua vez, Porter (1986, p. 16) define estratégia como “uma combinação dos fins (metas) que a organização busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Dessa forma, a estratégia torna-se guia do comportamento da organização”.

Como o comportamento da organização está ligado à sua postura em relação ao ambiente externo, a partir de perspectiva externa, a estratégia pode ser definida como processo que se destina a manter a organização em constante interação com o seu ambiente (CERTO; PETER, 1993). Por outro lado, de acordo com uma visão interna, estratégia refere-se “aos planos para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).





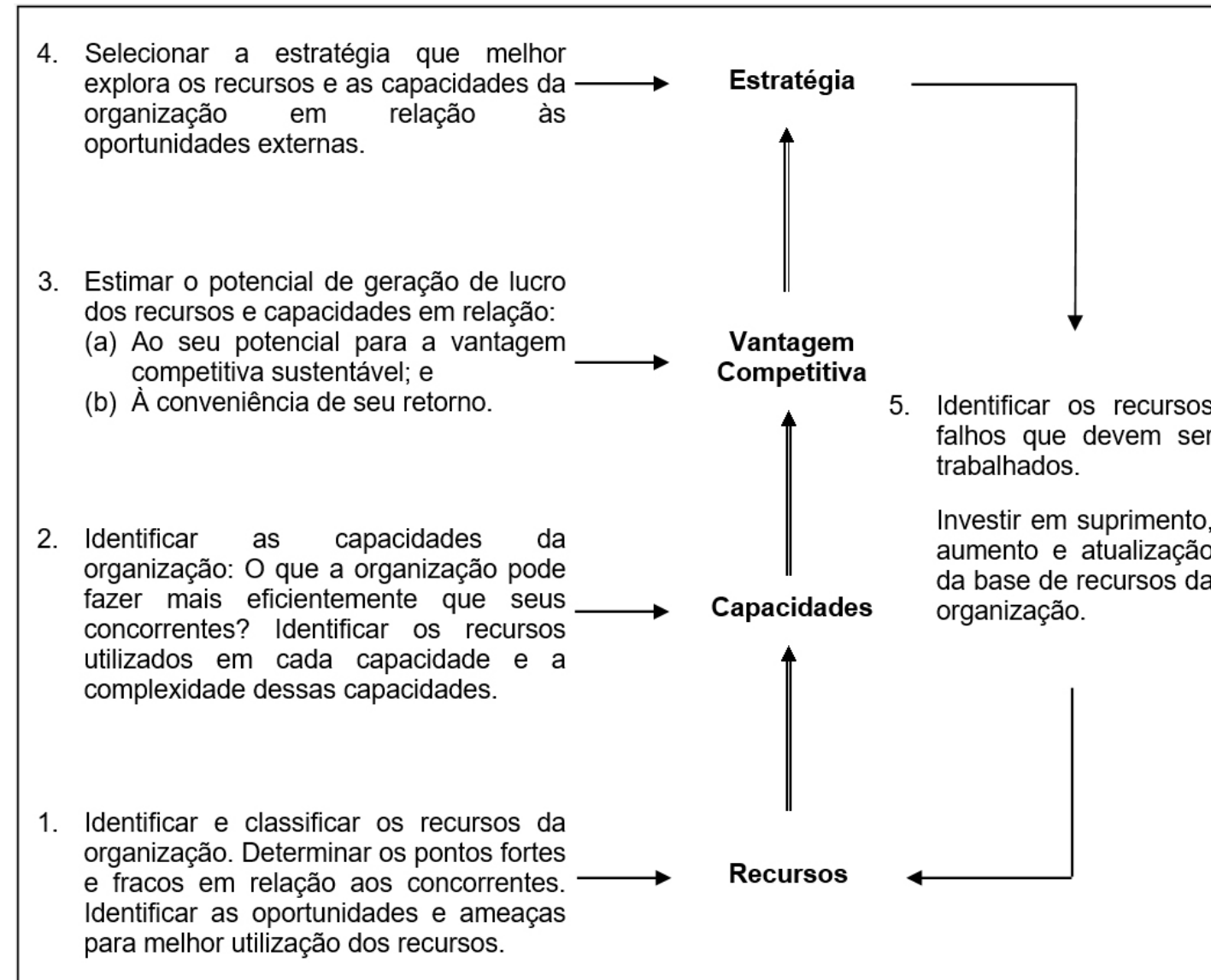
No intuito de conduzir as organizações a explorarem suas vantagens competitivas de forma a obterem desempenho superior no mercado, Henderson (1998) defende estratégia como a ação de planejar e desenvolver a vantagem competitiva da organização em relação aos demais concorrentes. Dessa forma, Porter (1998, p. 11) estabelece que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”. Desse modo, observa-se que, além dos *stakeholders*, os concorrentes são grandes influenciadores da postura estratégica das organizações.

Alguns autores procuram definir o termo estratégia de forma não convencional, ampliando as perspectivas de suas diferentes aplicações, ainda que esse tenha sido definido, tradicionalmente, apenas de uma maneira (MINTZBERG, 1987).

No conceito de estratégia mais difundido nos dias de hoje, destacam-se as cinco definições apresentadas por Mintzberg (1987, p. 14): (i) estratégia como plano, ou curso de ação conscientemente definido; (ii) estratégia como pretexto, ou manobra com a intenção de ‘enganar’ os concorrentes; (iii) estratégia como padrão, ou padrão em fluxo de ação; (iv) estratégia como posição, ou colocação da organização no ambiente; e (v) estratégia como perspectiva, ou forma concisa de observar o mundo a sua volta.


Grant (1991, p. 114) afirma que estratégia pode ser definida como “a combinação que uma organização faz entre recursos e habilidades, e oportunidades e riscos criados pelo ambiente externo”. Desse modo, o autor apresenta um modelo prático, que tem como objetivo desenvolver uma análise das ações estratégicas desenvolvidas pelas organizações, conforme figura 1.

Figura 1 – Modelo Prático para Análise Estratégica



Fonte: Grant (1991).


Em decorr\u00eancia da elevada turbul\u00eancia ambiental, Mintzberg (1987a) defende a import\u00e2ncia da estrat\u00e9gia, uma vez que ela auxilia na redu\u00e7\u00e3o de incertezas e na difus\u00e3o de a\u00e7\u00f5es consistentes, de modo que sejam promovidas a efici\u00eancia e a efic\u00e1cia, al\u00e9m da estabilidade do desempenho organizacional.



Nessa mesma linha de pensamento, Andrews (2001) define estratégia como padrão de decisões organizacionais, que conduzem à definição dos objetivos, propósitos ou metas, e caracterizam as políticas e planos para a obtenção dessas metas. Auxilia na definição do negócio organizacional, bem como no tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidade em geral.

Pode-se observar ainda o conceito de Quinn (2001, p. 20), que trata a estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente”. Desse modo, em função das incertezas que circulam as ações das organizações, das pressões impostas pelos concorrentes e pelo nível de competição do mercado, colocando-se à parte os diferentes conceitos, perspectivas e abordagens apresentadas, a estratégia torna-se ferramenta valiosa para a conquista de resultados positivos e de desempenho superior ao dos concorrentes.

Analisar a situação atual – Onde se está? – e projetar situações futuras – Aonde se quer chegar? – é importante passo para a sobrevivência de uma organização. Conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995, p. 123), “o futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído”; daí a importância da administração estratégica, que permite a análise do ambiente organizacional e, conseqüentemente, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazo, bem como de metas e políticas para auxiliar o alcance de tais objetivos.



Camargos e Dias (2003, p. 37) afirmam que, analisando-se a evolução da estratégia, “observa-se que ela passou por diferentes fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, o vocábulo estratégia assumiu diversos significados, sem contudo perder sua raiz semântica”. Para os autores a estratégia representa hoje importante instrumento de adequação empresarial num mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo, fazendo uso para tanto das competências distintivas, qualificações e recursos internos, que proporcionam o diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Ainda que existam diversos conceitos para o termo estratégia, há um consenso entre seus autores, que seria a busca constante em tornar as organizações mais competitivas, a possibilidade de antecipar as ações dos concorrentes e as mudanças e pressões ambientais e garantir a sobrevivência da organização no mercado, utilizando até mesmo diferentes ações e recursos.

Considerando-se a relevância em torno do futuro nas organizações públicas, que lidam cotidianamente com as necessidades e os sonhos dos cidadãos, o vídeo abaixo, embora sintético, ilustra com detalhes o processo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná – TCEPR. Importante observar no vídeo intitulado “Planejamento Estratégico TCE-PR, 2017-2021”, os propósitos buscados, os elementos definidos, as ferramentas utilizadas e as pessoas envolvidas.


Planejamento Estratégico TCE-PR, 2017-2021

2. Ambiente Competitivo

Antes da leitura do conteúdo apresentado no presente capítulo seria importante visualizar o vídeo a seguir que faz uma análise de conjuntura de cenários para a Petrobrás referente ao ano de 2040, intitulado “Cenários 2040”. São discutidas as situações econômicas, sociais, políticas, ambientais e legais. Elementos que caracterizam o ambiente competitivo das organizações influenciando e sendo influenciados por eles. Fatores determinantes para o pensamento estratégico nas organizações públicas.

Cenários 2040

A abertura de mercado, os avanços tecnológicos, as mudanças nas condições de oferta e demanda e os problemas ambientais criaram diversas ameaças e oportunidades para as organizações, obrigando-as a perseguir constantemente a competitividade no sentido de conservar ou ampliar a posição no mercado, sob pena de se extinguirem, devido à superioridade dos concorrentes (DIAS, 1991). As organizações que se apresentam mais preparadas para agir, em virtude das novas configurações ambientais, possivelmente obtêm resultados mais eficazes, em virtude da conquista de vantagens diferenciadas em relação aos concorrentes.



No entanto perceber as sutilezas do ambiente competitivo não é tarefa expedita, pois esse se encontra em constante evolução e interação com as organizações, proporcionando uma associação entre ambiente interno e externo. Hall (2004, p. 204) afirma que o “ambiente penetra na organização sob a forma de informação e, como toda informação, está sujeito aos problemas de comunicação e de tomada de decisões”. Assim, a análise eficiente das informações provenientes do ambiente competitivo permite às organizações aproveitarem-se das oportunidades e neutralizarem as ameaças.

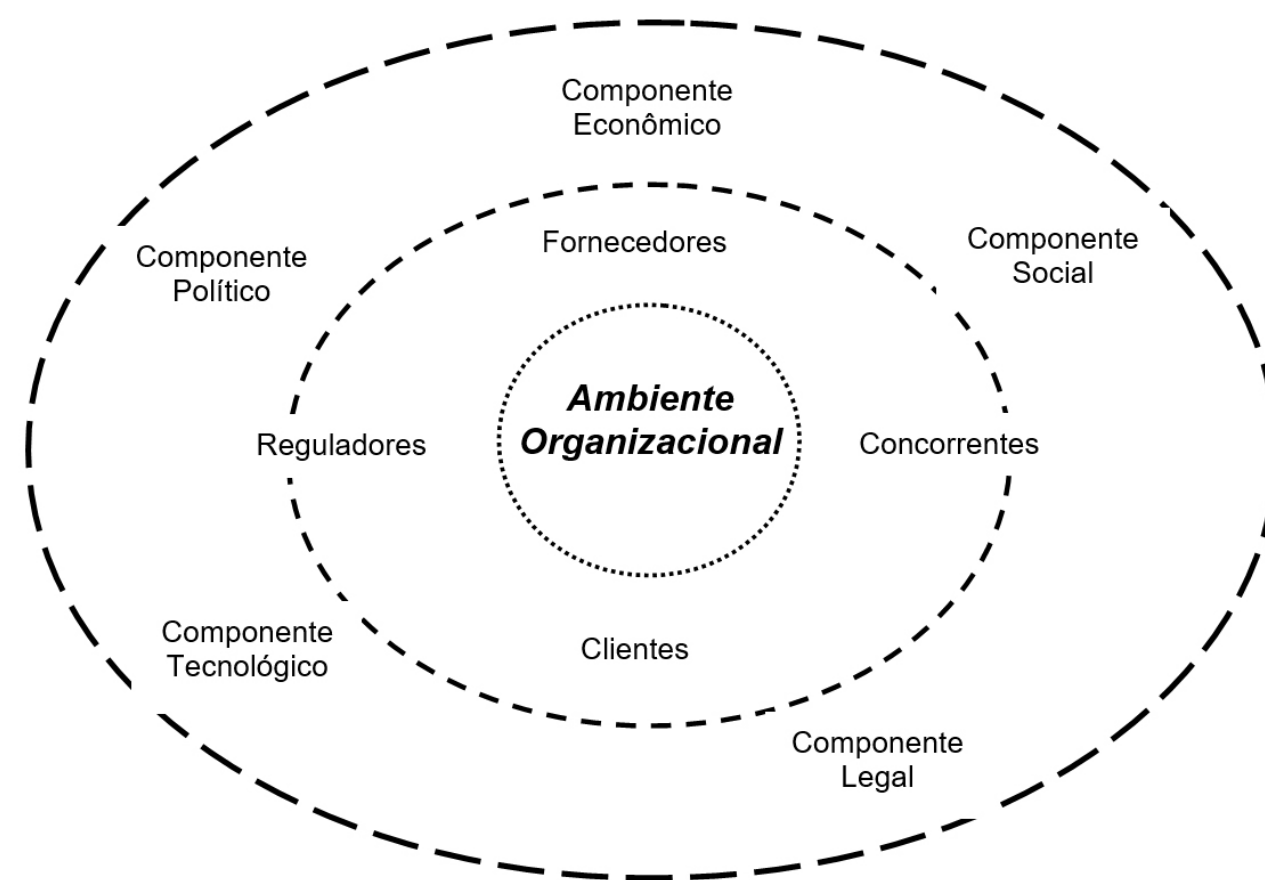
Uma vez que as organizações se caracterizam como sistemas abertos em constante interação com o ambiente competitivo, Prestes e Bulgacov (1999) destacam que se torna necessário que os processos desenvolvidos sejam adequadamente compatíveis com as necessidades do mercado, além de serem flexíveis aos ajustes em função das mudanças e pressões ambientais. Conforme salientam Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia pode auxiliar no desenvolvimento de interações benéficas com o ambiente.

Aldrich (1979), com base na complexidade enfrentada pelas organizações e em função da disponibilidade de recursos, observa que podem ser definidas quatro diferentes configurações para a caracterização do ambiente: (i) ambientes dispersos e estáveis; (ii) ambientes estáveis e concentrados; (iii) ambientes concentrados e instáveis; e (iv) ambientes instáveis, concentrados e turbulentos. As especificidades dessas dimen-


sões ambientais possivelmente determinam o posicionamento da organização em relação aos diferentes *stakeholders* e concorrentes, tendo-se como fatores condicionantes os objetivos pretendidos pelas organizações.

Hax e Majluf (1991, p. 34) defendem a existência de dois conjuntos de fatores-chave que determinam o posicionamento do negócio em relação ao ambiente competitivo: “(i) fatores que determinam a atratividade do mercado relativo ao negócio; e (ii) fatores que determinam a vantagem relativa do negócio em relação aos concorrentes no mercado”. A figura 2 apresenta os grupos de intervenientes da organização, bem como suas localizações e as influências que têm sobre os negócios organizacionais.

Figura 2 – Organização e Grupos de Intervenientes




Fonte: Certo e Peter (1993, p. 43).




Com maior complexidade, Hatch (1997) estabelece que o ambiente organizacional é comumente definido a partir de três principais elementos: (i) as redes interorganizacionais; (ii) o ambiente geral; e (iii) o ambiente global e internacional.

As redes interorganizacionais representam o contexto ambiental mais próximo da organização e são formadas pelas agências reguladoras, consumidores, concorrentes, fornecedores, sindicatos, parceiros e outros grupos de interessados. Em seguida encontram-se as forças gerais que agem sobre a organização, que podem ser divididas em setores ambientais, como: (i) setor social; (ii) setor cultural; (iii) setor legal; (iv) setor político; (v) setor econômico; (vi) setor tecnológico; (vii) setor físico. Cada um desses fatores influencia de forma diferente as organizações. Inserido em contexto de referência mais amplo, encontram-se os ambientes global e internacional, que são constituídos por organizações que atuam em escala mundial, podendo influenciar aspectos políticos, legais e econômicos em diferentes países e nações. Como exemplo, tem-se a Organização das Nações Unidas (ONU), Fundo Monetário Internacional (FMI) e diversas empresas de consultorias internacionais (HATCH, 1997).


Uma vez que todas as organizações são afetadas pelos fatores inerentes ao ambiente em que atuam, Hall (2004) define que as dimensões ambientais formadoras do ambiente organizacional se dividem entre as seguintes: (i) condições tecnológicas; (ii) condições legais; (iii) condições políticas; (iv) condições econômicas; (v) condições demográficas; (vi) condições ecológicas; e (vii) condições culturais.



Em virtude de não estarem insertas no vazio, as organizações se deparam constantemente com as inovações tecnológicas que têm grandes influências sobre suas operações, conduzindo-as ao processo de adaptação estratégica; haja vista a necessidade de acompanhar as evoluções ambientais. As organizações chocam-se ainda com as exigências legais (leis e regulamentos) impostas pelos seus mercados. Desse modo, elas definem as atividades de compra, produção e venda, de acordo com a legislação vigente, porque, do contrário, sofreriam sanções penais, inviabilizando suas atividades operacionais (HALL, 2004). O autor salienta que o componente legal se caracteriza como força coercitiva do ambiente.




Hall (2004) destaca que as condições políticas têm grande importância nas atividades das organizações, em virtude das constantes mudanças que ocorrem em relação aos detentores de poder: agentes políticos responsáveis pela promulgação das leis que vigoram no ambiente institucional. As alterações de caráter político têm ainda influência direta nas condições econômicas. Essas podem determinar o surgimento ou o desaparecimento de uma organização, bem como seu crescimento ou o seu enfraquecimento, uma vez que as atividades organizacionais estão atreladas às situações econômicas de um país. Porém as inconstâncias econômicas podem afetar, em maior ou menor grau, uma organização.



Outros fatores que influenciam as atividades de uma organização dizem respeito às condições demográficas, pois podem ser determinantes no dimensionamento do mercado de atuação presente e futuro. Têm relação ainda com o mercado de trabalho, sendo preponderante em relação ao desempenho, índice de rotatividade, adaptabilidade e relacionamentos internos. No entanto, observa-se que esse aspecto tem sido comumente negligenciado por pesquisadores e empresários (HALL, 2004).

O autor enfatiza a importância das condições ecológicas e culturais para o desenvolvimento das atividades pelas organizações. A disponibilidade de recursos naturais, o posicionamento da organização em relação ao meio ambiente físico e social, e os aspectos ecológicos possivelmente determinam a postura e a atuação da organização no mercado. Os valores, as crenças e as normas de uma sociedade influenciam as atividades de uma organização e podem ser modificados por ela (HALL, 2004). Por fim, Hall (2004) salienta que o processo de mudança ambiental se manifesta e é percebido diferentemente pelas organizações; conseqüentemente, variando o grau de ação dessas instituições.



3. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva, à luz da teoria da estratégia, pode ser classificada de acordo com sua origem, em duas vias principais: (i) as teorias que consideram a vantagem competitiva como atributo de posicionamento, exterior à organização, derivada da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e (ii) as teorias que consideram o desempenho superior como fenômeno decorrente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A vantagem traduz-se na capacidade da organização em identificar mudanças ambientais e com a articulação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, antecipar-se aos concorrentes e satisfazer as necessidades do mercado de forma eficiente.

No quadro 1, Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam as dimensões que explicam a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, bem como os diversos fatores que compõem e condicionam essas vantagens.


Quadro 1 – Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados e estrutura das indústrias).	1. Análise estrutural da indústria <i>Organização industrial: modelo SCP</i> <i>Análise de Posicionamento (Porter)</i>	3. Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos, específicos à firma.	2. Recursos e competências <i>Teoria dos Recursos</i>	4. Capacidades dinâmicas <i>Teoria das Capacidades Dinâmicas</i>
	Estrutura da Indústria Estática: Equilíbrio e Estrutura	Processos de Mercado Dinâmica: Mudança e Incerteza

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23).

Dentre as teorias que enfatizam o aspecto externo, sendo o desempenho das organizações proveniente do ambiente competitivo, destaca-se como a mais significativa a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986). Por sua vez, dando maior atenção ao ambiente interno e explicando a obtenção de vantagem competitiva a partir dos recursos internos, tem-se como teoria principal a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991).


Conforme salientam Vasconcelos e Cyrino (2000), a Abordagem Baseada em Recursos defende basicamente que a fonte de vantagem competitiva conquistada pelas organizações encontra-se nos recursos e nas competências, criados e administrados internamente pelos gestores; somente num segundo momento, na formação estrutural do setor em que as organizações estão inseridas.



Vasconcelos e Brito (2004) salientam que com o surgimento da Abordagem Baseada em Recursos, em meados de 1980, adota-se uma postura teórica mais técnica em relação ao conceito de vantagem competitiva. Como premissa básica é estabelecido que qualquer vantagem competitiva que uma firma venha a adquirir está implicitamente relacionada a um conjunto de recursos estratégicos que sustentam essa posição e que, por conseguinte, deve ser protegido da concorrência sob pena de ‘erosão’ da própria vantagem adquirida.

Sendo assim, Barney (1991) estabelece que a vantagem competitiva obtida pelas organizações será sustentável, caso os recursos internos atendam a algumas exigências: (i) recursos valiosos, permitindo que a organização desenvolva e implemente estratégias que sejam eficientes e eficazes; (ii) recursos raros, garantindo que os valores atribuídos às estratégias adotadas pela organização não sejam desenvolvidos simultaneamente por outras organizações; (iii) recursos de difícil imitação, assegurando que os recursos valiosos e raros da organização não sejam obtidos pelos concorrentes; e (iv) recursos de difícil substituição, de modo que as vantagens competitivas obtidas a partir dos recursos valiosos e raros não possam ser alcançadas por outros recursos equivalentes.

Recursos internos que atendam a essas quatro exigências simultaneamente se tornam recursos estratégicos capazes de sustentar uma vantagem competitiva, posicionando a organização no mercado de forma superior aos concorrentes. Porém Barney (1996), reformulando as



condições básicas para a definição do potencial de geração de vantagens competitivas sustentáveis, a partir dos recursos internos, desenvolveu o modelo denominado VRIO: Valioso, Raro, de difícil Imitação e nível de Organização da firma para explorá-lo.

Quadro 2 – Modelo da VRIO


Um recurso e/ou capacidade é...					
Valioso	Raro	Imitação cara	Explorado pela organização	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	----	----	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	----	↕	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	↕	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Barney (1996, p. 163).


A partir dessa nova conceituação, Barney (1996) apresenta, conforme se observa no quadro 2, o modelo da VRIO para a avaliação de quais são os recursos organizacionais que conduzem à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Propondo a integração do modelo VRIO com o modelo mais tradicional da análise SWOT (Pontos Fortes – *Strenghts* – e Fracos – *Weakenesses* – da organização em relação aos concorrentes, bem como as Oportunidades – *Opportunities* – e Ameaças – *Threats* – do ambiente externo) utilizada como instrumento para o levantamento de informações necessárias à definição das estratégias organizacionais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), Barney (1996) apresenta, conforme quadro 3, um novo modelo que visa auxiliar na análise de quais recursos internos da organização são pontos fortes e quais são pontos fracos.


Quadro 3 – Relacionamento entre o Modelo VRIO e o Modelo SWOT

Um recurso e/ou capacidade é ...				
Valioso	Raro	Imitação cara	Explorado pela organização	Força ou fraqueza
Não	----	----	Não	Fraqueza
Sim	Não	----		Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney (1996, p. 163).




Com a integração desses dois modelos, o autor apresenta um instrumento eficiente que auxilia a análise dos recursos internos. Após essa análise, torna-se possível identificar quais dos recursos internos são forças e competências distintivas em relação à obtenção de vantagens competitivas pelas organizações. É possível ainda verificar as fraquezas institucionais e, desse modo, estabelecer estratégias que promovam uma readequação dessa situação negativa.



Churchill e Peter (2003) atentam para o fato de que a análise do ambiente organizacional, levando-se em conta a concorrência existente ou em potencial, permite às organizações desenvolverem a vantagem competitiva desejada. De acordo com Oliveira (1991, p. 135), “a vantagem competitiva é sempre identificada pela empresa em comparação com os seus concorrentes”.

No entanto determinada atenção deve ser dada à administração dos recursos; haja vista que, conforme salienta Levy (1992, p. 73), “as habilidades distintivas devem ser encaradas como recursos críticos que exigem contínua proteção, uma vez que desses recursos nascem as vantagens competitivas”. Brumagim (1994, p. 84) descreve que “a vantagem competitiva geralmente resulta num desempenho organizacional relativamente superior”.

Desse modo, a criação da vantagem competitiva, conforme observa Tavares (2000), está ligada ao modo como a organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é




percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes, resultante da maneira como a organização articula estratégias externas com estratégias internas.

A vantagem competitiva sustentável apresenta-se como o aspecto determinante do desempenho superior obtido pela organização em relação aos concorrentes. Dessa forma, Porter (1986; 1989) salienta que para uma organização a obtenção de vantagens competitivas pode dar-se de duas formas diferentes: (i) baixo custo; e (ii) diferenciação. Ambas resultam da capacidade da organização em administrar as influências emanadas das forças competitivas que habitam o ambiente organizacional.

No intuito de conquistar vantagens competitivas, as organizações desenvolvem diferentes ações. Porter (1989) salienta que a combinação das duas formas básicas de vantagem competitiva com essas ações ocasiona o surgimento de três estratégias genéricas: (i) liderança no custo total; (ii) diferenciação; e (iii) enfoque – enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

Para o autor, a estratégia de liderança no custo total indica que a organização pretende tornar-se a representante do setor com os menores custos, implementando para isso um conjunto de estratégias organizacionais que estão relacionadas a controle rígido de custos e despesas gerais, atentando para o fato de que os níveis de qualidade dos produtos ou serviços e os demais setores funcionais da organização



não devem ser colocados em segundo plano, uma vez que os concorrentes podem obter vantagens competitivas desse desligamento.

Porter (1989) salienta ainda que a estratégia de diferenciação consiste em criar diferenciais nos produtos e serviços oferecidos pela organização, com o intuito de conquistar parcelas de mercado que estejam insatisfeitas com os produtos ou serviços existentes. O fato de diferenciar-se dos concorrentes desloca a organização para uma posição privilegiada no mercado, de forma que ela não seja atingida pelas pressões relacionadas à rivalidade existente.

A estratégia genérica de enfoque consiste, segundo Porter (1986, p. 52), em “focar determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico”. Com essa estratégia, a organização busca atender a um mercado específico de forma mais eficiente do que os concorrentes que, por sua vez, possuem atividades muito amplas. Dessa forma a organização conquista a diferenciação, por atender às necessidades dos consumidores de forma superior aos concorrentes; conquista custos inferiores ao do mercado; ou ainda, de modo complementar, pratica a diferenciação e obtém custos menores (PORTER, 1989).

Conforme se apresenta no quadro 4, a adoção de uma das estratégias implica a aceitação de determinada direção, visando à construção da vantagem competitiva pela organização.


Quadro 4 – Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3a. Enfoque no Custo	3b. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Porter (1989) salienta que o atributo fundamental das estratégias genéricas se encontra no fato de que a vantagem competitiva pode ser obtida por qualquer estratégia, bastando que a organização faça escolha. Essa escolha envolverá o tipo de vantagem competitiva que a organização prioriza e o escopo que direcionará a sua obtenção.


No entanto deve-se salientar que as estratégias genéricas isoladamente não conduzem ao desempenho superior que foi alcançado pelos concorrentes. Normalmente as organizações se conservam atentas às evoluções ambientais, às ações estratégicas dos concorrentes e às modificações do ambiente interno, garantindo assim que a estratégia adotada seja única entre as organizações do setor, sustentando o seu desempenho (PORTER, 1989).



Um segundo instrumento utilizado por Porter (1989) para explicar as possíveis fontes de vantagem competitiva nas organizações foi o da cadeia de valor. A premissa básica que deu origem ao conceito foi o fato de o autor defender que, para a obtenção de vantagem competitiva, a organização deve ser vista como um conjunto de pequenas funções distintas que, juntas, formam o todo; porém cada função separadamente, se explorada eficientemente, pode contribuir para a criação de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, proporcionando para a organização uma posição privilegiada no mercado.

Por fim, Porter (1993) defende a existência de três condições básicas que determinam a manutenção da vantagem competitiva. Inicialmente, a *Fonte* particular da vantagem competitiva é vista como a primeira condição, uma vez que determina quão protegida a vantagem está da possibilidade de imitação por parte dos concorrentes.

Como segunda condição o autor estabelece o *Número de Fontes Distintas* de vantagens que uma organização detém. Essa condição permite às organizações se defenderem das ações estratégicas dos concorrentes, visando anular as vantagens competitivas deles. Sendo apenas uma fonte, os concorrentes terão menores dificuldades, menos custos e mais facilidade em neutralizar as vantagens das organizações. No caso de um conjunto amplo de fontes, os concorrentes encontrarão maiores dificuldades de ação.



Finalmente, Porter (1993) estabelece a *Melhoria e o Aprimoramento Constantes*, como a condição mais importante para a sustentabilidade de uma vantagem competitiva. A flexibilidade e a dinamicidade de uma organização pode transformá-la em 'alvo' difícil de ser acompanhado pelos concorrentes, inibindo a criação de vantagens competitivas similares.

Desse modo, as empresas conquistarão vantagens competitivas, garantindo a sustentabilidade do posicionamento no mercado, por meio do atendimento adequado das expectativas dos clientes, ou seja, pela identificação das atividades que ela é capaz de executar de forma superior aos concorrentes, sua *core competence* (SILVA, 2001). Assim, a vantagem competitiva obtida pelas empresas condiciona-se às ações estratégicas que, utilizando recursos eficientemente, garantirão desempenho superior.

Considerando-se a relevância da análise do ambiente competitivo que traduz-se no conhecimento interno e externo, capaz de levar à identificação de diferenciais competitivos, seguem exemplos de aplicação do excel neste processo de análise organizacional:


Análise SWOT

Análise de Cenários

4. Abordagem Sociológica da Estratégia

A análise da estratégia como prática adota como inovação à ênfase de micro-atividades dos gestores atreladas ao processo de formação da estratégia, destacando para tanto o poder de agir dos atores sociais, dentro de uma perspectiva de contextos particulares, tendo como papel fundamental permitir o estudo da criação e construção, bem como a desconstrução e a transformação dos pontos-chave (prática, práxis e praticantes), elementos essenciais para compreensão do fazer estratégia. Grand, Ruegg-Sturm e Arx (2010, p. 64), estabelecem que “a ação social é moldada e habilitada pela tomada como certo do conhecimento social, que é legítimo e objetivo em uma determinada situação ou contexto, mas, que ganha sua legitimidade e objetividade através dos processos de construção social que transcendem situações e contextos”.


Para Orlikowski (2010), a prática se caracteriza como o lócus central de uma organização (como uma ação acontece), constituindo-se por um conjunto de ações individuais e coletivas direcionadas à construção e reconstrução de uma realidade social, tendo como base à participação ativa dos atores sociais que estão inseridos em determinado contexto organizacional.




Adotando-se como perspectiva que a estratégia constitui-se em algo que as pessoas fazem, exime-se o pesquisador de qualquer crítica, caso venha a se aproximar do objeto estudado, tendo em vista que tal aproximação pode tornar-se essencial para a compreensão do fenômeno, pelo fato de que o mesmo só existe em função de um contexto social prático, bem como de todos os elementos que o constituem e que são constituídos por ele (WHINTTINGTON, 2004; JOHNSON *et al.*, 2007; WHINTTINGTON, 2007).

Johnson *et al.* (2007) salientam que os pesquisadores devem se preocupar com a tomada de uma perspectiva diferente para análise da estratégia, haja vista que, esta é algo que as pessoas fazem, por tanto, essencialmente uma atividade prática constituída no contexto social do sujeito, em função de suas experiências vividas. Desta forma, o foco central estaria em duas questões surpreendentemente negligenciadas nos estudos organizacionais que abordam a estratégia como prática, que são: i) o que as pessoas envolvidas na elaboração de estratégias realmente fazem? e, ii) como elas influenciam os resultados estratégicos? (JOHNSON *et al.*, 2007).


As relações desencadeadas em um contexto social tendem a ocasionar à construção de sistemas sociais, que invariavelmente são responsáveis pela definição de padrões de comportamento individuais e, por conseguinte da ação coletiva determinada por uma estrutura social balizadora.



Desse modo, pode-se demonstrar que estrutura e ação estão estreitamente ligadas pelo fato de que são responsáveis pela manifestação da prática organizacional, tanto no nível individual como no coletivo, permitindo assim que os atores sociais mantenham ou modifiquem suas realidades, tendo como respaldo o conjunto de princípios, valores e recursos. Considerando-se que a estratégia é uma experiência vivenciada por seus responsáveis, demandando uma ação direta do sujeito sobre a organização, e não o contrário. Tem-se como base à interação humana e desse modo, desvincula-se a ação de algo abstrato dotando-lhe de aspectos objetivos.



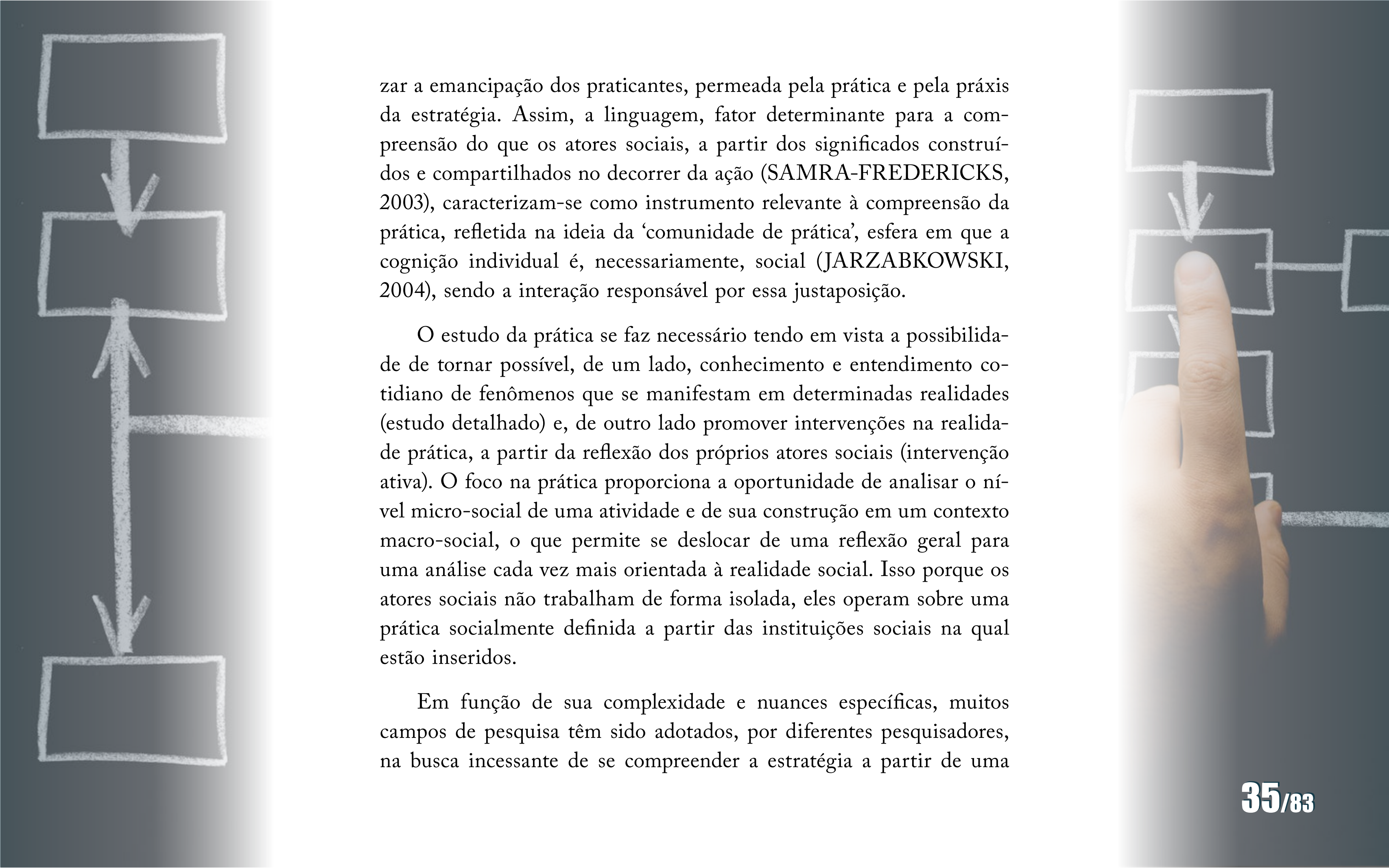
O fator subjetivo do estrategista muitas vezes é descartado nos processos de análise e compreensão da estratégia como prática, no entanto, este se torna determinante para tal processo por apresentar características atreladas ao aspecto da cognição, que muitas vezes é essencial para justificar determinadas atitudes dos atores sociais envolvidos na prática estratégica (CHIA; RASCHE, 2010). Golsorkhi, Rouleau, Seidl e Vaara (2010) salientam que a estratégia como prática de investigação centrou-se em grande parte sobre a conduta ou prática, tendo sido dada pouca atenção em relação às características gerais da estratégia como um sistema institucionalizado, constituído por um conjunto de funções e recursos, que, ao lado de outros, permitem e restringem esse comportamento.



Os atores sociais constituem-se, continuamente, a partir dos diferentes papéis que ocupam em um contexto social, afetando e sendo afetados por suas ações e por ações de seus correspondentes, caracterizando-se assim como um processo sócio-histórico em que os pressupostos epistemológicos são responsabilizados pela função de revitalização do conhecimento, estando assim o estudo e a conceituação da prática em constante mudança, na dualidade da construção e reconstrução. Contudo, destaca-se que apesar do crescimento nas tentativas de se conceituar prática, pesquisadores se preocupam em não simplesmente caracteriza-la como um atributo da improvisação dos atores sociais no cotidiano, e que mesmo assim, muitos conceitos se mantêm atrelados ao que é feito tradicionalmente, distanciando-se dos ditames de uma experiência vivida.

Para Geiger e Kepler (2009, p. 140) “os estudos organizacionais não devem simplesmente explorar o que as pessoas fazem nas organizações, mas sim tentar responder as perguntas: porque e como as práticas continuam a ser praticadas nas organizações, tendo em vista o poder normativo e a institucionalização, e como elas são alteradas e suas normas implícitas são questionadas e refletidas”.


Tal postura estabelece a necessidade de que os próprios atores sociais, individual ou coletivamente, sejam envolvidos no processo de reflexão de suas práticas, analisando o que é feito, bem como seu impacto, visando assim, dentro de uma perspectiva crítico-reflexiva, potenciali-



zar a emancipação dos praticantes, permeada pela prática e pela práxis da estratégia. Assim, a linguagem, fator determinante para a compreensão do que os atores sociais, a partir dos significados construídos e compartilhados no decorrer da ação (SAMRA-FREDERICKS, 2003), caracterizam-se como instrumento relevante à compreensão da prática, refletida na ideia da ‘comunidade de prática’, esfera em que a cognição individual é, necessariamente, social (JARZABKOWSKI, 2004), sendo a interação responsável por essa justaposição.

O estudo da prática se faz necessário tendo em vista a possibilidade de tornar possível, de um lado, conhecimento e entendimento cotidiano de fenômenos que se manifestam em determinadas realidades (estudo detalhado) e, de outro lado promover intervenções na realidade prática, a partir da reflexão dos próprios atores sociais (intervenção ativa). O foco na prática proporciona a oportunidade de analisar o nível micro-social de uma atividade e de sua construção em um contexto macro-social, o que permite se deslocar de uma reflexão geral para uma análise cada vez mais orientada à realidade social. Isso porque os atores sociais não trabalham de forma isolada, eles operam sobre uma prática socialmente definida a partir das instituições sociais na qual estão inseridos.

Em função de sua complexidade e nuances específicas, muitos campos de pesquisa têm sido adotados, por diferentes pesquisadores, na busca incessante de se compreender a estratégia a partir de uma

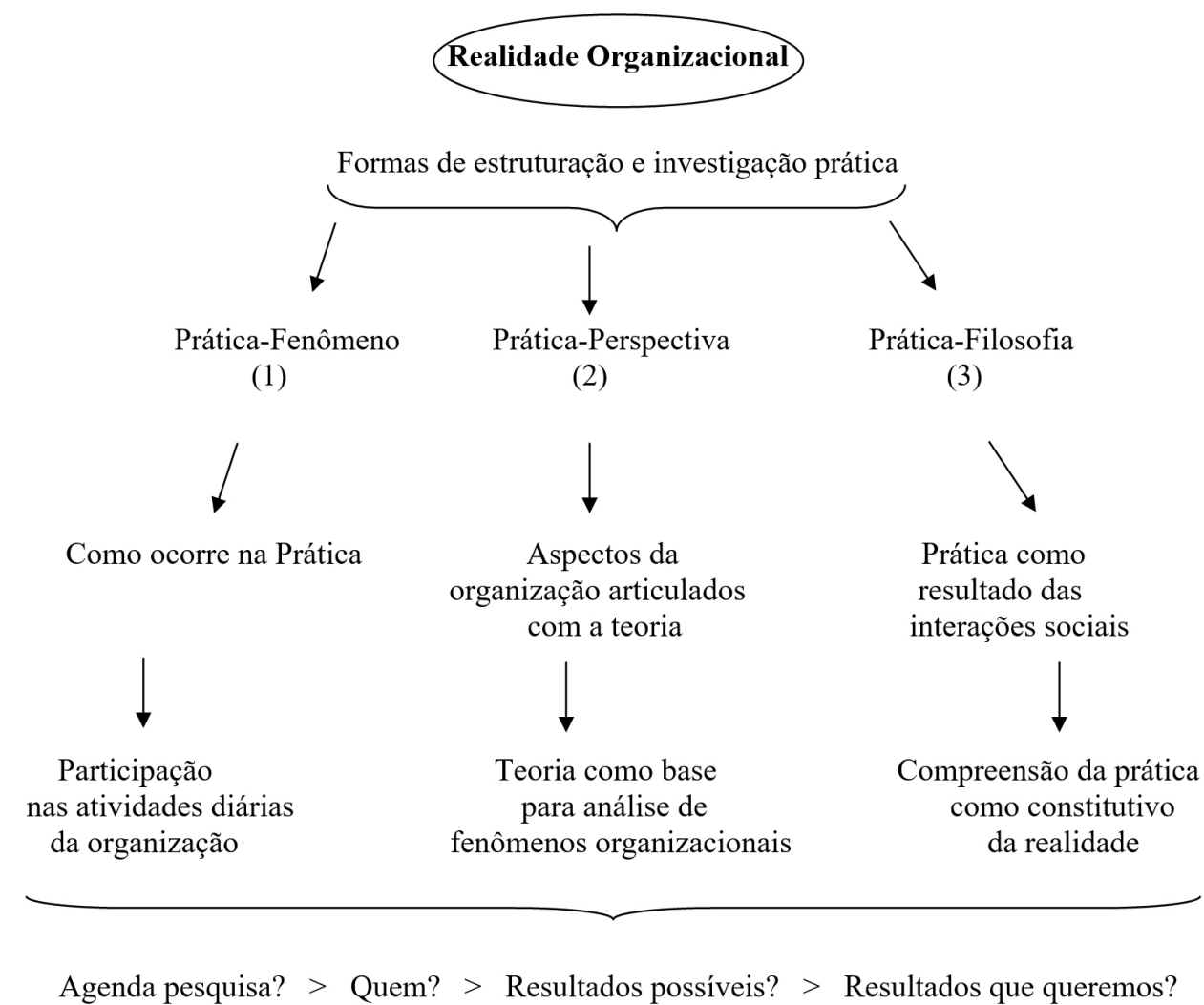


perspectiva prática, bem como suas relações com os diferentes contextos sociais nas organizações. A idéia de construção determina que fatores cognitivos sejam carregados de contextos históricos atrelados ao processo de formação do sujeito, tendo assim influência direta na compreensão de sua prática. Sendo a prática objeto da realidade social, faz-se assim necessária à abordagem da mesma a partir de uma perspectiva longitudinal, visando perceber as transformações ocorridas, bem como os impactos dessas transformações para a realidade organizacional. Destaca-se assim, a visão errônea de pesquisadores, na delimitação de estudos que promovem a fragmentação das práticas organizacionais, sob o risco da não percepção das características do objeto em análise, em sua realidade, considerando a inter-relação entre as diferentes partes do mesmo, com base na visão de complementaridade, prezando ainda pela reflexão como parte do processo.

Desse modo, a prática constitui-se em objeto de estudo de muitos pesquisadores que a partir da aplicação de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, buscam compreender a dinâmica de tal objeto, e por meio de representações apresentarem a realidade estudada.

Para tanto, o conceito de prática pode ser apreendido por três abordagens distintas, conforme destaca Orlikowski (2010), a saber: i) Prática como um fenômeno, que está relacionado ao que ocorre efetivamente no cotidiano de uma organização, sendo necessário para tanto uma participação nas atividades diárias do grupo; ii) Prática como

uma perspectiva, que envolve a busca de uma compreensão pautada em determinadas teorias que são representações da prática, guiada por instrumentos de análise e compreensão; e iii) Prática como uma filosofia, que pode ser observada a partir das interações sociais dos indivíduos que compõem um grupo, tornando-se constitutivo da realidade.

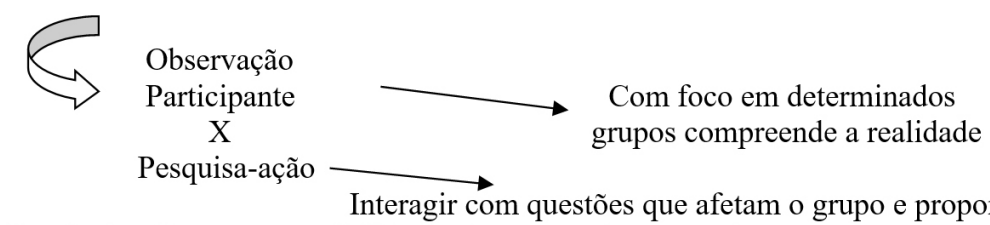




Prática como Fenômeno

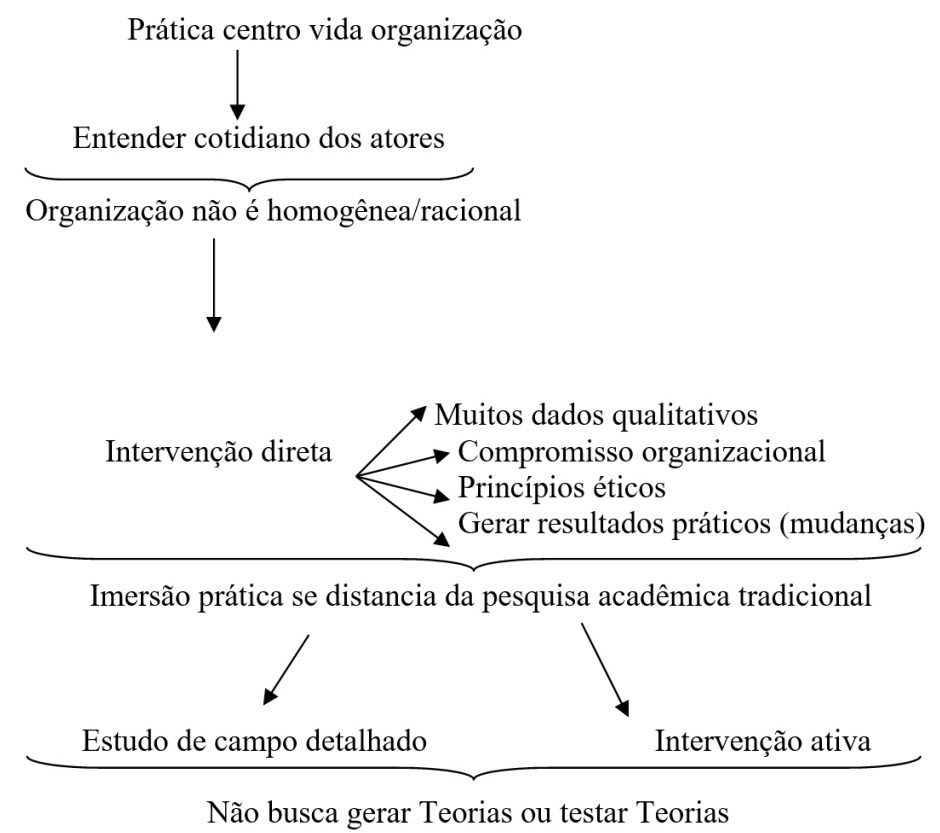
- Prática como lócus central da organização
- Distinção entre Prática x Teoria
 - ↳ Como realmente acontecem?
 - ↳ Como Pesquisadores dizem que acontecem? (representações)

Ponte entre ambos



➤ Resultado: Busca e possibilidade de proporcionar mudanças que possam melhorar a realidade organizacional.

Implicações da Pesquisa Prática como um Fenômeno



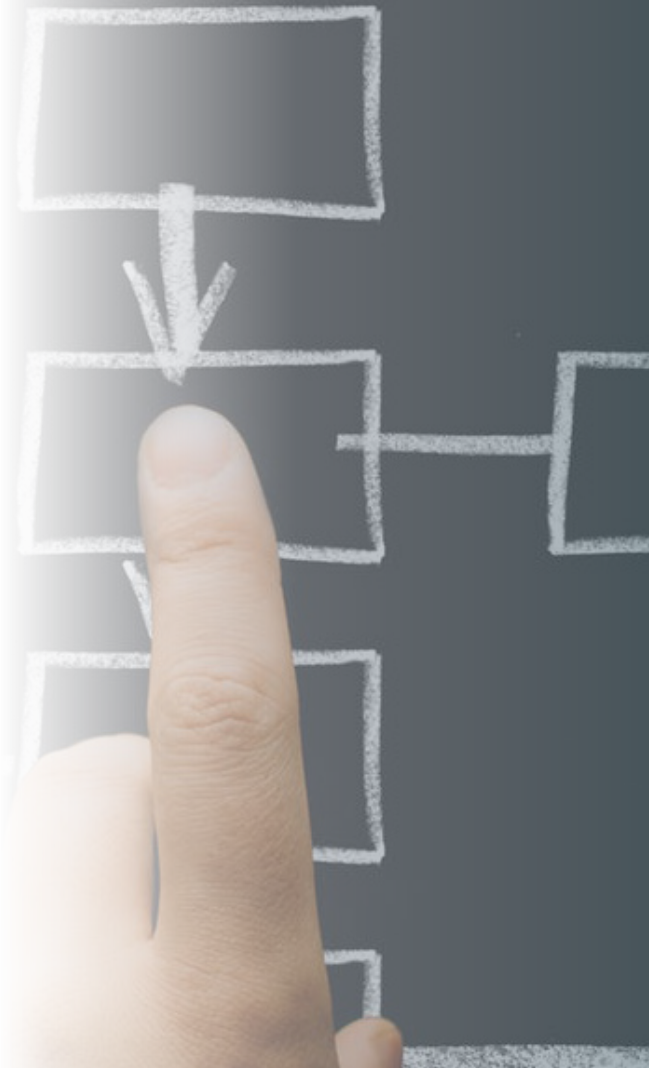
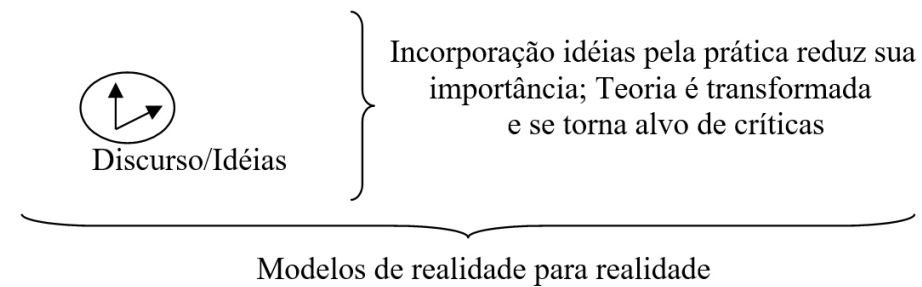


Prática como Perspectiva

- Lente Teórica implica sobre a prática organizacional
 - 1ª Fase - definição bases teóricas
 - 2ª Fase – estudos buscam aplicar conceitos na prática
 - Relação do individuo com objeto
 - Práticas estruturadas
 - Giddens (1984) Teoria da Estruturação (estruturas produzidas, reproduzidas e alteradas pela prática social)
- Resultado: Práticas com potencial de moldar a realidade social

Implicações da Pesquisa Prática como Perspectiva

- Compreender a organização pela prática, tendo a teoria como suporte
- Giddens (1993) Dupla Hermenêutica (discursos Ciências Sociais circula dentro e fora do objeto, promovendo sua reestruturação de forma reflexiva)





Prática como Filosofia

- Realidade social constituída dentro e através de práticas

↘
Dinâmica e prática de realização contínua

Perspectiva empírica:

- Prática como matéria e depende da realidade organizacional

Perspectiva Teórica:

- Prática de moldar realidade

Perspectiva meta-teórica

- Prática é realidade: foco na prática vivida


Implicações da Pesquisa Prática como Filosofia

- Vida social constituída de práticas
 - Imagem x Objeto
 - Representação x representado
- Modelos não são meros espelhos de reflexão do mundo, mas sim ajudam a constituir o mundo.
- Epistemologia → Representação (representação da realidade)

↘
Performativa (formação da realidade)

⏟
Implica no tipo de realidades produzidas





Existem diferentes pressupostos e métodos para a análise e compreensão da estratégia como prática, as principais diferenças entre as perspectivas existentes, concentram-se nos limites de ação de cada uma, que determinam o grau de apreensão permitido acerca da estratégia como prática, demonstrando que, invariavelmente, o fenômeno pode permanecer com pontos isolados, ou pequenas arestas não compreendidas, elementos que, quando obscuros, podem dificultar ou distorcer a compreensão acerca de determinadas realidades.

Os links abaixo direcionam para dois textos que podem auxiliar no aprofundamento das leituras acerca da Estratégia Como Prática Social. O primeiro deles, intitulado “A estratégia como prática social: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2009 a 2014” apresenta um levantamento do estado da arte da pesquisa sobre o assunto. O segundo, “A Estratégia como Prática Social: O Pensar e o Agir em um Programa Social Governamental” traz uma discussão de pesquisa real sobre o tema em um contexto de gestão pública.

[A estratégia como prática social: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2009 a 2014](#)

[A Estratégia como Prática Social: O Pensar e o Agir em um Programa Social Governamental](#)

5. Abordagem Integradora de *Kim e Oh*

Com o intuito de fortalecer os instrumentos disponíveis de investigação e compreensão do processo de aquisição de vantagens competitivas, Kim e Oh (2004) apresentam a Abordagem Integradora; eles propõem a união e a articulação dos conceitos da Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), da Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) e da Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998) e definem um modelo pelo qual é possível analisar as vantagens competitivas da organização.

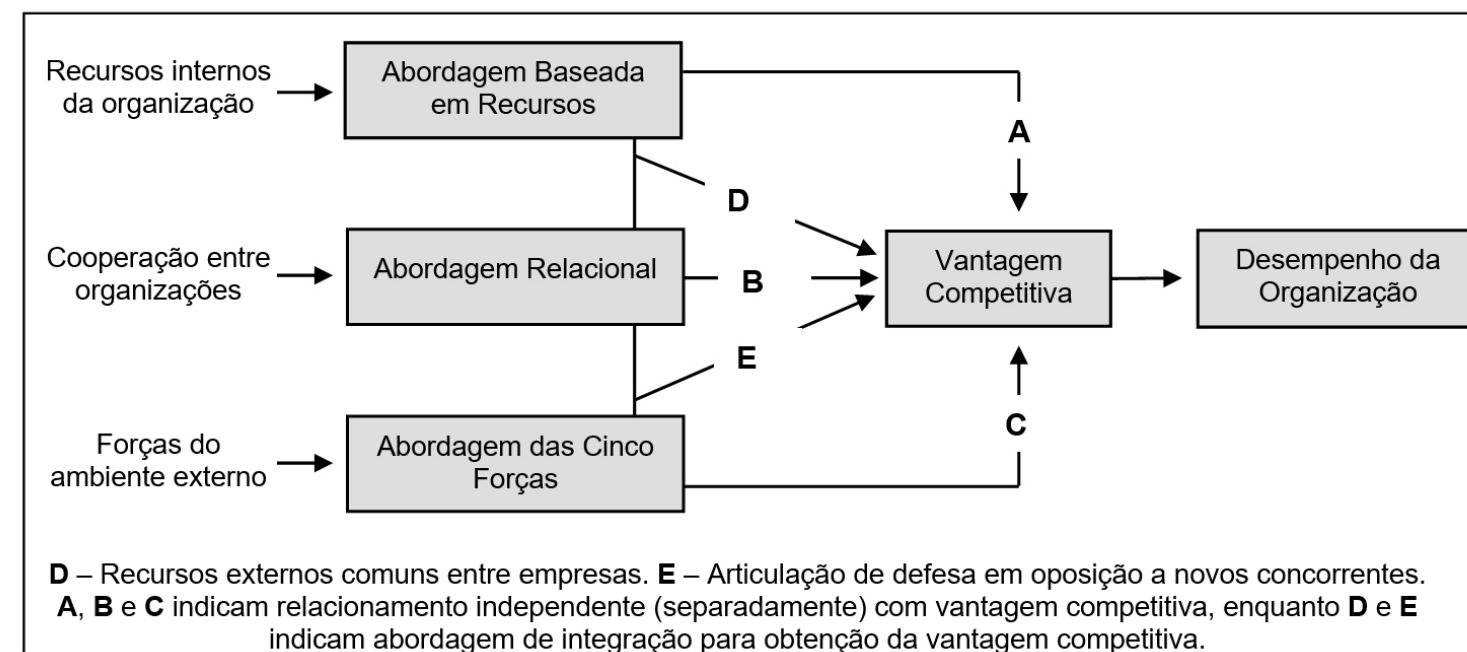
Conforme salientado pelos autores, apesar de apresentarem especificidades que as distinguem umas das outras, as três abordagens, utilizando caminhos diferentes, buscam atingir um objetivo comum: auxiliar a análise dos fatores que levam a organização a obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Dado que a adoção de uma única abordagem pode dificultar o entendimento do processo de criação de vantagens competitivas, a Abordagem Integradora visa auxiliar esse processo, defendendo que as vantagens competitivas de uma organização podem ser originadas de diferentes caminhos; e a análise dessas fontes pode ser mais eficiente, a partir da integração de diferentes abordagens teóricas (KIM; OH, 2004).


Essa abordagem preconiza que uma posição superior no mercado é obtida prioritariamente por recursos internos e por relacionamentos interorganizacionais que, conseqüentemente, são influenciados, positivamente ou negativamente, pelas forças competitivas externas.

Observando-se a figura 3, percebe-se como a integração das três abordagens possibilita a compreensão do processo de obtenção de vantagens competitivas, determinando, assim, o desempenho das organizações em relação aos demais concorrentes do mercado.


Figura 3 – Abordagem Integradora



Fonte: Kim e Oh (2004, p. 69).



Kim e Oh (2004) salientam que a Abordagem Relacional de Dyer e Singh pode ser complementar a Abordagem Baseada em Recursos de Barney, em relação ao ambiente organizacional interno, e a Abordagem das Cinco Forças de Porter, em relação ao ambiente externo, de acordo com as letras **D** e **E** na figura 4. Pode ainda afetar a ligação entre os recursos internos e o desempenho das organizações, porque o valor dos recursos pode ser ampliado com a formação de parcerias, redes de cooperação e alianças estratégicas.




A disposição das três abordagens no modelo apresenta-se como fator condicionante do desempenho final da organização. Desse modo, Kim e Oh (2004, p. 70) defendem que o motivo que determinou o posicionamento da Abordagem Relacional no centro do modelo da Abordagem Integradora é o fato de que “a construção de relacionamentos cooperativos com clientes e fornecedores é o aspecto mais crítico no processo de obtenção de vantagens competitivas”. Sendo assim, o sucesso das atividades e ações estratégicas da organização depende de como são firmados e mantidos os relacionamentos interorganizacionais com os diferentes *stakeholders* e, possivelmente, com os concorrentes (KIM; OH, 2004).

Diferenças e semelhanças entre as três abordagens envolvidas no modelo podem ser encontradas no quadro 5. A partir de sua análise, pode-se observar que as abordagens não são completamente diferentes entre si, conforme salientam por Kim e Oh (2004); em alguns aspectos são abordagens complementares, que, em função de sua integração permitem capacitar a organização para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Quadro 5 – Características, Diferenças e Semelhanças das Abordagens

DIMENSÕES	FFA <i>Five Forces Approach</i> Abordagem das Cinco Forças	RBA <i>Resource Based Approach</i> Abordagem Baseada em Recursos	RA <i>Relational Approach</i> Abordagem Relacional
Representante	Porter (1980)	Barney (1991)	Dyer e Singh (1998)
Fontes da Vantagem Competitiva	Cinco Forças de Porter	Recursos Internos	Relacionamento entre Organizações
Unidade de Análise	Indústria	Organização	Grupos ou redes
Foco de Análise	Posicionamento da organização na indústria	Desenvolvimento de recursos únicos	Construção e manutenção de relacionamentos
Suposições	Organizações homogêneas; recursos internos idênticos, com vida curta e de difícil movimentação por causa da homogeneidade	Organizações heterogêneas; recursos não podem ser adquiridos facilmente por causa da heterogeneidade	Organizações heterogêneas; recursos não podem ser adquiridos facilmente por causa da heterogeneidade

Fonte: Dyer e Singh (1998, p. 674) e Kim e Oh (2004, p. 68).



O ponto positivo da Abordagem Integradora está no fato de que os seus conceitos teóricos foram construídos a partir de possíveis pontos fracos apresentados pelas três abordagens: Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) e Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998). Como são abordagens complementares, tendem a fortalecer o processo de análise da vantagem competitiva, auxiliando os administradores na definição das ações estratégicas mais adequadas e no fortalecimento da posição da organização no mercado (KIM; OH, 2004).

Por fim, Kim e Oh (2004) observam que a identificação e a análise das diferentes fontes de vantagem competitiva e a integração dessas fontes pode auxiliar as organizações no desenvolvimento do planejamento estratégico e posteriormente na sua eficiente implementação.

A seguir são apresentadas detalhadamente as três abordagens teóricas, a Abordagem das Cinco Forças de Porter (1986), a Abordagem Baseada em Recursos de Barney (1991) e a Abordagem Relacional de Dyer e Singh (1998), que compõem o modelo da Abordagem Integradora apresentado por Kim e Oh (2004).


5.1. Abordagem baseada em Recursos de Barney

Enfatizando o ambiente interno, surge a Abordagem Baseada em Recursos que teve origem a partir dos trabalhos de Penrose em 1959, sendo reforçada a partir dos trabalhos de Wernerfelt em 1984, Prahalad e Hamel em 1990 e com os trabalhos científicos de Barney nos anos de 1991, 1997, 2001 e 2002, tomou maiores proporções no meio acadêmico e científico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).


Grant (1991) salienta que os primeiros escritos associados à discussão dos recursos internos enquanto fatores essenciais ao processo de formulação de estratégias foram elaborados por David Ricardo, Joseph Shumpeter e Edith Penrose, tendo sido os trabalhos dessa última autora a base para a criação da Abordagem Baseada em Recursos.

A Abordagem Baseada em Recursos adota uma perspectiva mais interna para compreender o processo de obtenção de vantagens competitivas, sendo, desse modo, proveniente dos recursos internos específicos que a organização possui em relação aos concorrentes; para tanto devem ser incluídos na classificação de recursos as competências, os bens, as capacidades, as informações e os conhecimentos (KIM; OH, 2004).

Barney (2001) salienta que essa perspectiva busca explicar como os recursos internos estão conectados ao processo de condução das estratégias organizacionais, enfatizando que o controle eficiente deles tende a conduzir a organização para a formulação e a implementação de estratégias criativas e empreendedoras.




As organizações diferenciam-se no mercado em função do conjunto de recursos de que dispõem e das estratégias adotadas em relação à utilização desses recursos, com base na interpretação dos gestores. Desse modo, caso os recursos internos sejam raros, escassos, especializados, complementares e adicionem valor aos produtos/serviços organizacionais, representam eficientes fontes de vantagens competitivas, conduzindo a organização a um desempenho superior em relação aos concorrentes (WILK; FENSTERSEIFER, 2003).




Na Abordagem Baseada em Recursos, sugere-se que o processo de formulação estratégica se inicie pela identificação dos recursos e competências existentes na organização, seguida pela sustentabilidade de vantagens competitivas que eles podem proporcionar, para que, a partir dessa análise, os gestores tenham as informações necessárias à seleção das estratégias que melhor utilizem os recursos e as competências organizacionais, explorando as oportunidades e/ou neutralizando as ameaças do ambiente externo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Defende-se como premissa fundamental na Abordagem Baseada em Recursos que a heterogeneidade, por meio do uso, composição, interação e renovação, de recursos da organização direciona-a aos resultados, independentemente do mercado. A transferência de tais recursos implica negociação financeira, o que por sua vez determina que o desempenho superior será obtido por aquelas organizações que utilizarem adequadamente os recursos que possuem, gerando valor superior aos clientes (BARNEY, 1991).



Com base em suas especificidades, um modelo de divisão dos recursos em quatro categorias é estabelecido por Barney (1996, p. 143): “(i) recursos financeiros; (ii) recursos físicos; (iii) recursos humanos; e (iv) recursos organizacionais”. Como recursos financeiros estão incluídas as diferentes fontes de capital de que a organização pode fazer uso para implementação das estratégias. Os recursos físicos incluem a tecnologia utilizada, *layout*, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima. Como recursos humanos são conhecidos os treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insight* dos gestores e dos funcionários. Por fim, podem ser entendidos como recursos organizacionais a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, a cultura e reputação, e os relacionamentos entre grupos e entre a organização e o ambiente (BARNEY, 1996).




Visando detalhar essa classificação e tornar mais específicas as categorias de recursos, Grant (1991, p. 117) apresenta uma proposta de divisão dos recursos com duas categorias, além daquelas definidas por Barney: “(i) reputação; e (ii) recursos tecnológicos”. Entende-se por reputação a imagem da organização perante seus clientes, agências reguladoras, sociedade na qual a organização está inserida, órgãos ambientais e demais públicos interessados. Recursos tecnológicos dizem respeito a máquinas, equipamentos e programas decorrentes de inovações que tornam o processo produtivo ou a prestação de serviços eficaz, atribuindo à organização vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Por sua vez, com base no papel desempenhado pelos recursos na organização, Brumagim (1994) propõe uma divisão diferenciada, que, pode ser observada no quadro 6.

Quadro 6 – Hierarquia dos Recursos Corporativos

Recursos de 4º nível	Recursos que sustentam a visão estratégica que direciona as atividades corporativas. Esses recursos sustentam: o desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação das estratégias.
Recursos de 3º nível	Recursos que sustentam a aprendizagem organizacional direcionada a melhor utilização dos recursos corporativos. Esses recursos sustentam: a inovação organizacional e a implementação de mudanças organizacionais.
Recursos de 2º nível	Recursos que sustentam as competências administrativas para integrar várias unidades de negócios. Esses recursos sustentam: as sinergias corporativas.
Recursos de 1º nível	Recursos que sustentam os processos de produção e manutenção das unidades básicas de negócios. Esses recursos sustentam: as atividades de entrada, o processamento e a saída das unidades de negócios.


Fonte: Brumagim (1994, p. 90).



Brumagim (1994) salienta que a apresentação do modelo de hierarquia de recursos tem por objetivo contribuir para a contextualização dos diferentes grupos de recursos existentes na organização: em virtude dessa compreensão, pode-se obter melhor entendimento da complexa natureza dos recursos corporativos.

A criação de uma vantagem competitiva sustentável pelas organizações está condicionada ao desenvolvimento e à utilização dos recursos internos (BARNEY, 1991). No entanto, conforme salienta Penrose (1979), deve-se observar que nem todas as organizações possuem recursos e capacidades que permitam criar vantagens competitivas. Dessa forma, observa-se que a vantagem competitiva pode ser obtida a partir da exploração de diferentes setores internos, exigindo da organização constante vigilância do ambiente interno para que as fontes sustentáveis de vantagens competitivas possam ser identificadas e adequadamente utilizadas no processo de formulação e implementação das estratégias organizacionais.


De acordo com os diferentes fenômenos organizacionais pesquisados, Schulze (1994) apresenta duas escolas de pensamento em relação à Abordagem Baseada em Recursos: a *escola de pensamento estrutural* e a *escola de pensamento processual*. O quadro 8 compara as duas escolas de pensamento da Abordagem Baseada em Recursos, a partir de diferentes perspectivas.



Quadro 7 – Comparação das Duas Escolas de Pensamento da RBA

	Modelo Processual	Modelo Estrutural
Eficiência do sistema de mercado	Explícita	Semiforte
Condição analítica	Dinâmica	Equilibrada
Tipo de renda	Inframarginal, e Teoria Ricardiana e da terra eficiente	Teoria Ricardiana e da terra
Papel administrativo	Criação, melhoria e reformulação	Descobrir, explorar e proteger
Ação administrativa positiva	Fazer descobertas	Sorte
Ênfase estratégica	Implementação	Formulação
Foco analítico	Processo organizacional	Processo de mercado
Autores principais	Aaker (1989) Schoemaker (1990) Teece, Pisano e Shuen (1992) Grant (1992)	Barney (1991) Chatterjee (1990) Montgomery e Wernerfelt (1991) Wernerfelt (1984)

Fonte: Schulze (1994, p. 137).



A escola de pensamento estruturalista tem por objetivo enfatizar a natureza dos recursos internos da organização, tendo as pesquisas aqui desenvolvidas o conteúdo estratégico como objeto de estudo. Já a escola de pensamento processualista dá maior atenção ao processo de criação dos recursos, enfatizando os processos estratégicos. Nessa escola é dada maior relevância às especificidades decorrentes da dinâmica ambiental (SCHULZE, 1994).

Por fim, Andrews (2001) observa que as organizações se diferenciam em relação à maneira pela qual suas competências distintas, seus recursos e seus valores organizacionais são combinados e aplicados ao processo de gestão, ocasionando a obtenção de resultados singulares para cada organização em situações específicas.

Identificar e aplicar recursos internos de forma adequada conduz a organização à obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, dando sustentabilidade a uma posição superior no mercado. No entanto, em virtude da elevada competitividade no ambiente e da imobilidade das organizações, que não desenvolvem mecanismos estratégicos para proteger os recursos internos que são raros e valiosos, os concorrentes acabam por imitar as vantagens competitivas, tornando novamente homogêneas as organizações do mercado.

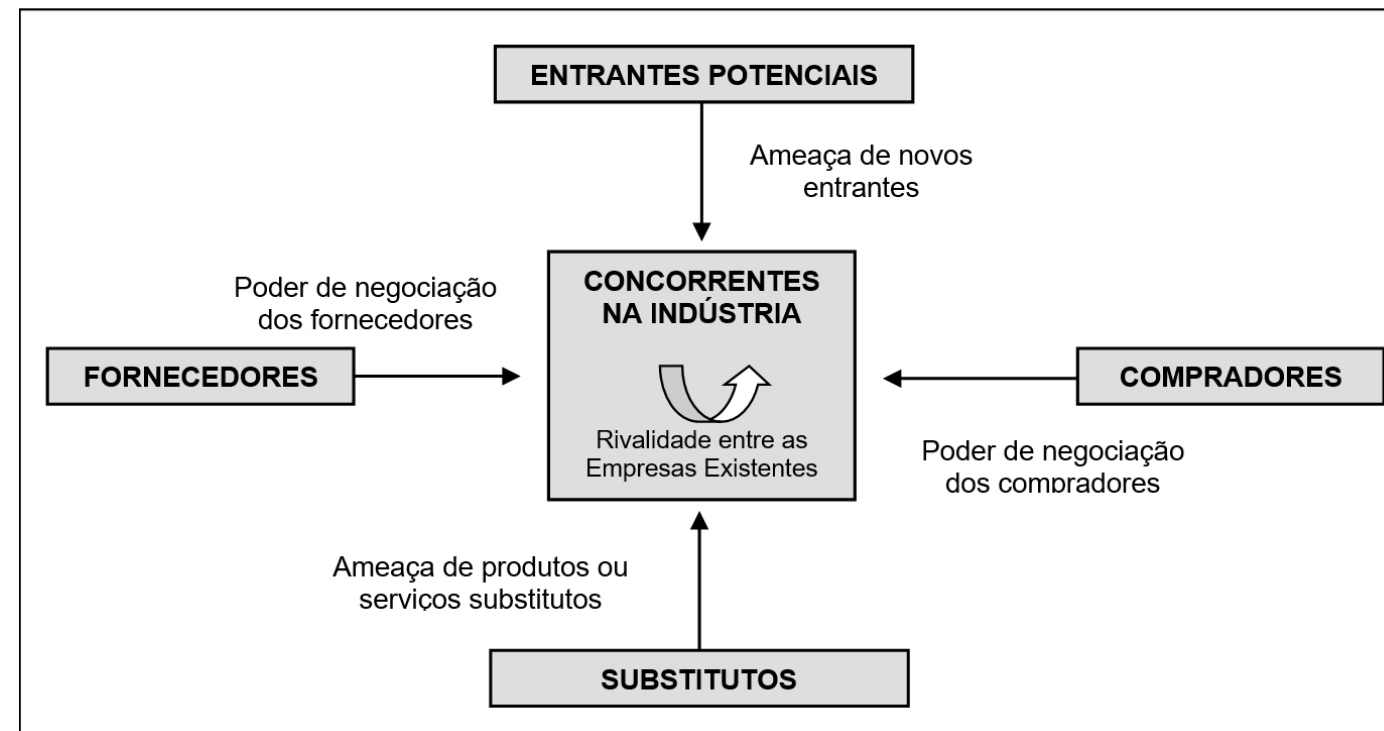
Desse modo, a seguir é apresentada a abordagem teórica que considera as organizações homogêneas internamente, determinando, conseqüentemente que, no processo de análise das vantagens competitivas, devem ser considerados os aspectos referentes ao ambiente competitivo das organizações.

5.2. Abordagem das Cinco Forças de Porter

Kim e Oh (2004) salientam que a Abordagem das Cinco Forças adota uma perspectiva externa, descrevendo que o desempenho resulta da ação das cinco forças competitivas existentes no ambiente sobre as atividades da organização. Os processos de reação e de interação entre as atividades organizacionais e a estrutura do mercado determinam o sucesso empresarial. Dessa forma, os recursos são considerados idênticos para todas as organizações do setor, de modo que não são capazes de conduzir a um posicionamento superior.

Como observa Porter (1986), de acordo com a Abordagem das Cinco Forças, o desempenho de uma organização é determinado por seu ambiente externo, ou seja, as variáveis que compõem a estrutura da indústria. Para tanto, conforme pode ser observado na figura 4, o autor definiu as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria: (i) ameaça de novos entrantes; (ii) poder de negociação dos compradores; (iii) poder de negociação dos fornecedores; (iv) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e (v) rivalidade entre as empresas.


Figura 4 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: Porter (1986, p. 23).

As novas organizações que se instalam em setores específicos do mercado constituem a ameaça de novos entrantes. Porter (1986) salienta que essas novas organizações tendem a apresentar posturas mais dinâmicas e profissionais, pois suas instalações são guiadas pelo desejo de conquistar rapidamente parcelas de mercado ainda não satisfeitas ou insatisfeitas com os serviços ou produtos existentes.


Esse processo pode desencadear redução brusca de preços, ou elevação nos custos do setor, acarretando queda generalizada da rentabilidade das organizações, de modo que aquelas com menores capacidades estratégicas terão seus campos de ação reduzidos e, conseqüentemente, suas atividades extintas (PORTER, 1986).



Assim, Porter (1986) chama a atenção para a existência de algumas ações estratégicas que podem ser adotadas pelas organizações para anular a ameaça de novos entrantes, ou seja, a criação de barreiras de entrada, para inibir as ações dos novos concorrentes. As sete fontes de barreiras de entrada são definidas por Porter (1986, p. 25) como: “(i) economias de escala; (ii) diferenciação do produto; (iii) necessidade de capital; (iv) custos de mudança; (v) acesso aos canais de distribuição; (vi) desvantagens de custo independentes de escala; e (vii) política governamental”.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes em um setor manifesta-se, principalmente, na disputa por uma posição privilegiada, que garanta uma reserva de mercado satisfatória. Segundo Porter (1986, p. 34), torna-se acirrada em função da “concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente”.


Os resultados da disputa entre concorrentes podem conduzir a um crescimento do setor como um todo, pois exige que as organizações elevem padrões de qualidade dos produtos/serviços, reduzam custos operacionais e invistam em treinamento dos funcionários e em inovação tecnológica. No entanto, podem causar uma retração no posicionamento das organizações em relação à situação em que se encontravam anteriormente, pelo fato de que elas continuem estáveis e não se adaptem à nova configuração do setor (PORTER, 1986).



Porter (1986) destaca que podem ser diversos os fatores que, de forma individual ou integrada, provocam aumento na rivalidade dos concorrentes de um setor, como: (i) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; (ii) crescimento lento da indústria; (iii) custos fixos ou de armazenamento; (iv) ausência de diferenciação ou custo de mudança; (v) capacidade aumentada em grandes incrementos; (vi) concorrentes divergentes; (vii) grandes interesses estratégicos; e (viii) barreiras de saídas elevadas.

Em virtude da ampliação do mercado de atuação das organizações, torna-se mais comum à ameaça de produtos ou serviços substitutos, acarretando a diminuição ou perda de parcelas de mercado pelas empresas, uma vez que os substitutos reduzem as taxas de retorno atuais e futuras. Um dos principais impactos, ocasionado pelos substitutos, é a redução generalizada nos preços praticados e, conseqüentemente, na expectativa de lucro do setor (PORTER, 1986).

Porter (1986) salienta que o poder de negociação dos compradores se manifesta pelas exigências de menores preços, melhor qualidade e aumento na oferta de produtos ou serviços. Por sua vez, o poder de negociação dos fornecedores caracteriza-se pela possibilidade de aumento dos preços ou redução da qualidade, ocasionando queda na rentabilidade do setor.




Conforme defende Porter (1986), as circunstâncias que determinam o poder de negociação de um grupo de compradores estão ligadas ao fato de os compradores estarem concentrados ou efetuarem compras em grandes volumes, adquirirem produtos padronizados ou não diferenciados, enfrentarem poucos custos de mudança, obterem lucros baixos em decorrência da possibilidade de integração para 'trás' ou pelo fato de que os compradores têm total informação do mercado.

No caso dos fornecedores, o poder de negociação manifesta-se quando o mercado é dominado por poucas organizações; quando não existem produtos substitutos; quando a indústria não representa um cliente importante para o grupo; quando os produtos dos compradores dependem dos produtos dos fornecedores; quando os produtos dos fornecedores são diferenciados; ou ainda quando há ameaça concreta de integração para 'frente' entre os fornecedores (PORTER, 1986).

Essas forças e suas respectivas intensidades variam de uma indústria para outra, estabelecendo de forma diferenciada para cada uma delas, o potencial de desempenho que determina o nível de criação da vantagem competitiva nas organizações (ALMEIDA, 2000).

A identificação, a análise e a interpretação das forças que determinam a intensidade da competitividade no mercado possibilitam a criação de uma agenda estratégica de ação. Em função do diagnóstico de tais forças, são destacados os pontos fortes e os pontos fracos, fortalecendo a posição da organização em seu segmento, bem como as




áreas em que a implementação de mudanças estratégicas permitirá o alcance de resultados superiores e evidenciará as oportunidades e as ameaças organizacionais (PORTER, 2001).

Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge prioritariamente do valor superior oferecido pela organização aos seus clientes em relação aos valores oferecidos pelos concorrentes, o que, ao ser mantido por longo prazo, se torna vantagem competitiva sustentável, possibilitando a organização manter-se em posição privilegiada no ambiente competitivo.

De acordo com a abordagem de Porter, o processo de análise estratégica nas organizações enfatiza a relação entre o ambiente externo, as estratégias adotadas e, conseqüentemente, o desempenho alcançado, desprezando-se a influência dos recursos e competências (ambiente interno) envolvidos no processo de ações estratégicas da organização (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Atribuir a vantagem competitiva à estrutura da indústria obriga as organizações a desenvolver estratégias para mapear constantemente o ambiente, pois as organizações devem estar atentas e anteciparem-se às movimentações dos *stakeholders*, neutralizando as ameaças geradas e aproveitando as oportunidades para sobressair em relação aos concorrentes.





Contudo uma estratégia que se mostra eficiente na busca de vantagem competitiva é a formação de alianças estratégicas com outras instituições do mercado (concorrentes ou não), pois dos relacionamentos interorganizacionais podem surgir novos recursos internos, ou podem ser fortalecidos os recursos já dominados pelas organizações envolvidas no processo. Por meio da cooperação pode-se ainda minimizar os impactos das forças competitivas externas.

Assim, na seqüência se apresenta a abordagem que, por meio da análise dos relacionamentos interorganizacionais, busca compreender o processo de criação das fontes de vantagens competitivas sustentáveis nas organizações.

5.3. Abordagem Relacional de Dyer e Singh

Conforme observam Bleeke e Ernst (2001), caso existissem mercados igualmente abertos, gestores organizacionais com habilidades e competências idênticas e informações ambientais disponíveis a todas as organizações, não haveria a necessidade da formação de alianças estratégicas entre organizações, *stakeholders* e concorrentes. No entanto essa situação utópica dificilmente se realizaria, justificando os relacionamentos interorganizacionais praticados pelas organizações, com o intuito de obterem vantagens competitivas e fortalecerem a postura estratégica.







Na Abordagem Relacional, defende-se a importância dos recursos internos para a organização; no entanto, salienta-se que, a partir dos relacionamentos interorganizacionais, os recursos internos são fortalecidos e as forças competitivas externas neutralizadas, conduzindo a organização à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, de forma que seja garantida a sua posição no mercado (KIM; OH, 2004). Conforme salientam Pereira e Pedrozo (2003), observa-se que as organizações líderes em seus mercados tendem a firmar e participar de relacionamentos cooperativos que possam garantir o fortalecimento dos recursos estratégicos, permitindo a ampliação de sua *core competence*.

Em função das especificidades do ambiente externo nacional e internacional, para a busca da competitividade faz-se necessário que as organizações dêem a devida importância aos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que esses possibilitam o seu posicionamento além das fronteiras de indústrias e de outros países (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).


Em função das pressões ambientais, Troccoli e Macedo-Soares (2004, p. 56) afirmam que as organizações são obrigadas a “experimentar novas configurações, estabelecer alianças bilaterais e alianças multilaterais que se configuram em redes estratégicas com vistas a sustentar sua vantagem competitiva”. Conseqüentemente, observa-se que, independente dos objetivos pretendidos com a formação de relacionamentos interorganizacionais (agregação de valor as competências essenciais ou a reestruturação das atividades periféricas), o resultado proveniente das parcerias é a elevação do alcance estratégico dos participantes desses relacionamentos (PEREIRA; PEDROZO, 2003).



O crescente interesse na formação de alianças estratégicas, com o foco em tecnologia, conhecimento ou mercado, tem provocado significativas mudanças na estrutura do ambiente de negócios no mundo (WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Essas mudanças manifestam-se, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais podem apresentar-se, de acordo com Porter (1989, p. 57), como “um meio de alargar o âmbito sem alargar a organização, por contrato com outras organizações com a finalidade de desempenhar ou compartilhar atividades de valor”.




Conforme apresentado pela Abordagem Baseada em Recursos de Barney, as organizações obtêm vantagens competitivas a partir da utilização eficiente de seus recursos na criação de um valor superior em relação aos concorrentes, o qual, posteriormente, será oferecido aos clientes. Esses recursos podem estar no processo produtivo, na distribuição e/ou nos próprios produtos/serviços. No entanto, deve-se levar em conta que as organizações se inserem em complexas redes de relacionamentos, de que fazem parte concorrentes, consumidores, funcionários, fornecedores, clientes e agentes governamentais. Conseqüentemente, os recursos que determinam a vantagem competitiva da organização podem ser criados ou adquiridos dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos por meio das alianças estratégicas e parcerias (DYER; SINGH, 1998).



Dyer e Singh (1998) salientam que a adoção da Abordagem Relacional se justifica em função da possibilidade de que os recursos críticos de uma organização podem estar além de suas conhecidas fronteiras, ou seja, nos próprios relacionamentos interorganizacionais que, possivelmente, podem contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, fortalecendo a organização para explorar as oportunidades ambientais existentes.


Kim e Oh (2004) atentam para o fato de que a Abordagem Relacional reconhece a importância dos recursos internos na criação de vantagens competitivas; no entanto enfatizam que uma posição superior, obtida pela ligação entre empresas, pode ser fortalecida, dando sustentabilidade à vantagem competitiva da organização.

Na Abordagem Relacional, novos elementos são agregados ao processo de tomada de decisões estratégicas em relação às oportunidades e ameaças. As forças e fraquezas organizacionais que dificilmente seriam identificadas a partir da simples análise do ambiente interno (recursos internos) e do ambiente externo (forças competitivas externas). Na ampliação do processo de diagnóstico organizacional, ameaças ambientais podem ser atenuadas ou anuladas por oportunidades, ou ainda ser reforçadas por novas ameaças geradas pelos relacionamentos identificados e vice-versa (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).




Porém o simples fato de se relacionar com outras organizações do setor não garante a obtenção ou o fortalecimento de uma vantagem competitiva. Essa posição superior está condicionada a alguns fatores que são classificados por Dyer e Singh (1998, p. 663) como determinantes do ganho relacional: “(i) ativos específicos; (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; (iii) recursos e capacidades complementares; e (iv) governança eficaz”.

Os ativos específicos podem ser sumariados em: (i) situações específicas; (ii) ativos físicos específicos; e (iii) ativos humanos específicos. Tem-se como exemplo de situações específicas a troca de rotinas de produção ou de execução de determinadas atividades que se apresentavam ineficientes, por práticas que apresentam resultados mais satisfatórios. Desse modo é obtida maior agilidade no processo, ocasionando redução de custos. Por meio dos ativos físicos as organizações adquirem máquinas, ferramentas e dados especializados que permitirão elevar o padrão de qualidade e diferenciação dos produtos ou serviços disponibilizados aos clientes. Os ativos humanos permitem a troca de experiências entre os funcionários das organizações envolvidas na parceria, porque, trabalhando juntos, os indivíduos acumularão informações especializadas, linguagens específicas e conhecimentos inovadores (DYER; SINGH, 1998).



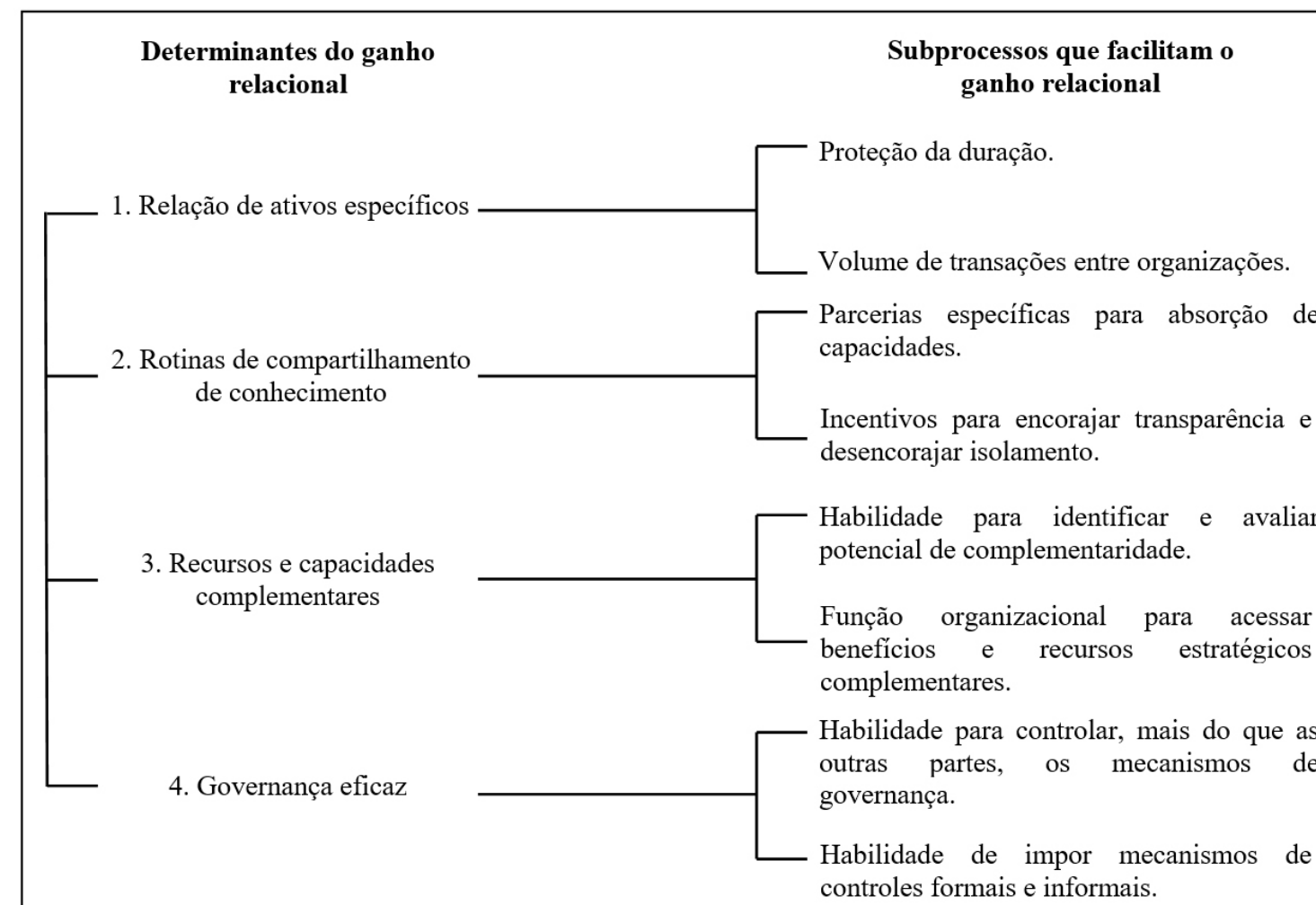
Dyer e Singh (1998) salientam que, em função das rotinas de compartilhamento de conhecimentos, as organizações desenvolvem sistemas de transferência, reconfiguração ou criação de conhecimentos. Novas idéias e informações a respeito de tecnologias inovadoras são conquistadas pelas organizações, a partir da formação de alianças estratégicas com outras instituições mais capacitadas. No entanto o nível de absorção desses novos conhecimentos dependerá da capacidade da organização em interagir positivamente.




Recursos e capacidades complementares adquiridos da formação de alianças tornam-se essenciais para a obtenção de vantagens competitivas, visto que, quando trabalhados coletivamente, geram resultados significativos para o desempenho da organização, uma vez que, individualmente, se tornam recursos com capacidade de ação limitada. A sinergia gerada pelas alianças muitas vezes permite que os recursos e capacidades compartilhados sejam valiosos, raros e de difícil imitação, o que torna sustentável a vantagem competitiva resultante desse processo (DYER; SINGH, 1998). Por fim, em função da governança eficaz, conforme observam Dyer e Singh (1998), é determinado o poder de articulação das organizações participantes da aliança estratégica, no sentido de engajamento em iniciativas valiosas e criativas, bem como em negociações vantajosas para o grupo.

Na figura 5, Dyer e Singh (1998) apresentam os fatores que determinam a vantagem competitiva em função dos relacionamentos interorganizacionais.

Figura 5 – Determinantes da Vantagem Competitiva Interorganizacional




Fonte: Dyer e Singh (1998, p. 663).




Com base na descrição dos fatores, Dyer e Singh (1998) salientam que quanto maior o investimento em ativos específicos e em rotinas de compartilhamento de conhecimento por parte dos parceiros, maior o potencial de ganhos. Quanto maior a proporção de recursos sensíveis da sinergia, de propriedade dos parceiros de uma aliança, quando combinados, maior o grau em que os recursos se tornam valiosos, raros e difíceis de imitar. Quanto maior a habilidade dos parceiros de uma aliança em alinhar transações com estruturas de governança, minimizando custos de transação e maximizando valor, maior o potencial de ganhos.

De forma complementar, Eisenhardt e Schoonhoven (1996, p. 148) salientam que “a formação de alianças estratégicas corresponde a um fenômeno complexo que envolve diversos fatores estratégicos e sociais das organizações parceiras”. Por meio dos relacionamentos interorganizacionais, as organizações conquistam legitimidade e visibilidade em relação aos clientes, fornecedores e funcionários. As alianças permitem distinguir a organização dos demais concorrentes, dando sustentabilidade às ações estratégicas e solidificando o seu posicionamento no mercado (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

Nesse sentido, Yoshino e Rangan (1996, p. 81) reforçam as vantagens obtidas em função da formação de alianças e parcerias com outras organizações, enfatizando que “essas permitem às organizações reagir às necessidades do mercado, apresentar tecnologias inovadoras antecipando-se às ações dos concorrentes e enfrentar as questões ligadas a diferentes sistemas gerenciais”.



Com a formação de relacionamentos interorganizacionais, há a busca pelas organizações da alavancagem dos recursos internos e da conquista de novos recursos, estando esses no domínio dos possíveis parceiros. Em função desse interesse, as organizações tendem a identificar e selecionar parceiros com recursos complementares, uma vez que dessa forma a organização poderá obter vantagens competitivas sustentáveis em relação aos demais concorrentes (YOSHINO; RANGAN, 1996).




De acordo com Cândido e Abreu (2004), pode-se concluir que a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais permite conquistar vantagens competitivas sustentáveis, tornando possível o posicionamento estratégico da organização em relação aos concorrentes. Contudo observa-se um conjunto de fatores que tem influência determinante no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de alianças. Esses fatores estão relacionados ao ambiente competitivo, às políticas macroeconômicas, ao processo de formação do relacionamento em si, bem como aos aspectos antropológicos e sócio-culturais dos grupos envolvidos.

6. Mudança Ambiental e Mudança Estratégica

Nas últimas décadas o ambiente competitivo das organizações tem passado por profundas mudanças, decorrentes, em grande parte, da valorização das preocupações ambiental e social, além das questões econômicas. Observa-se que as organizações estão à mercê das mudanças nos valores e ideologias da sociedade e das pressões do ambiente externo que, conseqüentemente, influenciam o desempenho da organização no mercado em relação aos demais concorrentes (ABREU; RADOS; FIGUEIREDO JUNIOR, 2004).

Tendo-se como premissa básica o fato de que as mudanças ambientais e organizacionais ocorrem ininterruptamente, Pereira (2000, p. 85) afirma que o “processo de mudança é como se fosse um processo de aprendizagem, em que a organização está constantemente reavaliando seus processos para detectar os pontos de acerto e os pontos em que foram cometidos desvios”.


Caldas e Wood Jr. (1999) salientam que, uma vez que as organizações atuam em ambientes altamente turbulentos e com elevado nível de incerteza, deve-se compreender a influência que as dificuldades enfrentadas por elas têm sobre o processo de formulação e implementação estratégica, podendo reduzir a eficiência dos resultados obtidos. Conforme observam Crubellate, Pascucci e Grave (2005), visando sus-



tentar sua posição no mercado, as organizações mantêm-se atentas às mudanças emanadas do ambiente competitivo em que estão inseridas, pois esse ambiente pode afetar tanto o processo de tomada de decisões como os resultados organizacionais obtidos a partir dessas decisões.

Por sua vez, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21) reforçam essa idéia afirmando que possivelmente “a evolução dos ambientes organizacionais está atrelada, principalmente, à evolução tecnológica, à interconexão das redes de organizações e à integração dos mercados mundiais”. Esses aspectos tornam o ambiente competitivo dinâmico, exigindo das organizações maior flexibilidade e agilidade nas respostas estratégicas. Galbraith (2001) salienta que, em função do amadurecimento do setor em que uma organização atua, ela passa a buscar novas posturas estratégicas, com o objetivo de conquistar posições que lhe permitam obter melhores retornos financeiros ou superar os concorrentes em relação às parcelas de mercado conquistadas.

Dessa forma, observa-se que os elevados níveis de incerteza e ambigüidade manifestados pelo ambiente competitivo provocam consideráveis mudanças nas organizações, sejam elas internas ou externas, identificadas não como algo inovador, mas como ação cada vez mais freqüente e necessária para a sobrevivência das organizações (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).



Mariotto (2003) afirma que a intensificação das pressões ambientais força as organizações a buscar maior flexibilidade, habilidades diversificadas, descentralização e inovações em termos de tecnologia da informação e processos de comunicação, adequando-se às novas exigências do mercado. A mudança implica abandonar o conhecido e dominável para enfrentar uma situação futura indefinida e desconhecida, cujas regras e procedimentos antigos já não se aplicam ou não têm nenhuma influência (MINTZBERG; QUINN, 2001).

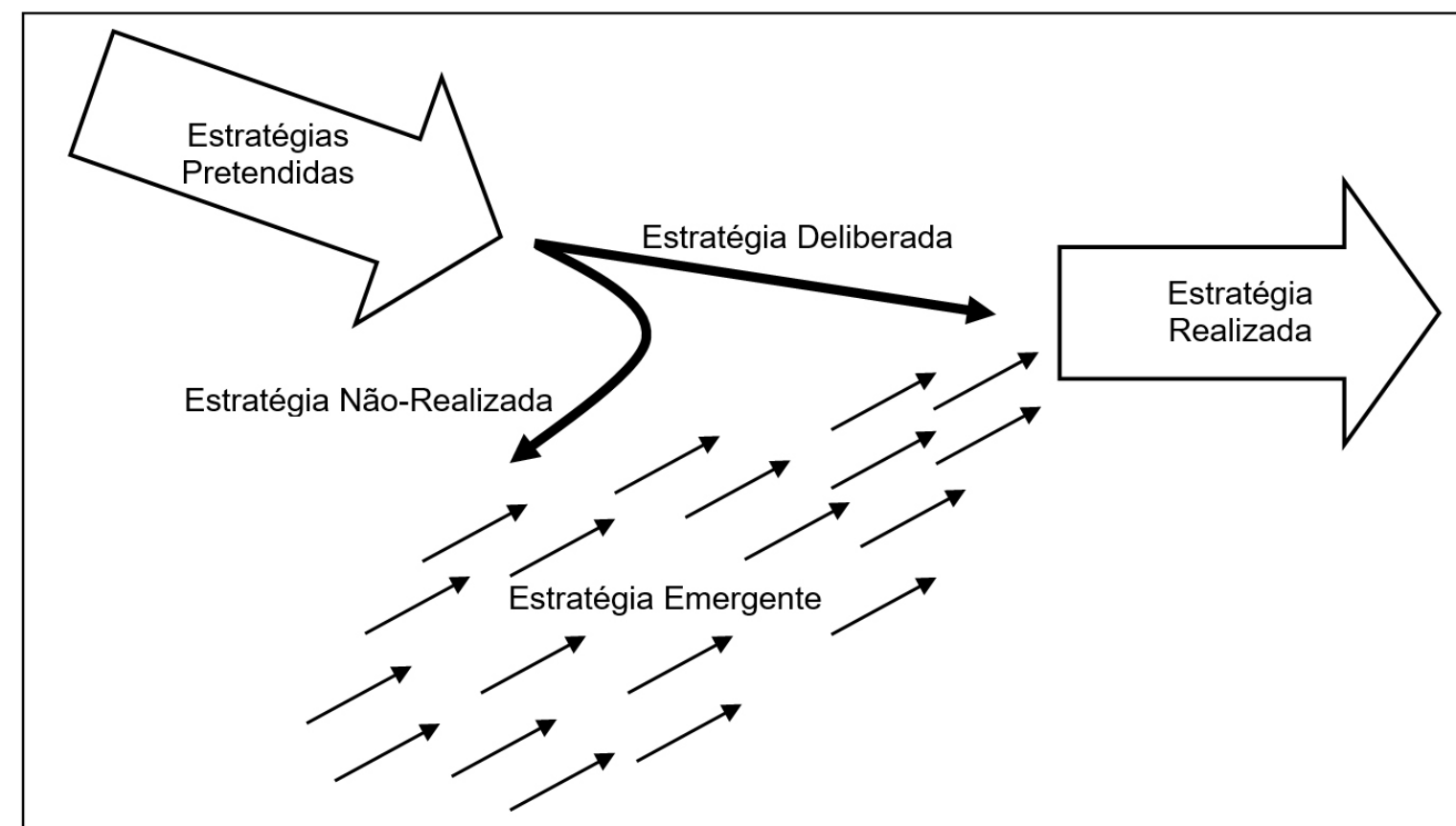
A mudança pode ocorrer em função de uma visão antecipada da organização, manifestando-se do modo pretendido, em que as ações são controladas em função dos objetivos estabelecidos. Por sua vez, quando não há planejamento, o processo de mudança envolve uma reação aos fatores ambientais instáveis (OLIVEIRA, 2002). Conforme observam Hernandez e Caldas (2001, p. 32), “as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros”. Mudanças ocorrem de forma preventiva ou reativa.

Nesse contexto, segundo Mintzberg (2001, p. 28), as estratégias resultam, “de estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam anteriormente foram realizadas, e de estratégias emergentes, nas quais os padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou a despeito delas”. Por meio das estratégias deliberadas, observa-se que as orga-


nizações, antecipando-se às mudanças e pressões ambientais, adotam ações preventivas com o intuito de minimizar os impactos e maximizar os efeitos. Por sua vez, as estratégias emergentes surgem, alheias a determinados padrões de ação, em resposta ao ambiente competitivo (BORGES JR; LUCE, 2000).

Na figura 6 pode-se observar a dinâmica em que se manifestam as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes.

Figura 6 – Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes




Fonte: Mintzberg (2001, p. 29).



Cautelosamente, Borges Jr e Luce (2000) salientam que algumas vezes as estratégias deliberadas se equiparam aos burocráticos e rígidos processos de planejamento estratégico, tendo em vista que nem sempre permitem ‘manobras’ rápidas das organizações, visando adaptar-se às configurações do ambiente competitivo. Esse fato não é visto nas estratégias emergentes, uma vez que, muitas vezes, são responsáveis pela correção da ‘rota’ da organização, e demonstram flexibilidade em ações de curto prazo.

Tushman, Newman e Romanelli (2001) estabelecem ainda que podem ser observados dois processos de mudança: a mudança incremental e a mudança por quebra de padrões. De modo incremental a mudança apresenta-se como planejamento gerencial, que é conduzido por alguns anos, tendo como norteadores os objetivos organizacionais previamente definidos. Por sua vez, por meio da quebra de padrões, a mudança surge como processo desgastante, surpreendendo as ações da organização, o que eleva a resistência de grupos em aceitar e se adaptar à nova realidade. Esse formato de mudança não pode ser evitado pelas organizações. Segundo os autores, os aspectos que podem originar mudança por quebra de padrões são: (i) descontinuidades do setor; (ii) mudanças no ciclo de vida dos produtos; e (iii) dinâmica interna das organizações.

Volberda (2004) salienta que os processos de mudanças pelos quais o ambiente competitivo passa exigem das organizações constante reavaliação das ações estratégicas adotadas. No entanto, para que




o processo de adaptação às mudanças ambientais seja comprovadamente eficiente, é necessário que as organizações efetuem a análise da nova realidade ambiental em que se inserem, de modo que sejam obtidas informações relevantes que possam nortear a mudança estratégica. Conforme afirma Rumelt (2001, p. 64), “a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação, sem um processo de avaliação estratégica”.

Um importante atributo que conduz ao processo de mudanças estratégicas nas organizações é o aspecto da interpretação, ou seja, a leitura feita pela organização das pressões e mudanças ambientais, que são filtradas pelo conjunto de crenças e valores dos indivíduos responsáveis pela tomada de decisões (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999). A partir da interpretação das forças competitivas externas, dos recursos internos e dos relacionamentos interorganizacionais, são adotadas posturas estratégicas que visam à obtenção de vantagens competitivas que sustentem o posicionamento organizacional.

Nesse sentido, Gimenez, Grave e Hayashi Júnior (2005, p. 1) afirmam que “a escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada com a avaliação e atribuição de significados que os dirigentes fazem de seu ambiente competitivo”.

Contudo os impactos da mudança são diferenciados para cada organização. Hall (2004, p. 172) afirma que “a mudança pode ser benéfica ou prejudicial para a organização; pode acarretar crescimento,




declínio ou alteração na forma; e pode conduzir a uma maior eficácia, ou exatamente o oposto”. Constantemente, as organizações procuram adequar as suas mudanças estratégicas às condições ambientais, visando reduzir os impactos gerados por esse processo e assegurar a eficácia organizacional em relação aos concorrentes.

Morgan (1996, p. 95) estabelece quatro diretrizes fundamentais que direcionam o processo de aprendizagem organizacional, visando fortalecer a organização em relação às mudanças ambientais: (i) encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis; (ii) encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista; (iii) evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados; e (iv) necessidade de fazer intervenções que criem estruturas e processos organizacionais para auxiliar a implementação desses princípios.

Porém, Clegg, Carter e Kornberger (2004) questionam o fato de que as mudanças estratégicas, implementadas em função das mudanças ambientais, possivelmente exigirão nova estrutura organizacional para atingir a eficiência planejada. Dessa forma, retorna-se à discussão apresentada por Chandler (1962, p. 314), “em relação à necessidade de a estrutura seguir a estratégia, para que se evite a manifestação da ineficiência”.





Camargos e Dias (2003) concordam que as mudanças ambientais exigem das organizações rápida reformulação das ações estratégicas e capacidade contínua de inovação e adaptação. Contudo os autores salientam que essas escolhas demandam da organização elevado dispêndio de recursos e tempo; portanto, para a elaboração e implementação das estratégias que definirão os novos rumos da organização, devem ser observados o tempo gasto no processo de elaboração, o custo e o controle do processo de implementação.

As mudanças que ocorrem no ambiente organizacional criam novas oportunidades e ameaças para as organizações. Desse modo, aqueles que reagem imediatamente à nova realidade possivelmente conquistam vantagens competitivas que lhes permitem superar os concorrentes. Uma reação imediata, conforme salienta Porter (1993, p. 59), permite à organização “escolher economias de escala, reduzir custos, firmar marcas e relações com os clientes, escolher melhores canais de distribuição, bem como obter melhores localizações e fontes de matérias-primas”.

As organizações não devem simplesmente visar à reestruturação e reação às pressões decorrentes da rápida e complexa mudança ambiental, mas, preparar-se continuamente para identificar e analisar as ações estratégicas emergentes que porventura possam surgir em seu ambiente e adequar-se a elas (MARIOTTO, 2003). Torna-se necessário que se mantenham atentas ao contexto ambiental, de modo que sua interpretação auxilie o processo de definição das ações estratégicas a serem implementadas, garantindo a eficácia organizacional.

Síntese do processo de mudança organizacional:

TIPOS DE MUDANÇAS

Silva (1999)

- **Incremental/Organizacional**
 - o Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.
- **Transformacional/Institucional**
 - o Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.

Weick e Quinn (1999)

- **Contínua**
 - o Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.
- **Episódica**
 - o É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Robbins (1999)

- **1.a Ordem**
 - o Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.
- **2.a Ordem**
 - o Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

Nadler, Shaw, Walton e cols (1995)

- **Incremental/Contínua**
 - o Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.
- **Descontínua**
 - o Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.



DESENCADEADORES DE MUDANÇA

Robbins (1999)

- Natureza da força do trabalho
- Tecnologia
- Choques econômicos
- Concorrência
- Tendências sociais
- Política mundial

Nadler e Cols. (1995)

- Descontinuidade na estrutura organizacional
- Inovação tecnológica
- Crises e tendências macroeconômicas
- Mudanças legais e regulamentação
- Forças do mercado e competição
- Crescimento organizacional

Pettigrew (1987)

- Recessão econômica
- Mudanças no ambiente de negócios


FACILITADORES E DIFICULTADORES DA MUDANÇA

- Características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade);
- Características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo);
- Características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças);
- Características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora);
- Características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência).
 - o Comprometimento e participação ativa do líder;
 - o Mudança fundamental na cultura da organização;
 - o Envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação;
 - o Comunicação efetiva na organização;
 - o Alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.



Referências

- ABREU, M. C. S.; RADOS, G. J. V.; FIGUEIREDO JUNIOR, H. S. As pressões ambientais da estrutura da indústria. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2004.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos, utilizando um conjunto de abordagens teóricas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 43-59, jan./abr. 2000.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3.1, p. 58-64.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan. 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading-Ma: Addison Wesley, 1996.
- _____. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 1, p. 41-56, jan. 2001.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.4, p. 167-171.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (eds). **Handbook of strategy and management**. London-New York: Sage, p. 31-51. 2002.
- BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management**. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 3, p. 81-112.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 7-30, set./dez. 1997.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHANDLER, JR. A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIA, R.; RASCHE, A. Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (orgs.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge Univ. Press, p. 34-46. 2010.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get up, i feel like being a strategy machine. **European Management Review**, Houndmills, v. 1, n. 1, p. 21-28, spr. 2004.



CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Visão baseada em recursos legítimos: recursos e padrões institucionais na formulação de estratégias em organizações. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

DIAS, C. M. M. Tendências evolutivas do turismo e da hotelaria. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 79-99, nov. 1991.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, Linthicum, v. 7, n. 2, p. 136-150, mar./apr. 1996.

GAIGER, D.; KEPLER, J. **Revisiting the Concept of Practice**. Management Learning, vol. 42, n. 2, p. 129-144. 2009.

GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 6.1, p. 133-140.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.; HAYASHI JÚNIOR, P. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: what is the strategy as practice? In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (orgs.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge Univ. Press, p. 1-21. 2010.

GRAND, S.; RUEGG-STURM, J.; ARX, W. V. Constructivist epistemologies in Strategy as Practice research. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (orgs.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge Univ. Press, p. 63-78. 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-136, primav. 1991.

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1, p. 3-9.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: recursiveness, adaptation, and practices-and-uses. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560. 2004.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press. 2007.

KIM, B. Y.; OH, H. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 16, n. 1, p. 65-71, jan./feb. 2004.

KIRSCHBAUM, C.; GUARIDO FILHO, E. R. Perspectivas Sociológicas da Estratégia em Organizações: uma introdução ao fórum. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, vol. 12, p. 14-27. 2011.



LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1992.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 4, p. 102-118.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1.2, p. 26-32.

_____. The strategy concept I: five p's for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, fall. 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Administrando mudanças. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 15, p. 361-383.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 79-94, jan./jun. 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, P. A. C. **Mudança ambiental, cultura e identidade organizacional: o caso da unidade de Curitiba do CEFET-PR**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: A phenomenon, perspective and philosophy. p. 23-33. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (orgs.) **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. New York: Cambridge Univ. Press, p. 1-21. 2010.

PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1979.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 83-96, jul./set. 2000.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (eds). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 3-30. 2002.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.


_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 2, p. 11-27.

_____. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 4, p. 82-89.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESTES, J. M.; BULGACOV, S. Sistemas e processos organizacionais. In: BULGACOV, S. (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 1, p. 17-46.



QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 1.1, p. 19-26.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 3.2, p. 64-72.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, vol. 40, n. 1, p. 141-174. 2003.

SCHULZE, W. S. The two schools of thought in resource-based theory. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Orgs.). **Advances in strategic management: resource-based view of the firm**. v. 10. Greenwich: Jay Press, 1994. Cap. 4, p. 127-151.

SILVA, C. F. Estratégias de operações de serviços hoteleiros. **Turismo: Visão e Ação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 95-101, out. 2000/mar. 2001.

SILVA, F. O.; HANSEN, P. B. Inserindo a estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais: uma proposta de método de aplicação a partir de um caso prático. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 255-267, Set./Dez. 2012.

SWEDBERG, R. Economic and sociological approaches in organization theory. In: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (eds.). **The Oxford Handbook of Organization Theory**. New York: Oxford University Press, p. 373-391. 2003.

TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2004.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Análise estratégica sob ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 55-78, jan./mar. 2004.

TUSHMAN, M. L.; NEUMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergência e tumulto: administrando o passo irregular da evolução organizacional. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 15.2, p. 369-375.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr./jun. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VIZEU, F.; GUARIDO FILHO, E. R.; GOMES, M. A. Para além do olhar econômico nas alianças estratégicas: implicações sociológicas a partir do caso Unihotéis. In: **V Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)**, Porto Alegre. 2011.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 4, p. 44-53. 2004.

_____. Strategy practice and strategy process: the sociological eye. **Organization Studies**, vol. 28, n. 10, p. 1575-1586. 2007.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 44, n. 4, Out./Dez. 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO
PARANÁ - UNICENTRO**

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB**

Prof. Ms. Cleverson Fernando Salache
Coordenador Geral Curso

Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Crissi Knuppel
Coordenadora Geral NEAD / Coordenadora Administrativa do Curso

Prof. Ms. Ari Schwans
Coordenador de Tutoria

Prof. Ms^a. Marta Clediane Rodrigues Anciutti
Coordenadora de Programas e Projetos / Coordenadora Pedagógica

Espencer Gandra
Murilo Holubovski
Designers Gráfico

Freepik / Pexels
Gregor Cresnar / Noun Project
Elementos gráficos