

# Capítulo 6



## **GESTÃO ESTRATÉGICA COMO PROCESSO**

Os resultados oriundos de uma gestão estratégica adequada podem ser representados através da capacidade da empresa em atender a demanda do mercado, capacidade essa, refletida nos resultados obtidos.

Conseqüentemente, ao ver a gestão estratégica como atividade compatibilizadora entre as forças externas e as capacidades internas de uma organização visando a obtenção de resultados, não fica difícil conceber que, quando ocorrem alterações no ambiente externo ou nas capacidades internas deve-se modificar também a estratégia, no intuito de acompanhar os vetores de mudança.

Entretanto, existe uma tendência natural dos administradores em manter os paradigmas organizacionais vigentes como diretrizes para interpretar o contexto que se encontra em processo de mutação. Mesmo que seja necessário uma transformação radical dos comportamentos, ocorre ainda a tendência da empresa tratar essa necessidade sob a ótica dos padrões culturais, sociais e políticos cotidianos. Esta inércia, quase sempre provoca o aumento do hiato entre as exigências do mercado e o desempenho da empresa.

Por mais que a mudança estratégica baseada na preservação dos paradigmas vigentes possa até fazer sentido, com o tempo as alterações realizadas pela empresa talvez não consigam enfrentar suficientemente as

intensidades das exigências oriundas do ambiente externo. Esse processo de distanciamento do “vetor desempenho empresarial” com o “vetor exigência externa” chama-se **Deriva Estratégica**.

A maior preocupação reside no fato de, no momento em que a deriva estratégica fica evidente, normalmente o desempenho já sofreu profundas conseqüências e, caso não ocorra o enfrentamento imediato, o mesmo ficará comprometido a tal ponto que colocará em risco eminente a sobrevivência da empresa no mercado.

Consciente de que inexistem um conjunto de condições absolutas que assinalam um prognóstico exato da necessidade de um reajuste estratégico que reduza a deriva, Johnson (1999, p.453) lista alguns sintomas internos que o gestor pode utilizar para detectar a deriva e avaliar a necessidade de transformar as características da estratégia vigente:

1-Cultura organizacional e paradigmas internalizados altamente homogêneos.

2-Baixa tolerância em relação aos questionamentos e desafios aos pressupostos e crenças dominantes.

3-Grandes bloqueios à mudança, seja por causa da resistência de líderes dominadores, seja pela atuação de um grupo ou nível de gerentes refratários às inovações.

4-Empresa com pouco foco sobre o ambiente externo.

5-Deteriorização do desempenho.

Frente ao fato da inexistência de longevidade imune à deriva estratégica, até em empresas poderosas e dinâmicas, o administrador deve estar atento em **constantemente desenvolver as aptidões da gestão estratégica, aguçar a sua sensibilidade aos sinais ou sintomas de deriva e aprender a gerenciar com eficácia a mudança estratégica**.

Neste ponto de discussão convém enunciar uma questão importante sobre o processo de alinhamento entre as exigências do ambiente externo, interesses dos investidores, dos proprietários e dos gestores com a capacidade organizacional. A questão reside na seguinte indagação: Como garantir que as decisões estratégicas tomadas pelos administradores dos escalões superiores, estejam balizadas na intenção de usar o máximo da capacidade organizacional para enfrentar plenamente e com sucesso às exigências do ambiente externo e, ao mesmo tempo gerar o máximo de valor (ou retorno) possível aos investidores e proprietários?

Esta preocupação está no fato de haver vários meios que podem ser usados para que os altos executivos garantam menores riscos pessoais, bem como, maior estabilidade e retornos próprios em detrimento das expectativas do mercado e do conjunto de investidores e proprietários (oportunistismo administrativo). O enfrentamento desse “calcanhar de Aquiles” estratégico, principalmente em grandes empresas de capital aberto, está baseado em um conjunto de instrumentos chamados de mecanismos de **governança corporativa**, definida por Hitt et al (2002, p.402) como sendo “*a relação entre investidores que é utilizada para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho de organizações*”.

Esses mecanismos servem para buscar a garantia de que as decisões estratégicas sejam tomadas eficientemente e podem ser compreendidas como um meio das corporações estabelecerem ordem nas partes, cujos interesses podem estar em conflito. Usando como base o conceito acima descrito, existem atualmente quatro mecanismos de governança corporativa interna e um mecanismo externo de acordo com o Quadro a seguir:

**Quadro 40 - Mecanismos de governança corporativa**

| TIPO    | MECANISMO                                | DESCRIÇÃO  |
|---------|--|--|
| INTERNO | <i>CONCENTRAÇÃO DE PROPRIEDADE</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidades relativas de ações que acionistas individuais e investidores institucionais possuem.</li> </ul>                                       |
|         | <i>CONSELHO ADMINISTRATIVO</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indivíduos responsáveis por representar os proprietários da firma monitorando as decisões estratégicas dos gerentes de alto nível.</li> </ul>     |
|         | <i>REMUNERAÇÃO EXECUTIVA</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilização de salários, bonificações e incentivos de longo prazo para alinhar os interesses dos gerentes com os dos acionistas.</li> </ul>        |
|         | <i>ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de divisões comerciais individuais para monitorar estreitamente as decisões estratégicas dos gerentes de alto nível</li> </ul>            |
| EXTERNO | <i>MERCADO PARA CONTROLE CORPORATIVO</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A compra de uma firma que tem um desempenho inferior em relação às rivais do setor, a fim de melhorar sua competitividade estratégica.</li> </ul> |

Fonte: Hitt et al (2002)

O processo de controle da gestão estratégica, além de passar pelo alinhamento dos interesses dos principais componentes da cúpula da organização, visa, através de instrumentos específicos, determinar em que grau as estratégias estabelecidas estão sendo eficazes na obtenção de seus objetivos. Para tal, são usados referenciais quantitativos e qualitativos como indicadores em várias esferas de observação (análise de risco, *Balanced Scorecard*, análise de cenários, métodos de previsão, análise de execução de cronogramas, *benchmarking*, medidas contábeis e financeiras etc.).

O modelo de processo de controle estratégico defendido por Wright et al (2000, p.344) é composto por seis passos consecutivos, identificados na Figura 43, cujo enfoque deve estar concentrado também em seis áreas distintas (macroambiente, ambiente setorial, missão, objetivos gerais e específicos da empresa, formulação de estratégias, implementação de estratégias e resultados qualitativos e quantitativos).

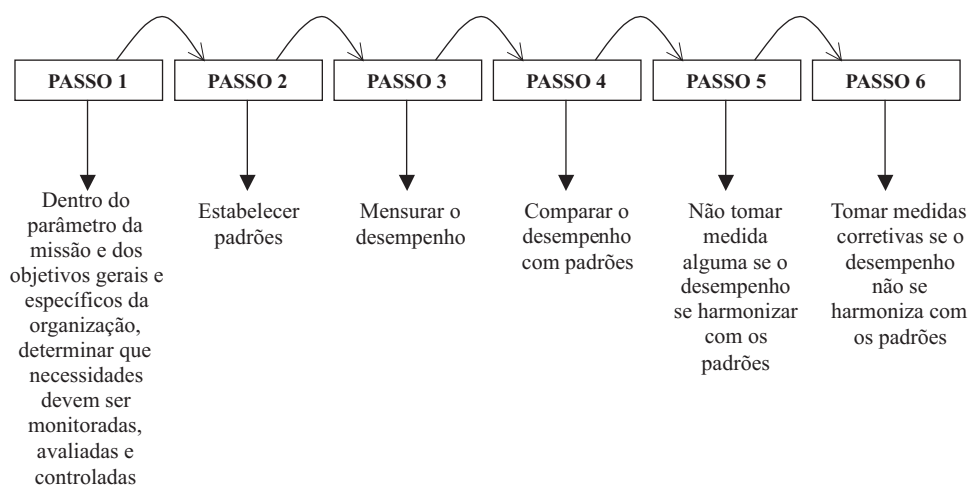


Figura 43 - Modelo de processo de controle estratégico.  
Fonte: Wright et al (2000)

Grant (1999, p.418) enfatiza a necessidade de haver uma atenção cuidadosa em relação aos procedimentos sistemáticos de gestão, na medida em que ocorre o natural crescimento da empresa, onde torna-se necessário o uso de Sistemas de Planejamento e Administração (SPAs) com o objetivo de racionalizar a coordenação do desenvolvimento e execução da estratégia empresarial em bases estruturadas ou específicas.

Desta forma, é apresentada na Figura 44 uma visão geral dos subsistemas que devem integrar um sistema de planejamento e administração focado na obtenção de resultados estrategicamente favoráveis no mercado.

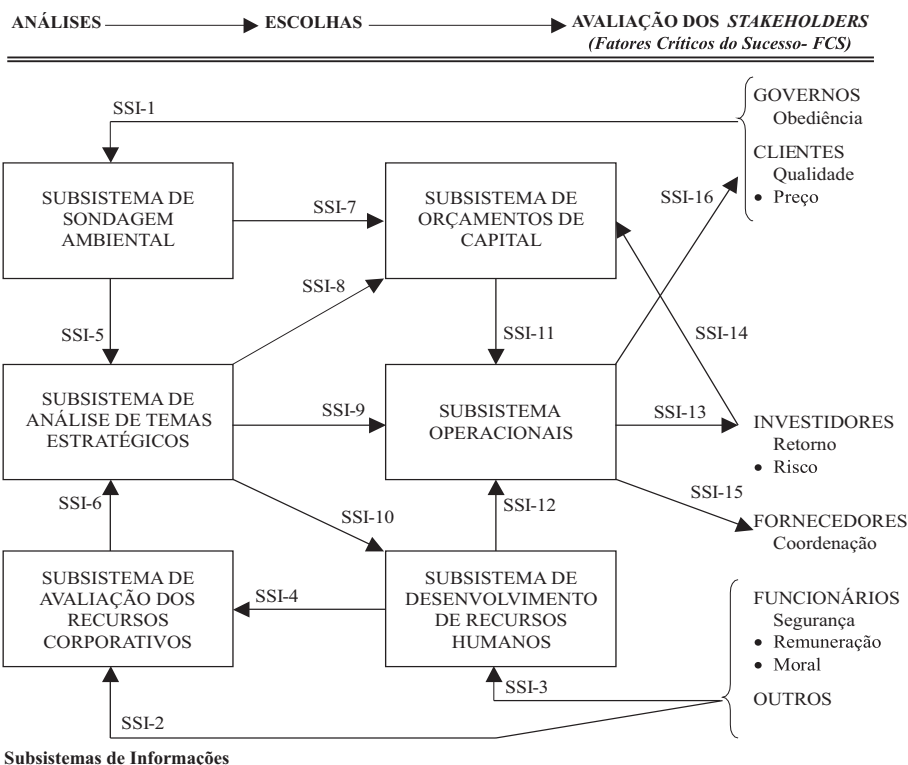


Figura 44 - Visão geral dos Sistemas de Planejamento e Administração (SPA).  
Fonte: Grant (1999) adaptado pelo autor

**Quadro 41 - Componentes dos Sistemas de Planejamento e Administração (SPA)**

| COMPONENTE  | DESCRIÇÃO   |
|---|---|
| SUBSISTEMA DE SONDAGEM AMBIENTAL                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo que abrange a identificação dos elementos do mundo exterior à empresa.</li> </ul>   |
| SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS RECURSOS CORPORATIVOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de comparação dos recursos físicos, humanos e tecnológicos com os dos concorrentes e com os "melhores" do mundo.</li> </ul>                     |
| SUBSISTEMA DE ANÁLISE DE TEMAS ESTRATÉGICOS       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de análise de temas ambientais, identificadores do potencial de desenvolvimento de situações positivas e negativas para empresa.</li> </ul>    |
| SUBSISTEMA DE ORÇAMENTOS DE CAPITAL               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de atividades que identificam e avaliam as oportunidades de investimentos e comprometimento de recursos.</li> </ul>                             |
| SUBSISTEMAS OPERACIONAIS                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizados para o planejamento e controle dos processos operacionais da empresa.</li> </ul>  |
| SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos integrados de recrutamento, treinamento, lotação interna de funcionários, programas de incentivos, sucessões e relocação.</li> </ul>           |
| SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÃO                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes recursos para coleta, classificação, armazenamento e transmissão de dados.</li> </ul>   |
| AVALIAÇÃO PELOS STAKEHOLDERS                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de mensuração utilizados pela empresa para avaliação do próprio desempenho, sob a perspectiva dos diferentes públicos (Stakeholders)</li> </ul> |

Fonte: Grant (1999)

Com o intuito de proceder a integração dos processos estratégicos usando o referencial do SPA, faz-se necessário a atribuição de atividades específicas para pessoas ou grupos, distribuindo a execução das ações ao longo do tempo. Uma forma útil de apresentar a distribuição das prioridades (em busca da operacionalização do planejamento e controle estratégico) pode ser o uso do Diagrama A-E-P-C (**A**tividade, **E**nvolvimento, **P**razos e **C**onexões).

As **atividades** representam as várias tarefas e procedimentos executados durante as fases de análise, coordenação e implementação dos sistemas de planejamento e administração. O **envolvimento** diz respeito à participação das várias pessoas e unidades organizacionais no desenvolvimento das atividades. Os **prazos** são o encadeamento temporal do trabalho para a execução das atividades e os mecanismos de **conexão** são os dispositivos que integram as atividades e subsistemas (meios de comunicações estruturadas como computadores, rádios, telefones, pessoas, relatórios etc.) representados no diagrama por linhas e setas ligando as respectivas atividades e subsistemas. Na Figura 45, é apresentado um exemplo de Diagrama A-E-P-C.

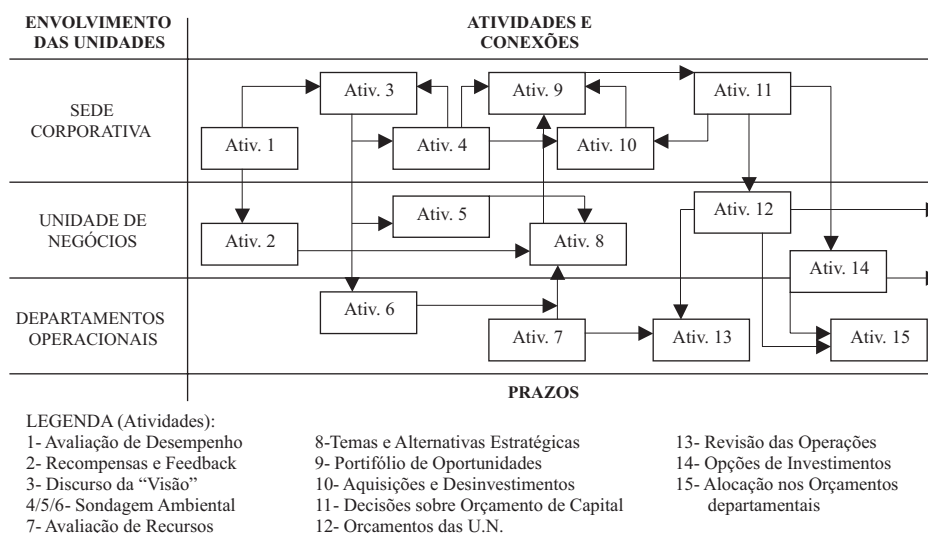


Figura 45 - Exemplo esquemático de um Diagrama A-E-P-C.  
 Fonte: Grant (1999) adaptado pelo autor

O processo de construção dos Sistemas de Planejamento e Administração depende do tamanho, natureza dos mercados de atuação, dos tipos de pessoas envolvidas e dos recursos disponíveis da organização. Conseqüentemente, ao se pensar nesses sistemas deve-se conceber que eles não são um fim em si, necessitam de constantes modificações e demandam aprendizagem contínua, cujo objetivo é contribuir para a obtenção das metas organizacionais e até mesmo facilitar a identificação dos objetivos da empresa.

Mesmo sendo sustentado em plataformas informatizadas, que muitas vezes são “pesadas” e de custo elevado, os princípios do processo de desenvolvimento dos Sistemas de Planejamento e Administração são adaptáveis à qualquer organização. No Quadro 42 são apresentadas seis providências que devem ser tomadas no início da implantação dos Sistemas.

**Quadro 42 - Providências iniciais na construção de um SPA**

| <b>PROVIDÊNCIA</b>  | <b>QUESTÕES CRÍTICAS</b>   |
|---|--|
| <b>DESENVOLVER AS INFORMAÇÕES INTERNAS NECESSÁRIAS</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os processos operacionais críticos da empresa?</li> <li>2. A empresa dispõe de dados completos e oportunos sobre cada processo operacional crítico?</li> <li>3. É possível calcular os custos econômicos de cada processo ou atividade operacional, a fim de executar um <i>benchmarking</i> eficaz?</li> </ol>  |
| <b>IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES EXTERNAS CRÍTICAS</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais as mudanças mais relevantes no ambiente da empresa (no setor e no macroambiente)?</li> <li>2. A empresa dispõe de procedimentos para o rastreamento/monitorização e para a projeção do desenvolvimento de produtos e serviços pelos concorrentes, dos comportamentos dos clientes e das mudanças nos canais de distribuição?</li> <li>3. A empresa será capaz de sondar e monitorar com eficácia os desenvolvimentos tecnológicos importantes, as mudanças na regulamentação e outras tendências macroambientais, a fim de possibilitar a pronta identificação dos temas estratégicos?</li> </ol>  |
| <b>IDENTIFICAR OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os fatores críticos do sucesso? Eles variam entre as unidades de negócios? Eles variam entre os mercados geográficos?</li> <li>2. Considerando os objetivos da empresa, quais os principais <i>Stakeholders</i> a serem atendidos, e com base em que indicadores de desempenho? Os proprietários querem dispor de indicadores de rentabilidade? Os que contribuem para as instituições de caridade precisam de comprovação das suas contribuições?</li> <li>3. Como os FCS se relacionam entre si ao longo do tempo? Por exemplo, a baixa rotatividade do pessoal redundante em melhores serviços aos clientes, o que, por sua vez, induz a vendas mais rentáveis?</li> <li>4. Que pessoas na empresa dispõem de dados críticos referentes a cada FCS? Como motiva-las a contribuir para o desenvolvimento e sustentação de cada FCS?</li> </ol> |
| <b>IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS RELATÓRIOS E OUTROS ELEMENTOS</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entre as pessoas que decidem, quem necessitará de relatórios escritos, quem se satisfaz com a comunicação verbal, e quem receberá a informação por meio de sistemas computadorizados?</li> <li>2. Qual o cronograma de fornecimento de informações que ajudará os envolvidos no processo decisório a executar as suas tarefas com eficácia e eficiência?</li> <li>3. Em termos ideais, quais as informações a serem recebidas pelos vários departamentos, níveis gerenciais e pessoas-chave?</li> </ol>  |
| <b>AVALIAR AS NECESSIDADES DE TECNOLOGIA</b>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o grau de familiaridade dos empregados, fornecedores e clientes com a utilização de computadores? Qual o atual estágio de cada um desses grupos em relação à tecnologia de computação?</li> <li>2. A empresa necessita da velocidade e da exatidão dos sistemas integrados de computadores, ou a maioria dos sistemas deve ser menos estruturada e mais pessoal?</li> </ol>   |
| <b>DESENVOLVER OS SISTEMAS INICIAIS</b>                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a configuração mínima do sistema para satisfazer às diferentes agências reguladoras, inclusive autoridades tributárias, fiscalização trabalhista, controle da poluição e assim por diante?</li> <li>2. Que documentação será útil para novos empregados, se a expansão da empresa criar a necessidade de SPAs mais complexos?</li> </ol>  |

Fonte: Grant (1999)

A gestão estratégica vista como determinante no processo de formulação e sobrevivência de uma empresa no mercado, comporta um amplo espectro de intervenções que variam entre a manutenção da trajetória estratégica vigente até a completa transformação estratégica. Desta forma, o processo de reinvenção estratégica, por mais que possa desdobrar-se suavemente, exige da organização um esforço elevado, muitas vezes doloroso e embaraçoso, resultante das rupturas que são necessárias de serem implementadas. Essas rupturas vão desde a apresentação de uma visão revolucionária, passando pela alteração de paradigmas e estruturas organizacionais, até a construção de uma nova roupagem estratégica que gere resultados significativos.

Goss et al (1999, p.471) indicam quatro passos que os gestores devem dar para implementar uma autêntica e eficaz revitalização estratégica:

**1º PASSO-** Afastar-se do atual contexto gerencial (ou paradigma), visando adotar uma perspectiva diferenciada e criativa na avaliação das origens das dificuldades e na abordagem de suas causas mais fundamentais.

**2º PASSO-** Definir se a organização precisa de mudanças incrementais ou de um processo de profunda reinvenção de si mesma.

**3º PASSO-** Criar uma tensão criativa dentro da empresa na busca de consolidar a visão de um futuro poderoso que, atualmente, seria considerado impossível e, logo após, gerenciar as ações presentes focadas neste futuro.

**4º PASSO-** Iniciar os processos e ações essenciais para o sucesso na transformação da organização.

Existem três áreas críticas que são diretamente afetadas pelo processo de reinvenção: 1- **os desempenhos financeiros** (dentre outros itens a rentabilidade e retorno sobre o investimento-ROI), 2- **os padrões setoriais** (refletidos em diversos indicadores como qualidade, classificação dos serviços, duração dos ciclos e participação no mercado) e 3- **organização e cultura**.

Entretanto, dois pontos são de fundamental importância de serem

avaliados antes que os gestores concentrem esforços decisivos na direção de buscar a ruptura estratégica e estrutural de uma empresa. O primeiro ponto está situado na necessidade da empresa aprender a enfrentar abertamente quaisquer discrepâncias entre aquilo que gosta de acreditar sobre si mesma e a realidade, avaliando sem mascaramento seu desempenho atual em relação ao contexto competitivo.

É através desta avaliação sincera que pode-se tomar uma decisão sobre qual caminho a organização deve seguir (aprimoramento incremental da trajetória vigente ou reinvenção estratégica). Qualquer tentativa de implementar uma reinvenção sem passar pelo crivo da completa identificação das necessidades da situação vigente é considerada inautêntica e porá em risco o desempenho e posicionamento da empresa no mercado.

Por fim, o segundo ponto refere-se ao elemento principal de uma organização: as pessoas. De nada servirá os esforços em busca da mudança e transformação de uma empresa se as pessoas que a compõem não mudarem. Como os gestores são os responsáveis pelas principais tomadas de decisão, o processo de profunda transformação deve ter sua origem na **reinvenção executiva**, isto é, na transformação dos paradigmas pessoais dos executivos e gestores. Esses paradigmas são a fonte de onde se originam as diversas opções estratégicas e tomadas de decisões críticas de uma empresa.

Como todo processo de desenvolvimento das qualidades necessárias às mudanças, a reinvenção executiva agrupa um conjunto de experiências que podem ser consideradas como traumatizantes, confusas, selvagens, caóticas, muitas vezes apavorantes e pouco controláveis. Por isso, normalmente os administradores optam por mudanças incrementais nas estratégias em vez de aceitarem o convite ao desafio da reinvenção.

Entretanto, ao entender o homem como um projeto inacabado e em contínuo processo de desenvolvimento, não se pode descartar o grande potencial de realização e transformação daqueles que estão frente as funções

que determinam o destino das várias organizações. A capacidade de ser criativo, inovador e inventor sempre foi uma característica marcante do homem empreendedor e continuará sendo, não só uma característica como a prerrogativa central do argumento de quem defende a certeza de sobrevivência e enfrentamento eficaz sobre a mudança para qualquer empresa que saiba desenvolver e reter seu capital humano.

# Capítulo 7



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### ASPECTOS POLÍTICOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA E GLOBALIZAÇÃO

Nesta etapa de estudo sobre os fundamentos da gestão estratégica empresarial, convém discutir sobre duas questões que permeiam as indagações relacionadas com a administração contemporânea. A primeira relaciona-se com **as abordagens social e política da gestão estratégica** e a segunda refere-se à **estratégia empresarial vista sob o prisma da globalização**.

Em termos gerais, os compêndios que versam sobre estratégia empresarial muitas vezes se omitem em abordar o aspecto sócio-político no âmbito da gestão. Em geral, os destinos de muitas das empresas estão atrelados aos resultados das decisões políticas das diversas instituições governamentais e não-governamentais. Entretanto, contraditoriamente, muitas empresas prestam pouca atenção nas mudanças externas e suas implicações com o sucesso empresarial.

A relação inversa também é verdadeira na medida em que ações de diferentes empresas (atuando individualmente ou em blocos) são efetivamente consideradas como fontes ou causas de reações e mudanças nas áreas política e social. Os principais objetos de discussão nessa plataforma referem-se às diversas questões ambientais, trabalhistas, regulamentárias, técnicas etc.

A estratégia política é definida por Mahon et al (1999, p.163) como “*o conjunto de atividades empreendidas pela empresa nas áreas política, regulamentária, judicial*”

ou social, com vistas a assegurar uma posição de vantagem e de influência em relação aos demais participantes do processo”. As atividades políticas da empresa compreendem ações que visam: A- **identificar os temas sobre os quais concentrarão os esforços**, B- **identificar os respectivos defensores, opositores e envolvidos** e C- **eleger os domínios ou arenas de atuação**.

No que refere ao foco, as atividades políticas podem ser classificadas em **atividades de foco concentrado** (lobby, cartas e correspondências, discursos, contribuições de caridade, arbitragem/mediação e gestão de crises) e **atividades de foco difuso** (propaganda advocatícia, programas de imagem, relações públicas, relações com a comunidade, depoimentos junto às comissões legislativas e análise de risco político).

Desta forma, os gestores ao lidar com esse aspecto devem preocupar-se em:

- 1-Eleger os temas críticos e classificá-los (em universais, advocatícios, seletivos ou técnicos).
- 2-Identificar os principais *Stakeholders* e suas relações com os temas (ver questões críticas para análise dos *Stakeholders* no Quadro 43).
- 3-Definir as arenas (foros públicos ou privados onde se executam a estratégia política, podendo ser arenas formais ou informais).

---

**Quadro 43 - Questões críticas para análise dos *Stakeholders***

---

1. *Qual o tema ou conjunto de temas?*
  2. *Quais são os mais importantes Stakeholders?*
  3. *Qual o interesse de cada Stakeholders e a respectiva intensidade?*
  4. *Quais as reivindicações, demandas e contrapropostas resultantes de cada interesse?*
  5. *Quais as diferenças e semelhanças existentes entre os interesses e/ou entre os Stakeholders?*
  6. *De que forma os stakeholders serão capazes de influenciar os temas?*
  7. *De que forma os Stakeholders terão condições de afetar os interesses da empresa?*
  8. *De que forma a empresa influenciará os Stakeholders?*
  9. *Como estabelecer prioridades entre os interesses e entre os Stakeholders?*
  10. *O que a empresa deve fazer?*
  11. *O que a organização é capaz de fazer?*
- 

Fonte: Mahon et al (1999)

Para haver uma análise concreta no estabelecimento das opções estratégicas, é conveniente que a empresa decida seu posicionamento em relação às questões críticas contidas no Quadro 44.

**Quadro 44 - Questões críticas para análise da estratégia política**

| FOCO DA ANÁLISE     | QUESTÕES CRÍTICAS   |
|---------------------|---|
| <i>TEMAS</i>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os temas com que a empresa se defronta atualmente?</li> <li>2. Em que estágio do ciclo de vida se encontra cada tema?</li> <li>3. Quais os temas prováveis no futuro próximo?</li> <li>4. Que temas a empresa deve levantar e/ou defender?</li> <li>5. Quais as modalidades dos temas (universais, advocatícios, seletivos ou técnicos)?</li> <li>6. Quais os interesses da empresa em cada tema?</li> <li>7. Quais os interesses dos diferentes <i>Stakeholders</i> em cada tema?</li> <li>8. Quais as alternativas para a empresa no gerenciamento das questões?</li> </ol> |
| <i>STAKEHOLDERS</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais os atuais <i>Stakeholders</i> em cada tema?</li> <li>2. Quais os <i>Stakeholders</i> que provavelmente surgirão em cada tema?</li> <li>3. Quais as demandas e reivindicações dos <i>Stakeholders</i>?</li> <li>4. Quais os impactos prováveis desses <i>Stakeholders</i> sobre a empresa?</li> <li>5. Qual a base de poder e influência presente e futura da empresa em cada tema?</li> <li>6. Quais as alternativas para a empresa no relacionamento com os <i>Stakeholders</i>?</li> </ol>  |
| <i>ARENA</i>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a atual arena de cada tema?</li> <li>2. É possível mudar a arena dos atuais temas?</li> <li>3. Em que arena se resolverão os temas no futuro?</li> <li>4. Quais as alternativas para a empresa na seleção das arenas e na atuação dentro de cada uma?</li> </ol>   |

Fonte: Mahon et al (1999)

Em termos gerais pode-se classificar a estratégia política em cinco tipos:

**1-Estratégias de Prevenção de Temas** (implementação de ações que visam prevenir o aparecimento de situações que provoquem desentendimentos ou conflitos que comprometam o posicionamento da empresa no mercado).

**2-Estratégias de Contenção de Temas** (estratégias que visam bloquear o desenvolvimento de temas que estão na eminência de surgir como efeito da interação mútua entre a empresa e o ambiente externo).

**3-Estratégias de Antecipação de Temas** (iniciativas políticas que visam

assumir, mediante o direcionamento das primeiras fases de evolução em sentidos favoráveis aos seus interesses, a antecipação no gerenciamento de temas emergentes).

**4-Estratégias de Redefinição de Temas** (reformulação das questões para os *Stakeholders* existentes e potenciais, com o intuito de mudar as percepções dos mesmos sobre os seus próprios interesses referente aos temas).

**5-Estratégias de Retirada de Temas da Agenda** (intervenções coordenadas que buscam eliminar totalmente determinados temas das diversas agendas, através da ampliação da base de *Stakeholders* e/ou reformulação do tema, somado às tentativas de troca de arenas).

Os pressupostos que fundamentam a estreita interação entre as esferas políticas e empresariais são representados nos seguintes argumentos:

- 1-A estratégia política muitas vezes torna-se necessária para o sucesso da estratégia empresarial.
- 2-Em vários momentos a estratégia política tem importância crítica na conquista do acesso aos mercados.
- 3-No cenário da conquista dos mercados, a capacidade de contribuição da estratégia política para a proteção, preservação e obtenção de posições torna-se um fator crítico determinante de vantagens competitivas.

No esboço desse livro, as **estratégias empresariais vistas sob o prisma da globalização** serão analisadas, no que se refere às questões relacionadas com os tipos de participação da empresa no caminho de uma abordagem global de mercado, as diretrizes de implementação de uma estratégia internacional, a importância da localização estratégica e as influências da Era da Informação nas relações comerciais.

As organizações empresariais inevitavelmente precisam pensar globalmente para que não sejam deixadas para trás. No que se refere ao

processo de internacionalização, a empresa perpassa etapas que definem o tipo de cenário no qual a mesma se propõe a atuar. De acordo com Wright et al (2000, p.386) um negócio pode estar envolvido apenas em seu mercado doméstico ou em três níveis de competição exterior (internacional, multinacional ou global). As descrições do nível de envolvimento de cada tipo estão descritas no Quadro abaixo:

**Quadro 45 - Níveis diversos de operação das organizações**

| TIPO DE ORGANIZAÇÃO              | NÍVEL DE ENVOLVIMENTO  |
|----------------------------------|--|
| <i>ORGANIZAÇÃO DOMÉSTICA</i>     | Escolhe operar totalmente dentro dos limites do país de origem.  |
| <i>ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL</i> | Escolhe um envolvimento internacional mínimo ou moderado. Pode comprar de fontes estrangeiras, exportar para outros países, licenciar suas operações para empresas estrangeiras, ou constituir alianças estratégicas com empresas sediadas no exterior.  |
| <i>ORGANIZAÇÃO MULTINACIONAL</i> | Opta por um alto envolvimento internacional. Realiza investimentos diretos no exterior pelo início de operações próprias em outros países ou pela compra de parte ou da totalidade de empresas sediadas no exterior. Suas subsidiárias operam independentemente umas das outras em uma base país por país. |
| <i>ORGANIZAÇÃO GLOBAL</i>        | Escolhe um alto nível de envolvimento internacional. Realiza investimentos diretos no exterior iniciando operações próprias ou pela compra de parte ou da totalidade de empresas sediadas no exterior. Suas subsidiárias operam interdependentemente como um sistema único e coordenado.                   |

Fonte: Wright et al (2000)

Dentro deste contexto a empresa pode obter sucesso através de uma participação grande ou pequena. Sob esta ótica, é apresentado no Quadro 46 uma matriz que representa a relação entre os níveis de participação e operação de mercado.

**Quadro 46 - Níveis de operação e participação de mercado de uma empresa**

|              | ORGANIZAÇÕES DOMÉSTICAS             | ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS             | ORGANIZAÇÕES MULTINACIONAIS             | ORGANIZAÇÕES GLOBAIS            |
|--------------|-------------------------------------|---|---|---------------------------------|
| <b>ALTO</b>  | <i>Alta participação doméstica</i>  | <i>Alta participação internacional</i>  | <i>Alta participação multinacional</i>  | <i>Alta participação global</i> |
| <b>BAIXO</b> | <i>Baixa participação doméstica</i> | <i>Baixa participação internacional</i> | <i>Baixa participação multinacional</i> | -----                           |

Fonte: Wright et al (2000)

Baseado em Herbert e Adler, Daft (2002, p.452) também correlaciona a tipologia acima em estágios evolutivos de negócios com características diferenciadas (Quadro 47).

**Quadro 47 - Estágios de evolução de negócios**

|                                       | <b>I<br/>DOMÉSTICO</b>  | <b>II<br/>INTERNACIONAL</b>                                    | <b>III<br/>MULTINACIONAL</b>               | <b>IV<br/>GLOBAL</b>                |
|---------------------------------------|---|--|--|-------------------------------------|
| <b>ORIENTAÇÃO<br/>ESTRATÉGICA</b>     | <i>Domesticamente<br/>orientada</i>                                 | <i>Orientada para<br/>exportação<br/>multidoméstica</i>        | <i>Multinacional</i>                       | <i>Global</i>                       |
| <b>ESTÁGIO DE<br/>DESENVOLVIMENTO</b> | <i>Envolvimento inicial<br/>no exterior</i>                         | <i>Posicionamento<br/>competitivo</i>                          | <i>Exploração</i>                          | <i>Global</i>                       |
| <b>ESTRUTURA<br/>ORGANIZACIONAL</b>   | <i>Estrutura doméstica,<br/>mais departamento<br/>de exportação</i> | <i>Estrutura doméstica,<br/>mais divisão<br/>internacional</i> | <i>Geográfica mundial,<br/>por produto</i> | <i>Matricial,<br/>transaccional</i> |
| <b>POTENCIAL DE<br/>MERCADO</b>       | <i>Moderado,<br/>principalmente<br/>doméstico</i>                   | <i>Grande,<br/>multidoméstico</i>                              | <i>Muito grande,<br/>multinacional</i>     | <i>Mundo inteiro</i>                |

Fonte: Daft (2002)

Desta forma, as organizações domésticas são aquelas em que os gestores concentram seus negócios apenas em seus mercados nacionais. Quando existe a decisão e operacionalização da administração para participar dos mercados internacionais, limitando seu envolvimento a importação e exportação, as empresas passam a ser categorizadas como internacionais. A organização transforma-se em multinacional quando passa a estar inserida em países com investimentos e suas subsidiárias atuam independentes umas das outras. Por fim, as organizações globais são aquelas que consolidam investimentos diretos no exterior e coordenam suas subsidiárias com interdependência estratégica e operacional.

A estratégia internacional como fonte de vantagem competitiva põe a empresa sobre o enfrentamento dos riscos políticos e econômicos decorrentes da administração de operações complexas em múltiplos países em busca dos benefícios oriundos desses mercados, exigindo assim que os gestores realizem importantes escolhas visando obter resultados significativos.

Hitt et al (2002, p.317) aconselham que seja percorrido o caminho para investimentos na esfera internacional através da realização das etapas enunciadas na figura a seguir, onde são apresentadas várias escolhas e resultados que podem ser alcançados.

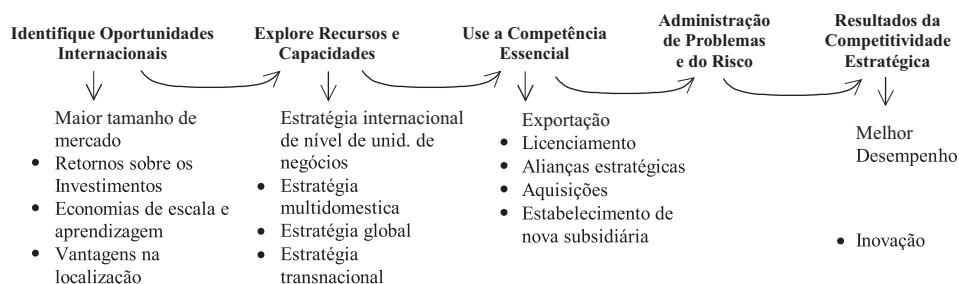


Figura 46 - Escolhas e resultados da estratégia internacional.  
 Fonte: Hitt et al (2002) adaptado pelo autor

Na competição de escala global, a **configuração e coordenação do portfólio** (relacionado aos produtos e atividades da empresa) são o cerne da gestão estratégica empresarial, cabendo haver o constante monitoramento e avaliação dos diversos indicadores de desempenho relacionados aos vários negócios em que a organização está envolvida, para subsidiar as principais tomadas de decisões sobre os caminhos adequados de serem seguidos com o decorrer do tempo.

Utilizando a inovação como foco estratégico, Porter e Stern (2002) evidenciam a importância da localização geográfica onde serão alocadas as capacidades essenciais de produção do conhecimento e de operacionalização das organizações empresariais que atuam em diversos países. De acordo com seus estudos, a **Capacidade de Inovação Nacional** de um país é considerada como um indicativo de desenvolvimento e é composta por um conjunto de fatores cujo efeito representa sua influência geral. Esse conjunto é formado pela quantidade de cientistas e tecnólogos no mercado, pelo nível de gastos em P&D, pela eficácia das leis de proteção à propriedade intelectual, pelo nível de abertura à concorrência e pelos gastos com o sistema de ensino superior.

No aspecto setorial, os três elementos que compõem a **Capacidade de Inovação Empresarial** são representados pela: 1- infra-estrutura da Inovação Pública, 2- pelo ambiente para a Inovação específica dos aglomerados e 3- pela qualidade das integrações entre universidades (instituições tecnológicas e empresas).

Levando em consideração os fatores acima enunciados, a **Gestão da Inovação dentro de uma Empresa** deve ter como referencial para tomadas de decisões duas condições:

1º-Evitar escolher a localização geográfica das áreas de P&D e gerir o fluxo do relacionamento com organizações externas, apenas através dos critérios referentes aos custos de insumos; impostos e subsídios ou níveis salariais dos cientistas e engenheiros.

2º-A localização geográfica das áreas de P&D deve basear-se nos elementos que compõem a capacidade de inovação, devendo fluir, preferencialmente, para as regiões com mais chances de produzir inovação.

Desta forma, o pensamento estratégico relativo ao acoplamento geográfico de uma organização voltada para a Vantagem Competitiva baseada na Inovação delinea-se geralmente pelos seguintes passos apresentados na Figura 47:

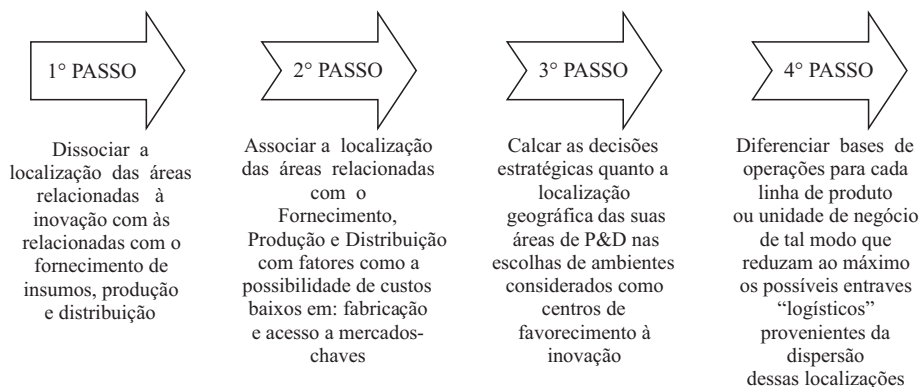


Figura 47 - Passos para o acoplamento adequado da localização estratégica.  
Fonte: Porter e Stern (2002) adaptado pelo autor

Dentro desse contexto, percebe-se que o escopo estratégico de qualquer empresa que busca a obtenção da vantagem competitiva, proporcionada pela

localização geográfica, fomenta as seguintes posturas pró-ativas da gestão empresarial:

1-Não apenas deve-se enviar delegações ou estabelecer “Pontos de Escuta” de P&D.

2-Deve-se principalmente explorar com eficiência os pontos fortes do ambiente em que atuam, participando ativamente de associações de classe, intervindo na construção de relacionamentos com universidades locais, cultivando e ajudando os programas de treinamento de pessoal qualificado, bem como prestando atenção aos clientes mais sofisticados.

3-Deve-se também, interferir ativamente nas atividades que visem aumentar a capacidade de inovação regional, através das inter-relações com os diversos *stakeholders* do ambiente operacional de seu setor.

Atualmente, não é mais novidade a afirmativa de que estamos em plena era da informação, onde o conhecimento torna-se um recurso organizacional crítico usado na busca da vantagem competitiva. A evolução dos sistemas de informação influenciou decisivamente o surgimento de novas formas de interação dentro e entre empresas de tal monta, que encontramos no universo empresarial o aparecimento de classificações que visam categorizar as organizações, de acordo com a forma que a empresa utiliza a Tecnologia da Informação no desenvolvimento de suas ações internas e externas.

Por mais que os termos sejam muito amplos em sua aplicabilidade, considera-se uma empresa como sendo *E-Business* quando é administrada pela combinação de processos através de meios digitais, estando ligada em rede com ela mesma (*Intranets*), com seus parceiros (*Extranets*) e/ou interagindo com seus clientes por meios convencionais e/ou via *Internet*.

Várias empresas atualmente estão utilizando a tecnologia da informação como arma estratégica na busca da vantagem competitiva, no que tange ao uso de sistemas de gestão integrada nas esferas de captação de insumos, produção, distribuição e processamento gerencial. Com mais frequência, encontra-se o

crescimento de empresas implementando a tecnologia da informação na exploração estratégica da esfera das relações comerciais.

O comércio eletrônico, *E-Commerce* (toda atividade comercial que ocorra por processos digitais em uma rede de computadores), substitui ou amplia a troca de dinheiro, produtos e informações em uma rede de computadores de empresa para empresa (*Business-to-Business*), de empresa para consumidor (*Business-to-Consumer*) ou de um conjunto de empresas para consumidores (*Any-to-All*).

Ao desenvolver os argumentos, que sustentam a necessidade da gestão empresarial contemporânea ser desenvolvida buscando sempre consolidar dentro da empresa uma cultura orientada ao aprendizado e ao conhecimento, Rodrigues (2002) descreve as principais características destas modalidades de comércio eletrônico. Uma descrição geral dessas características é apresentada no Quadro 48.

**Quadro 48 - Características dos Tipos de E-Commerce**

| E-COMMERCE           | DESCRIMINAÇÃO  | CARACTERÍSTICAS  |
|----------------------|--|--|
| BUSINESS-TO-BUSINESS | <i>Está relacionado aos negócios realizados entre pessoas jurídicas</i>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O número de relacionamentos está condicionado ao total de empresas-clientes que fazem negócios com a empresa-fornecedora.</li> <li>2. Relacionamento é preestabelecido entre os interessados.</li> <li>3. O relacionamento está orientado a transações comerciais bem definidas entre cliente-fornecedor.</li> <li>4. É necessária a realização de uma reestruturação dos processos que interligam cliente e fornecedor.</li> <li>5. Proporciona uma redução nos custos na realização de negócios.</li> </ol>  |
| BUSINESS-TO-CONSUMER | <i>Está relacionado aos negócios realizados entre empresas e consumidores finais</i>                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O número de relacionamentos está limitado ao total de usuários e clientes potenciais dos produtos da empresa-fornecedora.</li> <li>2. O relacionamento é efetivado ao primeiro contato com canal (<i>site</i>) da empresa-fornecedora.</li> <li>3. O relacionamento é fortemente influenciado pela apresentação visual proporcionada.</li> <li>4. É necessária uma reestruturação dos processos de marketing e vendas.</li> <li>5. Proporciona uma vantagem competitiva junto aos seus concorrentes.</li> </ol>  |
| ANY-TO-ALL           | <i>Está relacionado aos negócios realizados por um conjunto de empresas (Marketplace) para um conjunto de clientes</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os relacionamentos são bem mais complexos, pois além daqueles formados dentro do mercado eletrônico (entre empresas), existem aqueles formados entre o mercado eletrônico e seus clientes finais.</li> <li>2. O relacionamento está orientado por processo.</li> <li>3. É necessária uma reestruturação da cadeia de produção, já que em qualquer etapa do processo poderá haver relacionamentos através de uma relação cliente-fornecedor, ou parcerias, ou ainda de terceirização.</li> <li>4. É gerado a partir de uma necessidade competitiva, onde, para entrega de um produto ao cliente final é necessária a realização de alianças, parcerias ou terceirizações. Cada empresa deve focalizar fortemente seu principal negócio e suas competências essenciais, que representam um diferencial competitivo junto aos seus concorrentes.</li> </ol> |

Fonte: Rodrigues (2002) adaptado pelo autor

O desenrolar dos acontecimentos demonstra, uma tendência de que as relações comerciais e de gestão estarão sofrendo uma constante influência do desenvolvimento tecnológico nas áreas da informação e comunicação. Com

certeza, as empresas cada vez mais usarão essas tecnologias para obterem vantagens competitivas através do desenvolvimento de competências essenciais exclusivas.

Mesmo tendo ciência de que o exercício da gestão estratégica requer, além do conhecimento específico, a elaboração e implantação de uma estrutura que possa dar suporte aos gestores e funcionários efetuarem os processos de coleta e análise de informações, tomada de decisões e implementação de ações estratégicas (estrutura essa que demanda tempo e custos para desenrolar os processos, principalmente em empresas de médio e grande portes), os princípios do pensamento estratégico podem ser aplicados por qualquer pessoa que esteja envolvida na execução de qualquer função dentro de uma micro ou pequena empresa.

Pelo que foi visto anteriormente, fica fácil identificar que, por mais que exista uma variedade de modelos, sistemas, sub-sistemas, processos e sub-processos de gestão estratégica que interagem mutuamente, o seguinte modelo pode ser usado como base do pensamento estratégico pelas pessoas que compõem as micros e pequenas empresas:

- 1-Identifique claramente uma **VISÃO** do futuro.
- 2-Analise as **OPORTUNIDADES e AMEÇAS** do ambiente externo e os **PONTOS FORTES e FRACOS** da empresa que são relacionados com essa visão.
- 3-Estabeleça a **MISSÃO**, os **OBJETIVOS e ESTRATÉGIAS** para alcançar esses objetivos.
- 4-**AJA**, preferencialmente através de um **PLANO DE AÇÃO** elaborado criteriosamente.
- 5-**AVALIE OS RESULTADOS E CONTROLE** os processos visando, cada vez mais, obter resultados com excelência superior.

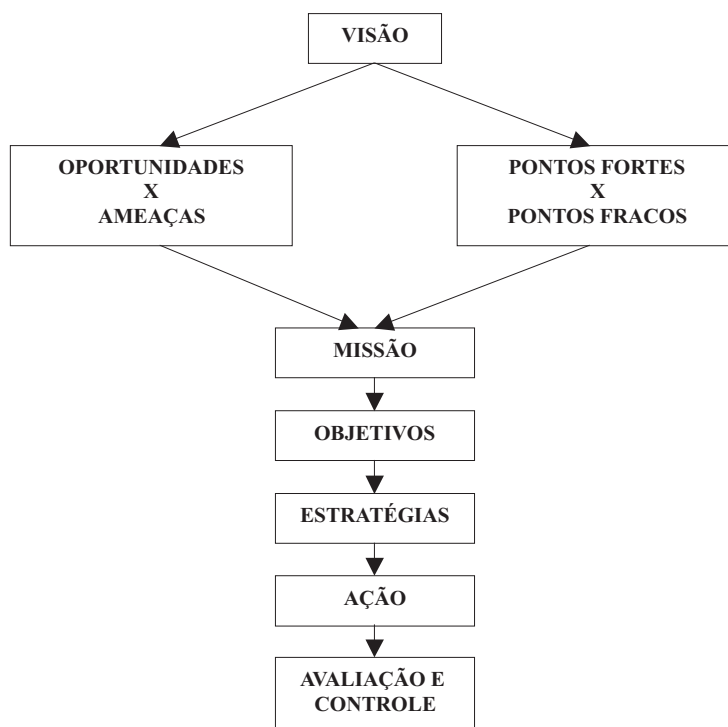


Figura 48 - Modelo geral do pensamento estratégico.

O grau de aprofundamento em cada etapa desse processo, dependerá da capacidade da empresa em mobilizar seus recursos (humano, material e financeiro) para a sistematização das atividades estratégicas. Entretanto, isso não justifica a incompetência ou negligência das pessoas, estando nos componentes do topo da empresa, a responsabilidade principal da incorporação e difusão do pensamento estratégico na cultura da organização.

É importante refrizar que, de nada vale os esforços dos níveis intermediários e operacionais, se a alta gerência e o topo da empresa não comungam com um pensamento estratégico orientado para o aprendizado, conhecimento e posturas pró-ativas. Em muitas empresas que estão iniciando o seu negócio ou já estão no mercado mas, possuem donos e gestores que ainda não amadureceram sobre este aspecto (fato encontrado com frequência), as

chances de sobrevivência em médio e longo prazos se reduzem em função das demandas dos clientes e do aparecimento de novos entrantes possuidores de competências essenciais diferenciadas.

Ao divulgar os resultados de uma pesquisa que visa identificar as principais qualidades dos empreendedores brasileiros de sucesso, Pacheco (2002) relata que a “*questão-chave para o sucesso de qualquer empreendimento é a qualidade das pessoas que trabalham nele*”. Desta forma, para a empresa obter bons resultados deve **contratar as melhores pessoas, remunerá-las bem, motivá-las, dar-lhes oportunidades e ajudá-las a administrar bem as suas carreiras.**

Baseado no mesmo raciocínio, torna-se imprescindível para uma organização crescer, que seus líderes conectem-se com as pessoas que integram a empresa e mostrem que se importam com elas como seres humanos, buscando acima de tudo transparecer a honestidade. Essa postura deve-se ao fato de que os funcionários precisam confiar nas pessoas que dirigem a empresa onde trabalham, sabendo que esses dirigentes fazem o que falam. Se essa crença for ferida, inicia-se um processo de descrença que provocará redução dos níveis de coesão e comprometimento, gerando consequências de difícil correção para uma gestão estratégica empresarial que busque obter a sobrevivência e uma vantagem competitiva com a maior sustentabilidade possível.

# Referências



BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração: gerenciando grupos nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

CHRISTENSEN, H. Kurt. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.

COLLINS, David; GHEMAWAT, Pankai. Análise setorial: compreendendo a estrutura e a dinâmica do setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 189-213.

DALT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 532 p.

DAY, George S. Avaliando alternativas estratégicas. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 321-342.

EISENSTAT Russel A.; BEER, Michael. Mudança estratégica: realinhando a empresa para a implementação da estratégia. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 345-383.

FAHEY, Liam. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 15-64.

GOSS, Tracy; PASCALE, Richard; ATHOS, Antony. Reinventando a estratégia e a empresa: gerenciando o presente a partir do futuro. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 470-501.

GRANT, John H. Mudança estratégica: gerenciando o desenvolvimento da estratégia por meio do planejamento e dos sistemas administrativos. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 418-439.

GUPTA, Anil K. Estratégia das unidades de negócio: gerando um único negócio. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 128.

HART, Ellen R. Mudança estratégica: reconfigurando os processos operacionais para a implementação da estratégia. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 384-417.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 604p.

INFORMAÇÃO e documentação - livros e folhetos - Apresentação - NBR 6029. Rio de Janeiro. ABNT, 2002. 9p.

JOHSON, Gerry. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 440-469.

JONES, Patrícia; KAHANER, Larry. **Estratégia, mudança e sucesso: as missões de 50 empresas que atingiram o alvo**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996. 240 p.

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard; BALLACHEY, Egerton. O indivíduo na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1969. In: \_\_\_\_\_. **O indivíduo na sociedade**. São Paulo: Pioneira, 1969. p. 439.

LENCIONI, Patrick M. Faça o que eu digo... **HSM-Management**, São Paulo, n. 36, p. 110-114, jan./fev. 2003.

LYLES, Marjorie. Identificando e desenvolvendo alternativas estratégicas. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 297-320.

MAHON, John F.; BIGELOW, Barbara; FAHEY, Liam. Estratégia política: gerenciando o ambiente social e político. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 161-186.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. A organização do ser vivo. São Paulo: Palas Athena, 2001. In: \_\_\_\_\_. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001. p. 40-61.

MINTZBERG, Henry; JOSEPH, Lampel; AHLSTRAND, Bruce. Todas as partes do elefante. In: JULIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (Orgs). **Estratégia e planejamento: autores e conceitos**. São Paulo: Publifolha, 2002. 200 p.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Orgs). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. In: \_\_\_\_\_ . **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. XII-XIII.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert; LOBATO, David Menezes (Coord). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 144 p.

NARAYANAN, V.K; FAHEY, Liam. Análise macroambiental: compreendendo o ambiente fora do setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 214-243.

PACHECO, Flávia. *Talentos brasileiros: saiba o que eles têm em comum*. São Paulo: Negócio Editora, 2002. In: \_\_\_\_\_ . **Talentos brasileiros: saiba o que eles têm em comum**. São Paulo: Negócio Editora, 2002. p. 161.

PORTER, Michael R. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237-269.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PORTER, Michael R.; STERN, Scott. Inovação e localização de mãos dadas. **HSM-Management**, São Paulo, n. 30, p. 118-125, jan./fev. 2002.

PRAHALAD, C.K.; FAHEY, Lian; RANDALL, Robert M. *Estratégia para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação*. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 285.

QUINN, James Brian. Construindo a empresa inteligente: alavancando os recursos, os serviços e a tecnologia. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA-curso prático: estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 244-271.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. 489 p.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodrigues y. Arquitetura de informação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. In: \_\_\_\_\_. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 358-359.

THOMPSON JR.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 431 p.

TZU, Sun; PIN, Sun. **A Arte da Guerra: Edição Completa**. São Paulo: Martins Fontes, 2002. 336 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

*Para maiores informações sobre como adquirir exemplares do livro  
e/ou emitir sugestões e opiniões sobre a obra, entrar em contato com  
o autor através do seguinte endereço:*

*Alexandre Gomes Galindo  
Caixa Postal 040 Agência Central Centro Macapá AP  
CEP 68.906-970*

*Tel.: (96) 9974-9386 FAX: (96) 222-7994  
Email: alexandregalindo@bol.com.br*

**DADOS TÉCNICOS**

FORMATO: 16 X 22 Cm

CAPA: Couchê 240 g

MIOLO: Couchê Fosco 90 g

TOTAL DE PÁGINAS: 185

**Impressão e Acabamento**



Rua Leopoldo Machado, 1018-C  
Fone/Fax: 223-0122  
Macapá-AP - Brasil