

PARTE

1

Introdução à Administração Estratégica

CAPÍTULO 1

Administração Estratégica e Competitividade
Estratégica

CAPÍTULO 2

O Ambiente Externo: Oportunidades, Ameaças,
Competição na Indústria e Análise dos
Concorrentes

CAPÍTULO 3

O Ambiente Interno: Recursos, Capacitações e
Competências Essenciais

Administração Estratégica e Competitividade Estratégica

OBJETIVOS DE CONHECIMENTO

O estudo deste capítulo dará a você o conhecimento da administração estratégica necessário para:

1. Definir competitividade estratégica, estratégia, vantagem competitiva, retornos acima da média e o processo de administração estratégica.
2. Descrever o cenário competitivo do século XXI e explicar como a globalização e as mudanças tecnológicas o transformam.
3. Utilizar o modelo de organização industrial (I/O) para explicar como as empresas podem obter retornos acima da média.
4. Utilizar o modelo baseado em recursos para explicar como as empresas podem obter retornos acima da média.
5. Descrever a visão e a missão e discutir seus valores.
6. Definir *stakeholders* e descrever suas capacidades de influenciar as organizações.
7. Descrever o trabalho dos líderes estratégicos.
8. Explicar o processo de administração estratégica.

Caso de Abertura

General Motors: Quão Brilhante é o Futuro?

Participação no mercado decrescendo, desvantagens de custo em relação a alguns concorrentes, aumento da concorrência de empresas de economias emergentes como a China, um *downgrade* de sua dívida e aumentos constantes nos custos de seus programas de seguro-saúde. Estas são algumas das questões mais sérias que a General Motors (GM) enfrenta.

Quando pensamos na companhia de hoje em dia em termos dos problemas que ela enfrenta, podemos nos perguntar se pode ficar pior. O *status* dessa empresa gigantesca (com vendas mundiais de US\$ 193 bilhões em 2004) mostra, no mínimo, que “nenhuma empresa é grande demais para falhar ou acabar encolhendo drasticamente. Nem mesmo a poderosa GM”. “Como ela acumulou tantos problemas? O que esta enorme empresa pode fazer para reverter a sua sorte?”

Quão séria é a situação com a qual a GM se depara? Para responder a essa pergunta, analise os seguintes fatos. Na metade de 2005 a GM tinha fluxo de caixa negativo, o que significa que ela estava consumindo mais dinheiro do que ganhava com a venda de carros. Alguns analistas concluíram que a GM estava “carregada com um déficit de US\$ 1.600 por veículo em assim chamados custos herdados, na sua maior parte, benefícios referentes a planos de saúde dos aposentados e aposentadoria”.

Entre a primavera de 2000 e a metade de 2005 a GM perdeu 74% de seu valor de mercado. Analisando o desempenho mais recente da empresa em *design*, fabricação, distribuição e serviços de carros e caminhões, algumas pessoas argumentam que a “GM efetivamente havia se tornado uma empresa de financiamento que, na verdade, perdia dinheiro produzindo carros”. Outras sugerem que “é fácil ver a GM como uma enorme provedora de assistência médica e aposentadoria com um negócio paralelo de produção de carros”. Talvez surpreendentemente, dada a importância histórica da GM na economia mundial, em 2005 alguns analistas sugeriram que a falência era uma opção viável para a companhia. Apesar dessas dificuldades, nesse mesmo ano o investidor bilionário Kirk Kerkorian aumentou seus investimentos na GM para cerca de 9%. Para obter retorno sobre seu investimento, Kerkorian poderia desafiar a diretoria da GM a “vender ativos não-essenciais, cortar custos ou reestruturar o negócio ‘inchado’ de carros muito mais

rapidamente do que a gerência atual parecia estar propensa a fazer”.

Para mudar sua sorte e melhorar significativamente o seu desempenho (ações e resultados com potencial para satisfazer Kerkorian e outros investidores da empresa), a GM aparentemente tinha de agir rápida e ousadamente. Quando pensamos no impacto sobre o desempenho da GM e nas medidas corretivas que a empresa poderia tomar, temos de nos lembrar que as condições no ambiente externo da GM estão fora do seu controle direto. Os custos das matérias-primas, por exemplo, aumentaram drasticamente no mundo todo em 2005. Em razão desses aumentos, a GM previu gastar pelo menos mais US\$ 500 milhões para comprar os produtos de aço necessários para produzir seus carros e caminhões. Porém, existiam medidas que a GM poderia tomar para influenciar o seu desempenho.

Talvez, o conjunto mais básico dessas medidas seria “produzir carros que as pessoas realmente quisessem comprar”. Isso parece difícil e talvez, até certo ponto, realmente seja. Por outro lado, nas últimas décadas, a GM se comprometeu em termos de *design* e engenharia para que suas fábricas pudessem manter o volume de produção. Talvez a GM se saísse melhor se focasse numa quantidade menor de produtos. Em vez de produzir o que alguns podiam considerar “placas personalizadas” (por exemplo, as diferenças entre as placas do Pontiac, Buick e Chevrolet não são facilmente identificadas), a GM poderia se beneficiar se oferecesse a seus clientes uma quantidade menor de modelos de carros e caminhões, mas que tivessem *designs* interessantes e engenharia de alta qualidade.

As estatísticas a seguir são interessantes em termos de foco. Enquanto a GM oferecia 89 placas diferentes em oito marcas na América do Norte, a Toyota oferecia 26 em três marcas. Entre outros resultados positivos, se concentrar em uma quantidade menor de marcas e placas aumentaria a probabilidade de produtos serem diferentes e possibilitaria que as campanhas de *marketing* visassem especificamente grupos de clientes precisamente identificados. Para aprimorar o seu foco de produção, a GM eliminou a marca Oldsmobile há alguns anos. Alguns analistas acham que as marcas Pontiac, Buick e Saab também

deveriam ser fechadas. Além disso, fechar pelo menos cinco das suas fábricas de montagem e produzir aproximadamente 4 milhões de carros por ano para o mercado norte-americano, em vez dos atuais 5,1 milhões, são outros rumos que a empresa poderia seguir. Embora necessário, tomar medidas como

essas seria difícil, visto que a GM é uma empresa extremamente burocrática na qual aparentemente há uma quantidade significativa de pessoas que se opõem à possibilidade de se iniciar mudanças significativas. Por outro lado, será que a GM pode não mudar sua maneira de competir?

Fontes: B. Bremner & K. Kerwin, 2005, Here come Chinese cars, *Business Week*, 6 de junho, 34-37; D. Welch, 2005, GM: Flirting with the nuclear option, *Business Week*, 4 de julho, 39-40; D. Welch & D. Beucke, 2005; Why GM's plan won't work, *Business Week*, 9 de maio, 85-93; D. Welch & N. Byrnes, 2005; GM is losing traction, *Business Week*, 7 de fevereiro, 74-76; D. Welch, R. Grover & E. Thornton, 2005; Just what GM needs, *Business Week*, 16 de maio, 36-37; A. Taylor, III, 2005; GM's new crop: Hot or not? *Business Week*, 27 de junho, 32; 2005; How to keep GM off the disassembly line. *Business Week*, 9 de maio, 116.

Como vimos no Caso de Abertura, a GM está tendo dificuldades em obter o êxito desejado pelas pessoas que têm interesse no desempenho da empresa. Porém, ela tem potencial para ser bem-sucedida. A divulgação de vendas recorde no primeiro semestre de 2005 na China, combinada com a expectativa de um crescimento de mais de 20% no ano é um exemplo do que a GM pode fazer¹. Mesmo assim, dados os fatos apresentados no Caso de Abertura, é provável que seus acionistas, funcionários, fornecedores, clientes, as comunidades locais e outros afetados pelo desempenho da GM não estejam totalmente satisfeitos com os feitos atuais da empresa. Por isso, podemos sugerir que as estratégias da GM não são tão eficazes quanto era de se esperar. No Capítulo 2 você saberá mais sobre como o ambiente externo está afetando a GM.

Porém, no final da análise podemos crer que aqueles que dirigem a GM querem que ela seja altamente competitiva (algo que denominamos condição de *competitividade estratégica*) e lucre na forma de *retornos acima da média*. Esses são resultados importantes que as empresas tentam obter quando utilizam o processo de administração estratégica (veja a Figura 1.1). O processo de administração estratégica é explicado em detalhes neste livro. Nos próximos parágrafos apresentamos esse processo.

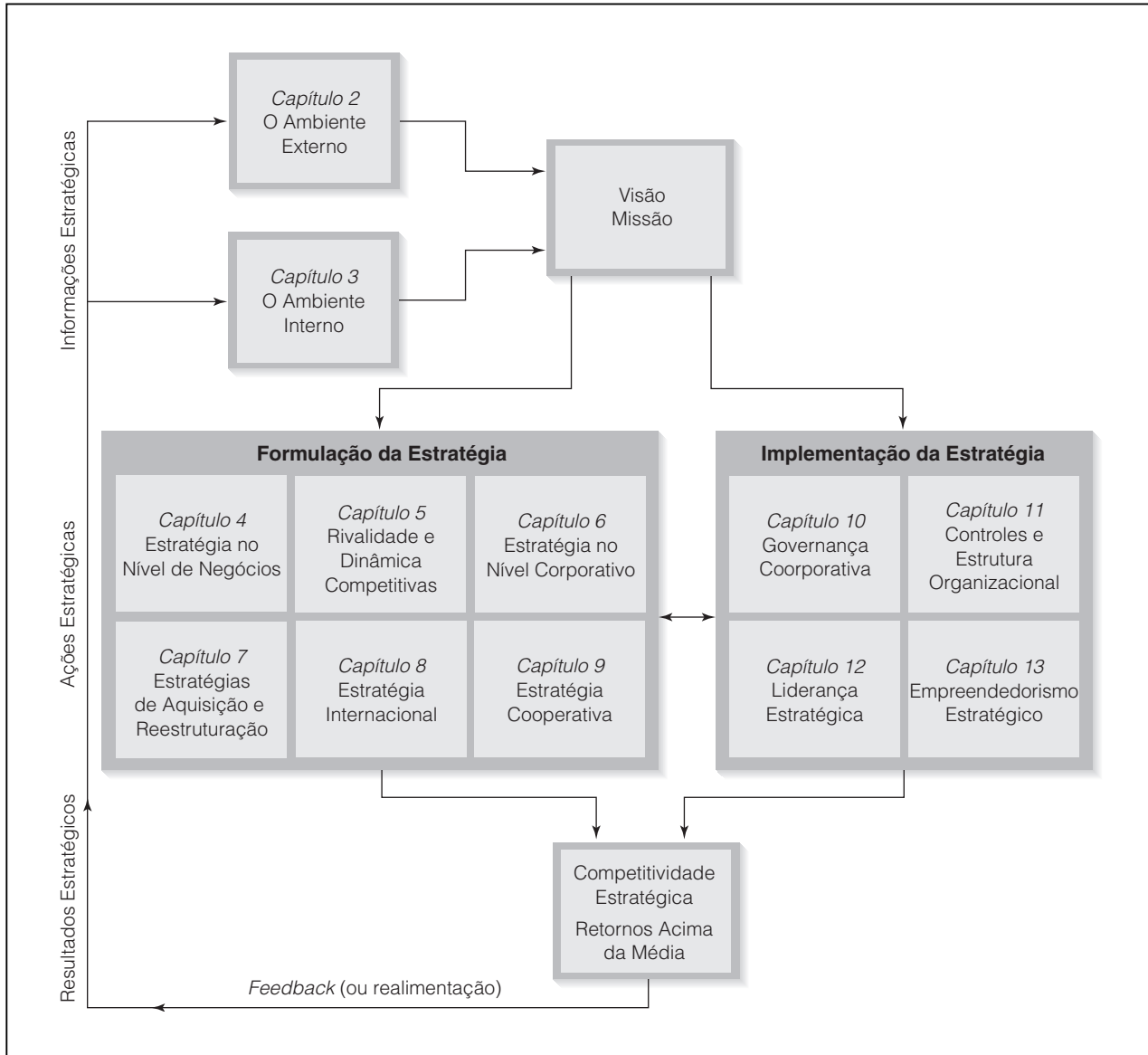
Obtém-se **competitividade estratégica** quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma **estratégia** é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer. A Sony Corp., por exemplo, revelou uma nova estratégia em setembro de 2005 que visava recuperar a capacidade da empresa de obter retornos acima da média. Mudanças na produção e distribuição de televisores e nos produtos portáteis para ouvir música são exemplos das questões que a Sony abordou quando mudou sua estratégia. Os comentários de Howard Stringer, o novo CEO da Sony, demonstram que foram feitas escolhas. “Não podemos travar batalhas em todas as frentes. Temos de fazer escolhas... e decidir quais devem ser as prioridades da empresa²”.

Uma empresa tem **vantagem competitiva** quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.

Uma empresa tem vantagem competitiva quando implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar³. Uma organização só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes para copiá-la pararam ou fracassaram. Além disso, as empresas têm de entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente⁴. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor de uma empresa determina quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar⁵.

Retornos acima da média são retornos maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos com risco semelhante. **Risco** é a incerteza do investidor quanto às perdas ou aos ganhos financeiros que resultarão de um determinado investimento⁶. Os retornos normalmente são medidos em termos de valores contábeis, tais como retorno sobre os ativos, retorno sobre a equidade ou retorno sobre as vendas. Como alternativa, os retornos podem ser medidos com base no retorno da bolsa de valores, tais como os retornos mensais (o preço da ação no final do período menos o preço inicial da ação, dividido pelo preço inicial da ação, o que dará um retorno percentual). Em empresas menores com novos empreendimentos de negócios, o desempenho às vezes é medido em termos da quantidade e velocidade do crescimento

FIGURA 1.1 O Processo de Administração Estratégica



(por exemplo, nas vendas anuais) em vez de se utilizar as medidas de lucratividade mais tradicionais⁷ (o motivo para isso é que novos empreendimentos requerem tempo para apresentar retornos aceitáveis sobre os investimentos dos investidores⁸). Entender como explorar uma vantagem competitiva é importante para as empresas que visam obter retornos acima da média⁹. As empresas sem vantagem competitiva ou que não competem numa indústria atrativa conseguem, no máximo, retornos médios. **Retornos médios** são retornos iguais aos que os investidores esperam ganhar em outros investimentos com risco semelhante. Em longo prazo, a incapacidade de obter pelo menos retornos médios resulta em fracasso. O fracasso ocorre porque os investidores retiram seus investimentos das empresas que obtêm lucros abaixo da média.

Retornos acima da média são retornos maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos com risco semelhante.

Risco é a incerteza do investidor quanto às perdas ou aos ganhos financeiros que resultarão de um determinado investimento.

Retornos médios são retornos iguais aos que os investidores esperam ganhar em outros investimentos com risco semelhante.

O **processo de administração estratégica** (Ver a Figura 1.1) é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média. O primeiro passo de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacidades e

competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas (“*inputs*”). Com essas informações, a empresa desenvolve a sua visão e missão e formula sua estratégia. Para implantar essa estratégia a empresa toma ações no sentido de obter vantagem competitiva e retornos acima da média. O resumo dessa seqüência de atividades é a seguinte: ações estratégicas eficazes que ocorrem no contexto para cuidadosamente integrar as ações de formulação e implementação da estratégia produzem os resultados estratégicos desejados. É um processo dinâmico, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas pertinentes (“*inputs*”) em contínua evolução¹⁰.

O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.

Nos outros capítulos deste livro vamos utilizar o processo de administração estratégica para explicar o que as empresas devem fazer para obter competitividade estratégica e retornos acima da média. Essas explicações demonstram porque algumas empresas constantemente competem com sucesso e outras não conseguem fazê-lo¹¹. Você vai ver que a realidade da concorrência global é parte fundamental do processo de administração estratégica e influencia significativamente o desempenho das empresas¹². Realmente, aprender como competir em um mundo globalizado é um dos desafios mais importantes para as empresas que competem no século XXI¹³.

Vários tópicos são discutidos neste capítulo. Primeiramente, descrevemos o cenário competitivo do século XXI, que é desafiador e está sendo criado principalmente pelo surgimento de uma economia globalizada e de rápidas mudanças tecnológicas. A seguir examinamos dois modelos que as empresas utilizam para coletar as informações e os conhecimentos necessários para escolher suas estratégias e decidir como implantá-las. Os *insights* obtidos desses modelos também servem de base para formar a visão e a missão da empresa. O primeiro modelo (organização industrial ou I/O) sugere que o ambiente externo é o principal determinante das ações estratégicas da empresa. O segredo deste modelo é identificar e competir com sucesso em uma indústria atrativa (isto é, lucrativa)¹⁴. O segundo modelo (baseado em recursos) sugere que os recursos e as capacitações únicos de uma empresa são o elo fundamental para a competitividade estratégica¹⁵. Conseqüentemente, o primeiro modelo se preocupa com o ambiente externo da empresa, enquanto o segundo se concentra no seu ambiente interno. Depois de discutir a visão e a missão, declarações que definem o rumo que influenciam a escolha e utilização das estratégias organizacionais, descrevemos os *stakeholders* aos quais que as organizações atendem. A capacidade de a empresa de atender diretamente às necessidades dos *stakeholders* aumenta quando elas obtêm competitividade estratégica e lucros acima da média. Encerrando o capítulo, apresentamos líderes estratégicos e os elementos do processo de administração estratégica.

O Cenário Competitivo do Século XXI

A natureza fundamental da competição em várias indústrias no mundo está mudando¹⁶. O ritmo dessa mudança é implacável e está aumentando. Até mesmo definir os limites de uma indústria se tornou um desafio. Veja, por exemplo, como os avanços nas redes interativas de computadores e nas telecomunicações tornaram indistintas as fronteiras da indústria do entretenimento. Atualmente, redes como a ABC, CBS, Fox, NBC e HBO competem não só entre em si, mas também com a AT&T, Microsoft, Sony e outras. As parcerias entre empresas de diferentes segmentos da indústria do entretenimento tornam ainda mais indistintos os limites na indústria. Por exemplo, a MSNBC é co-propriedade da NBC (que, por sua vez, pertence à General Electric) e da Microsoft¹⁷. Com vídeo e som chegando rapidamente aos dispositivos móveis, os telefones celulares também competem pelos clientes da indústria (setor) de entretenimento. As empresas de aparelhos sem fio, por exemplo, estão fazendo parcerias com as empresas da indústria (setor) de música para introduzir recursos de reprodução musical nos telefones móveis¹⁸. A Walt Disney Company, uma gigante do ramo do entretenimento, está vendendo planos de telefonia móvel para crianças¹⁹. O fato de os vídeos da Disney poderem ser transmitidos por meio de telefones é outro exemplo da dificuldade de estipular as fronteiras da indústria.

Vale a pena ressaltar também outras características do cenário competitivo do século XXI. As fontes tradicionais de vantagem competitiva como as economias de escala e grandes verbas publicitárias não são mais tão eficazes quanto costumavam ser. Além disso, a mentalidade administrativa tradicional dificilmente fará com que as empresas obtenham vantagem competitiva. Os gerentes têm de adotar uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças. As condições do cenário competi-

tivo levam a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as conseqüências do fracasso são graves²⁰. Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas. Também ajuda a coordenar as estratégias desenvolvidas pelas unidades de negócio nas quais a responsabilidade de competir em determinados mercados é descentralizada²¹.

Hiperconcorrência é um termo que normalmente é utilizado para captar as realidades do cenário competitivo do século XXI. Em uma situação de hiperconcorrência “as hipóteses de estabilidade do mercado são substituídas por conceitos de instabilidade inerente e mudanças²²”. A hiperconcorrência é resultado da dinâmica das manobras estratégicas entre concorrentes globais e inovadores. É uma situação de concorrência que evolui rapidamente com base no posicionamento preço-qualidade, concorrência para criar novo *know-how* e estabelecer vantagem para aquele que chega primeiro (*first-mover*), e concorrência para proteger ou invadir mercados de produto ou mercados geográficos estabelecidos²³. Em um mercado hipercompetitivo, as empresas geralmente desafiam agressivamente seus concorrentes na esperança de melhorar sua posição competitiva e, por fim, o seu desempenho²⁴.

Vários fatores criam ambientes hipercompetitivos e influenciam a natureza do cenário competitivo do século XXI. Os dois principais direcionadores (*drivers*) são o surgimento de economia e tecnologia globalizadas e mudanças tecnológicas, especificamente rápidas.

A Economia Globalizada

Uma **economia globalizada** é aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Relativamente liberada das restrições artificiais, tais como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa²⁵.

Uma economia globalizada é aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias cruzam livremente as fronteiras geográficas.

Oportunidades e desafios interessantes estão associados ao surgimento da economia globalizada²⁶. Por exemplo, a Europa, e não mais os Estados Unidos, é atualmente o maior mercado mundial, com potenciais 700 milhões de clientes. A União Européia e os outros países da Europa Ocidental também têm um produto interno bruto 35% maior do que o PIB norte-americano²⁷. A economia da China atualmente é maior que a do Canadá, o que fez com que um analista sugerisse que “é difícil continuar falando expressivamente sobre economia mundial sem incluir a China²⁸”. Um indicador do rápido aumento da capacidade da economia chinesa é o fato de que aproximadamente entre 1986 e 2005 a China retirou “cerca de 400 milhões dos seus habitantes da pobreza dolorosa de US\$ 1 por dia²⁹”. A Índia, a maior democracia do mundo, tem uma economia que também está crescendo rapidamente e hoje em dia é a quarta do mundo³⁰. Até 2050 se estima que Estados Unidos, China, Índia, Japão, Grã-Bretanha, França, Alemanha e Coréia do Sul sejam as maiores economias do mundo. A Rússia e a Itália são duas economias que se acredita que irão diminuir em tamanho e influência até 2050³¹.

As estatísticas que detalham a natureza da economia globalizada refletem as realidades de um ambiente de negócios hipercompetitivo e desafiam as empresas a pensar seriamente nos mercados nos quais competem. Considere o caso da General Electric (GE). Embora ela esteja sediada nos Estados Unidos, se estima que 60% do aumento da sua receita até 2015 sejam gerados competindo em economias que estão se desenvolvendo rapidamente (por exemplo, da China e da Índia). A decisão de contar com o aumento da receita em países em desenvolvimento e não em países desenvolvidos, como os Estados Unidos e países da Europa, parece bem razoável na economia globalizada. Na verdade, de acordo com um analista, o que a GE está fazendo não é por opção, mas por necessidade: “Nos países em desenvolvimento é que está ocorrendo o crescimento mais rápido e sustentável³².” Com base nas análises dos mercados mundiais e do seu potencial, a GE estima que até 2024 a China será o maior consumidor de eletricidade do mundo e será o maior mercado de consumo e financiamento de consumidores (áreas de negócios nas quais a GE compete). A GE está tomando decisões estratégicas hoje tais como a de investir significativamente na China e na Índia para melhorar a sua posição competitiva em países que ela acredita que estejam se tornando fontes essenciais de receita e lucratividade. Da mesma maneira, a FedEx estima que em não mais de 10 anos a maior parte do aumento de sua receita será gerada por negócios fora dos Estados Unidos, e não pelas suas operações locais. O Brasil e a Índia são dois mercados nos quais a FedEx está fazendo investimentos significativos, prevendo possibilidades de aumento de receita³³.

A Marcha da Globalização

Globalização é a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, de acordo com o refletido no fluxo de bens e serviços, capital financeiro e conhecimento através das fronteiras dos países³⁴. A globalização é o produto de uma quantidade maior de empresas competindo umas com as outras em um número cada vez maior de economias globalizadas.

Em mercados e indústrias globalizados, o capital financeiro pode ser obtido em um mercado nacional e utilizado para comprar matérias-primas em outro. Equipamentos de produção comprados de um terceiro mercado nacional podem, então, ser utilizados para fabricar produtos vendidos em um quarto mercado. Conseqüentemente, a globalização aumenta a gama de oportunidades para as empresas que concorrem no cenário competitivo do século XXI³⁵.

O Wal-Mart, por exemplo, está tentando alcançar uma situação de varejo sem fronteiras, globalizando seus preços, fornecedores e logística. Com o varejo sem fronteiras, a empresa está tentando tornar o fluxo de bens e a utilização de estratégias de definição de preços tão automáticos entre todas as suas operações internacionais quanto tem sido historicamente entre suas lojas no mercado doméstico (americano). A empresa está buscando esse tipo de varejo progressivamente. Por exemplo, a maior parte dos seus investimentos internacionais originais era feita no Canadá e no México porque era mais fácil para a empresa repetir ou aplicar suas práticas globais em países geograficamente próximos de onde ela está sediada, os Estados Unidos. Com base no que aprendeu, a empresa atualmente se expandiu para a Europa, América do Sul e Ásia. Hoje em dia, o Wal-Mart é a maior loja varejista do mundo (com um total de mais de 3.600 unidades). Internacionalmente, o Wal-Mart atualmente emprega mais de 330.000 pessoas em suas mais de 1.500 unidades internacionais³⁶. A globalização torna cada vez mais difícil pensar em sedes de empresas em várias economias do mundo como apenas empresas locais. Considere os seguintes fatos sobre três organizações sediadas nos Estados Unidos: anualmente, o Wal-Mart continua aumentando a porcentagem de sua receita anual proveniente das suas operações internacionais. Aproximadamente 47% da sua receita operacional em 2004 foram gerados de operações internacionais do McDonald's³⁷. Como acabamos de explicar, a GE estima que mais de 60% do seu aumento na receita de vendas em um futuro próximo virá de operações em mercados emergentes. O desafio para as empresas que vivenciam a globalização no nível dessas três companhias é entender a necessidade de decisões culturalmente sensíveis quando utilizam o processo de administração estratégica e se antecipar à complexidade cada vez maior em suas operações, à medida que bens, serviços, pessoas etc. cruzam livremente as fronteiras geográficas e se movimentam pelos diferentes mercados econômicos.

A globalização também afeta o *design*, a produção, a distribuição e o pós-venda dos bens e serviços. Em vários casos, por exemplo, a globalização resulta em bens e serviços de maior qualidade. O competidor global Toyota Motors Company dá um exemplo de como isso ocorre. Como a Toyota inicialmente enfatizou a confiabilidade do produto e o atendimento superior ao cliente, os produtos da empresa têm uma alta demanda em todo o mundo e, por isso, as ações competitivas da Toyota forçaram seus concorrentes mundiais a efetuar melhorias em termos de confiabilidade e atendimento ao cliente em suas operações³⁸. Na verdade, qualquer carro ou caminhão comprado praticamente de qualquer fabricante tem mais qualidade e um melhor atendimento ao cliente do que antes de a Toyota começar a competir com sucesso na economia globalizada.

Em geral, é importante para as empresas entenderem em que a globalização levou a níveis mais elevados de padrões de desempenho em várias dimensões competitivas, incluindo as de qualidade, custo, produtividade, tempo para introduzir produtos e eficiência operacional. Além das empresas que competem na economia globalizada, esses padrões afetam as que competem na economia local, porque os clientes irão comprar de um concorrente global, e não de um local, quando o bem ou serviço da empresa globalizada for superior. Como os trabalhadores atualmente transitam mais livremente pelas economias globalizadas e como os funcionários são uma fonte-chave de vantagem competitiva, as empresas têm de entender que cada vez mais “as melhores pessoas vêm... de qualquer lugar³⁹”. Em termos gerais, as empresas têm de aprender a lidar com a realidade de que, no cenário competitivo do século XXI, somente as empresas capazes de atender, se não superar, os padrões globais geralmente são capazes obter retornos acima da média⁴⁰.

Como explicamos, a globalização cria oportunidades (como as aproveitadas pelas empresas Toyota, Wal-Mart, McDonald's e GE, entre outras). Porém, a globalização não é livre de riscos. Coletivamente, os riscos de atuar fora do país de origem da empresa na economia globalizada são chamados de “desvantagens de ser estrangeiro”⁴¹.

Um dos riscos de se entrar no mercado globalizado é que normalmente as empresas levam um tempo razoável para aprender como competir em mercados novos para elas. O desempenho de uma empresa pode sofrer até esse conheci-

mento ser desenvolvido localmente ou transferido do mercado de origem para a nova localização global⁴². Além disso, o desempenho da empresa pode sofrer com a excessiva globalização. Nesse caso, as empresas podem se superdiversificar internacionalmente além de sua capacidade de administrar essas operações diversificadas⁴³. O resultado da superdiversificação pode ter fortes impactos negativos no desempenho geral da empresa⁴⁴.

Conseqüentemente, entrar em mercados internacionais, mesmo para empresas com bastante experiência na economia globalizada, como Toyota, McDonald's e GE, requer o uso adequado do processo de administração estratégica. Nesse sentido, as empresas devem optar por entrar em mais mercados internacionais somente quando houver uma oportunidade viável para elas e quando tiverem as vantagens competitivas necessárias para serem bem-sucedidas nesses mercados.

Também é importante observar que, embora os mercados globalizados sejam opções estratégicas atrativas para algumas empresas, eles não são a única fonte de competitividade estratégica. Na verdade, para a maioria das empresas, mesmo para aquelas em condições de competir com êxito nos mercados globalizados, é fundamental que elas continuem comprometidas e estrategicamente competitivas no mercado de origem (doméstico)⁴⁵. E os mercados domésticos podem servir como teste para a possível entrada no mercado internacional no futuro. Por exemplo, alguns bancos que operam no Texas recentemente reconheceram a atratividade dos latinos como um grupo diferente de clientes. Um dos motivos pelo qual este grupo é atrativo é que menos de 50% dos latinos que moram no Texas possuem conta bancária. Para atraí-los, os bancos tomaram medidas como reformar suas situações para que se parecessem com *haciendas* (fazendas), reduzir as tarifas sobre transferências de dinheiro para o México e patrocinar eventos comunitários importantes para essa população-alvo. Se esses esforços se revelarem bem-sucedidos, em algum momento os bancos poderão, presumindo que as normas permitam essas medidas, utilizar as aptidões adquiridas localmente como base para entrar em um mercado internacional como o do México⁴⁶.

Tecnologia e Mudanças Tecnológicas

Existem três categorias de tendências e condições – difusão de tecnologia e tecnologias disruptivas, a era da informação e uma intensidade cada vez maior de conhecimento – por meio dos quais a tecnologia está mudando significativamente a natureza da concorrência e, assim, contribuindo para ambientes competitivos instáveis.

Difusão da Tecnologia e Tecnologias Disruptivas

A velocidade de difusão da tecnologia – a rapidez com que novas tecnologias são disponibilizadas e utilizadas – aumentou significativamente nos últimos 15 a 20 anos. Veja os seguintes índices de difusão de tecnologias:

*O telefone levou 35 anos para entrar em 25% de todos os lares dos Estados Unidos. A TV demorou 26 anos; o rádio, 22 anos, os PC, 16 anos, e a Internet, 7 anos*⁴⁷.

Inovação permanente é o termo utilizado para descrever quão rápida e constantemente novas tecnologias intensivas em termos de informação substituem as mais antigas. Os ciclos de vida mais curtos dos produtos, que resultam das disseminações dessas tecnologias, conferem um prêmio competitivo à capacidade de introduzir novos bens e serviços inovadores no mercado⁴⁸. Na verdade, quando esses produtos se tornam um tanto indistintos em razão da ampla e rápida disseminação das tecnologias, a velocidade de introdução de produtos inovadores no mercado pode ser a principal fonte de vantagem competitiva⁴⁹ (veja o Capítulo 5). No entanto, algumas pessoas argumentam que a economia globalizada é cada vez mais impulsionada ou passa por constantes inovações. Portanto, não é de admirar que essas inovações tenham de ser derivadas do entendimento de padrões globais e das expectativas globais no tocante à funcionalidade dos produtos⁵⁰.

Outro indicador da rápida disseminação da tecnologia é que atualmente são necessários apenas de 12 a 18 meses para as empresas coletarem informações sobre pesquisa e desenvolvimento e as decisões em relação a produtos dos seus concorrentes⁵¹. Na economia globalizada, os concorrentes às vezes imitam as ações competitivas bem-sucedidas de uma empresa em apenas alguns dias. Antes, uma fonte de vantagem competitiva – a proteção que as empresas tinham anteriormente – por meio de suas patentes, foi extinta pela velocidade atual da difusão tecnológica. Hoje em dia, as patentes podem ser uma maneira eficaz de proteger a tecnologia proprietária somente em algumas poucas indústrias, como a farmacêutica. Na verdade, muitas empresas que concorrem na indústria de eletrônicos normalmente não requerem patentes para evitar que seus concorrentes tenham acesso aos conhecimentos tecnológicos inclusos na requisição de patentes.

As tecnologias disruptivas – aquelas que destroem o valor de uma tecnologia existente e criam novos mercados⁵² – surgem freqüentemente nos mercados competitivos de hoje. Pense nos novos mercados criados pelas tecnologias por trás do desenvolvimento de produtos como iPod, PDA, WiFi e *browsers*⁵³. Produtos como esses, para algumas pessoas, representam inovações radicais ou avanços⁵⁴ (discutiremos mais as inovações radicais no Capítulo 13). Uma tecnologia disruptiva ou radical pode criar algo que é essencialmente uma nova indústria ou prejudicar os *incumbents* (empresas ou produtos já estabelecidos) das indústrias. Porém, alguns *incumbents* conseguem se adaptar com base nos seus recursos superiores, na experiência e habilidade de obter acesso à nova tecnologia por meio de várias fontes (por exemplo, alianças, aquisições e a contínua pesquisa interna básica)⁵⁵. Quando uma tecnologia disruptiva cria uma nova indústria, a concorrência acompanha. Como explicamos no enfoque estratégico, o lançamento da Amazon.com criou uma nova indústria utilizando uma tecnologia disruptiva que conhecemos como Internet.

Além de usar a Internet de uma maneira inovadora para criar a Amazon.com, Jeff Bezos também utilizou uma competência essencial em tecnologia para estudar as informações sobre seus clientes. Esses esforços resultam em oportunidades de entender as necessidades de cada cliente e depois oferecer bens e serviços para satisfazê-las. Evidentemente, a Amazon compreendeu a importância da informação e do conhecimento (tópicos que discutiremos a seguir) como ferramentas para serem utilizadas no cenário competitivo do século XXI.

A Era da Informação

Nos últimos anos, ocorreram mudanças drásticas na tecnologia de informação. Os computadores pessoais, telefones celulares, inteligência artificial, realidade virtual e grandes bases de dados (por exemplo, Lexis/Nexis) são alguns exemplos de como as informações são utilizadas diferentemente como resultado de desenvolvimentos tecnológicos. Um resultado importante dessas mudanças é que a capacidade de acessar e utilizar eficaz e eficientemente as informações se tornou uma fonte significativa de vantagem competitiva em praticamente todas as indústrias⁵⁶.

Tanto o ritmo das mudanças na tecnologia da informação quanto a sua disseminação continuarão aumentando. Por exemplo, se estima que a quantidade de computadores pessoais em uso nos Estados Unidos chegará a 278 milhões até 2010. Os custos decrescentes das tecnologias de informação e a acessibilidade cada vez maior às mesmas também estão evidentes no cenário competitivo do século XXI. A proliferação global da capacidade de informação relativamente barata e a sua ligação em escala mundial por meio de redes de computadores se unem para aumentar a velocidade e disseminação das tecnologias de informação. Conseqüentemente, o potencial competitivo das tecnologias de informação atualmente está disponível para empresas de todos os portes no mundo todo, e não só para empresas grandes na Europa, no Japão e na América do Norte.

Como salientamos no Enfoque Estratégico sobre a Amazon, a Internet é outra inovação tecnológica que contribui para a hipercompetição. Disponível para uma quantidade cada vez maior de pessoas em todo o mundo, a Internet oferece a infra-estrutura que permite que as informações sejam fornecidas para os computadores de qualquer localidade. O acesso a quantidades significativas de informações relativamente baratas oferece oportunidades estratégicas para uma série de empresas nos mercados globais. Praticamente todos os varejistas, como Abercrombie & Fitch, Gap e Benetton, usam a Internet para oferecer vários privilégios aos seus clientes de diversas localidades quando forem comprar. Como canal de distribuição, a popularidade da Internet está aumentando nos Estados Unidos. Na metade de 2005, por exemplo, mais de 3% de todas as vendas de varejo (excluindo revendedores de carros e postos de gasolina) eram provenientes da Internet⁵⁷. A explosão do uso da Internet na China (94 milhões de usuários na metade de 2005, superada apenas pelos Estados Unidos) está criando oportunidades para as empresas norte-americanas de Internet (Google, Yahoo! e eBay). Na verdade, o enorme potencial dessas empresas fez com que um analista dissesse que as empresas de Internet sem grandes investimentos na China poderiam experimentar um crescimento menor e conseqüentemente teriam uma possibilidade maior de um desempenho ruim, em longo prazo⁵⁸.

Aumentando a Intensidade do Conhecimento

O conhecimento (informação, inteligência e *expertise*) é a base da tecnologia e da sua aplicação. No cenário competitivo do século XXI, o conhecimento é um recurso organizacional fundamental e está se tornando cada vez mais uma fonte valiosa de vantagem competitiva⁵⁹. Na verdade, a partir dos anos de 1980, a base da concorrência começou a mudar de ativos tangíveis para ativos (ou recursos) intangíveis. Por exemplo, “a Wal-Mart transformou o varejo por meio de sua abordagem proprietária da gerência da cadeia de fornecedores e seus relacionamentos ricos em informações com clientes e fornecedores⁶⁰”. Os relacionamentos são um exemplo de recurso intangível.

Enfoque Estratégico

Amazon.com: Utilizando a Tecnologia para Criar Mudanças

Jeff Bezos, CEO da Amazon.com, fundou sua empresa no seu porão, em 1994. O conceito inovador de Bezos era utilizar a tecnologia que ainda estava surgindo, denominada Internet, para criar uma empresa *on-line* de venda de livros. No início Bezos pretendia vender somente livros utilizando o que se tornou um *software* proprietário da Amazon baseado na Internet. Na verdade, a visão de Bezos para a Amazon era de que a empresa fosse “a maior livraria da Terra”. Devido ao seu crescimento e expansão, a visão da Amazon hoje em dia é oferecer a “maior seleção da Terra”.

A Amazon “nasceu” oficialmente no dia 16 de julho de 1995. O primeiro livro que a empresa vendeu foi *Fluid Concepts & Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought*. Na época do lançamento da Amazon, muitos analistas financeiros e certamente concorrentes no ramo de livros (por exemplo, Barnes & Noble) duvidavam seriamente que os consumidores reagissem favoravelmente a uma oportunidade de comprar livros na Internet a partir de um empreendimento desconhecido. No entanto, os céticos evidentemente estavam errados. A Amazon cresceu rapidamente, criando a sua milionésima conta de cliente em 1997, o ano em que a empresa foi aberta ao público. A empresa hoje tem mais de 47 milhões de clientes. A receita das vendas em 2004 ficou perto de US\$ 7 bilhões. A Amazon está no topo da lista anual das 400 maiores de empresas de varejo pela Internet e está bem à frente do segundo lugar, a Dell Inc., em termos de vendas ao consumidor.

Aos olhos de muitos, a Amazon se tornou o primeiro mercado de varejo *on-line* bem-sucedido nos Estados Unidos e provavelmente no mundo (dada a expansão constante da empresa em mercados internacionais). Na verdade, as vendas internacionais (de mercados fora da América do Norte) atualmente representam cerca de 50% da receita de vendas da Amazon. Bezos disse que a Amazon continuará se esforçando para aumentar o índice de expansão nos mercados internacionais. A empresa vende artigos no mundo todo, agrupados em 31 categorias de produtos. Equipamentos, eletrônicos, brinquedos, artigos para bebês, estojos de banjo, artigos para casa e cozinha, serviços de viagem e jóias são apenas alguns dos produtos disponíveis na Amazon. Como a empresa utiliza espaço de “prateleira *on-line*” (e não físico), os bens e serviços que ela pode acrescentar ao que oferece são praticamente infinitos em termos de quantidade e variedade.

Uma vasta seleção de bens e serviços, uma marca conhecida por muitas pessoas no mundo todo, um *site* que é fácil de entender e de se navegar e uma reputação de confiabilidade são as vantagens competitivas da Amazon. As inovações tecnológicas são a fonte dessas vantagens. Desde a sua criação, a Amazon investiu muito dinheiro em tecnologia para criar sua infra-estrutura, que permite oferecer aos clientes uma maneira confiável e fácil de navegar para comprarem os seus produtos. Coerente com as características de um ambiente instável no qual ocorrem mudanças rápidas, a Amazon desenvolve constantemente novas tecnologias para melhorar o que oferece aos seus clientes. Além disso, a tecnologia é a fonte da expansão da Amazon em novas áreas, como seu serviço de busca na Internet. Por meio da sua unidade A9, a Amazon oferece buscas aos usuários para localizarem restaurantes, museus e outros locais em regiões específicas. Mas a Amazon compete com outros nessa área de negócios, incluindo a Microsoft, Yahoo! e Google.

O que o futuro reserva para a Amazon? Embora ela atualmente tenha concorrentes que não existiam na época do seu lançamento, alguns analistas acham que a Amazon “está sempre um passo à frente” dessas empresas. Bezos acha que os investimentos constantes da empresa em tecnologia permitirão inovar de forma que impeça seus concorrentes de copiarem suas vantagens competitivas.

Fontes: J. Kaufman, 2005, A novel heroine: Harriet Klausner, online book reviewer, *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 29 de março; M. Mangalimdan, 2005, Amazon.com unit launches search for local areas, *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 27 de Janeiro; J. B. Stewart, 2005, Common sense: Internet big four hold prospects for greater growth, *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 4 de maio de 2005, Internet: Amazon.com to cut number of merchants, *New York Times Online*, www.nytimes.com, 12 de maio de 2005, Amazon.com, *Standard & Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 2 de julho de 2005, At 10 years, Amazon's top challenge: itself, *Dallas Morning News Online*, www.dallasnews.com, 4 de julho.

O conhecimento é obtido por meio de *expertise*, observação e dedução e é um recurso intangível (os recursos tangíveis e intangíveis são descritos em detalhes no Capítulo 3). O valor de recursos intangíveis, incluindo o conhecimento, em proporção ao valor total para o acionista, está aumentando⁶¹. A probabilidade de obter competitividade estratégica no cenário competitivo do século XXI aumenta para a empresa que percebe que a sua sobrevivência está na capacidade de captar inteligência, transformá-la em conhecimento utilizável e difundir-la rapidamente por toda a empresa⁶². Conseqüentemente, as empresas têm de desenvolver (por exemplo, com programas de treinamento) e adquirir (por exemplo, contratando funcionários com formação e experiência) conhecimentos, integrá-los na organização para criar capacidades e depois aplicá-los para obter vantagem competitiva⁶³. Além disso, as empresas precisam criar rotinas que facilitem a disseminação dos conhecimentos locais por toda a organização para serem utilizados onde tiverem valor⁶⁴. As empresas conseguem fazer isso melhor quando têm flexibilidade estratégica.

Flexibilidade estratégica é o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo dinâmico e incerto. Assim, a flexibilidade estratégica envolve lidar com a incerteza e os riscos que a acompanham⁶⁵. As empresas devem tentar desenvolver flexibilidade estratégica em todas as áreas em que atuam. No entanto, aqueles que trabalham em empresas para criar flexibilidade estratégica têm de entender que isso não é uma tarefa fácil, em grande parte, pela inércia surgida com o decorrer do tempo⁶⁶.

Flexibilidade estratégica é o conjunto de capacitações utilizado para responder a várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo dinâmico e incerto.

Para ser continuamente estrategicamente flexível e obter os benefícios competitivos dessa flexibilidade, a empresa deve desenvolver a capacidade de aprender. Nas palavras de John Browne, CEO da British Petroleum: “Para gerar valor extraordinário para os acionistas, a empresa tem de aprender melhor do que os seus concorrentes e aplicar esse conhecimento em todos os seus negócios mais rápida e amplamente do que eles⁶⁷”. O aprendizado constante proporciona à empresa conjuntos de habilidades novas e atualizadas que permitem adaptar o seu ambiente à medida que ocorrem mudanças⁶⁸. As empresas que conseguem aplicar o que aprenderam têm flexibilidade estratégica e a conseqüente capacidade de mudar as formas que aumentam a sua probabilidade de lidar com êxito em ambientes incertos e hipercompetitivos. Como discutimos no Enfoque Estratégico, algumas empresas têm de mudar drasticamente para continuarem competitivas ou novamente se tornarem competitivas.

As mudanças observadas na Kodak e Albertsons irão levar a um desempenho melhor? O tempo dará a resposta a essa pergunta, como fez parcialmente no caso da Albertsons. O que sabemos é que estar preparado para se envolver constantemente em mudanças aumenta a probabilidade de uma empresa obter lucros acima da média com o decorrer do tempo.

A seguir, descrevemos dois modelos que as empresas utilizam para gerar as informações que necessitam para formar a sua visão e missão, depois selecionar e decidir implantar uma ou mais estratégias.

O Modelo de I/O com Retornos Acima da Média

Dos anos 60 até os 80 o ambiente externo era considerado o principal determinante das estratégias que as empresas selecionavam para serem bem-sucedidas⁶⁹. O modelo de organização industrial (I/O) de retornos acima da média explica a influência predominante do ambiente externo nas ações estratégicas de uma empresa. Este modelo diz que a indústria na qual a empresa decide competir tem uma influência maior no desempenho do que as escolhas que os gerentes fazem em suas organizações⁷⁰. Acredita-se que o desempenho da empresa seja determinado principalmente por uma gama de propriedades industriais, incluindo economias de escala, barreiras à entrada no mercado, diversificação, diferenciação de produtos e o grau de concentração de empresas na indústria⁷¹. Essas características da indústria são analisadas no Capítulo 2.

Baseado na economia, o modelo de I/O é formado por quatro hipóteses básicas. Primeiramente se pressupõe que o ambiente externo exerça pressão e imponha restrições que determinam as estratégias que resultariam em retornos acima da média. Em segundo lugar se considera que a maioria das empresas que competem em uma indústria ou em um determinado segmento dela controlem recursos semelhantes estrategicamente relevantes e adotem estratégias similares à luz desses recursos. Em terceiro lugar se supõe que os recursos utilizados para implantar estratégias tenham bastante mobilidade entre as empresas. Conseqüentemente, qualquer diferença de recursos que surja entre as empresas terá vida curta. Em quarto lugar, se imagina que as pessoas que tomam decisões nas empresas sejam racionais e estejam comprometidas com os interesses da empresa, o que seria demonstrado pelo seu comportamento de maximização de lucros⁷². O modelo de I/O desafia as empresas a localizarem a indústria mais atrativa para competirem. Como se pressupõe que a maioria

Enfoque Estratégico

Mudança Organizacional: Esteja Preparado, Pois Ela Não Pode Ser Evitada

No cenário competitivo do século XXI, algumas pessoas argumentam que a essência da concorrência é a mudança – ser capaz de mudar eficaz e rapidamente de maneira que os concorrentes achem difícil imitar. Com as mudanças, as organizações têm chances de crescer e aprender. Em um ciclo contínuo, os novos aprendizados resultantes de uma mudança são a base para um novo ciclo de crescimento e futuras mudanças. Sem mudanças e o conseqüente aprendizado que impulsiona esse ciclo contínuo, a probabilidade de a organização declinar e possivelmente falir aumenta muito. Ser capaz de mudar de maneira rápida e bem-sucedida está se tornando cada vez mais uma dimensão insubstituível da capacidade de obter retornos acima da média na economia globalizada.

Não obstante, sua importância, a mudança é difícil para as pessoas e organizações. Se pensarmos nas pessoas, podemos nos surpreender em saber que cerca de 90% dos pacientes que usam marca-passo não mudam seus estilos de vida – mesmo com o risco de morrerem. A dificuldade que as pessoas sentem quando tentam mudar o seu comportamento revela o desafio de se conseguir efetuar mudanças em uma organização que, afinal, é um conjunto de pessoas que muitas vezes resistem às mudanças. Mesmo assim, existem casos interessantes de mudança organizacional, dois dos quais discutiremos a seguir.

Antonio M. Perez é o novo CEO da Eastman Kodak Co. Durante o seu mandato anterior na Hewlett-Packard, Perez “tinha obsessão por criar uma nova categoria de produto a cada dois anos”. Criar novas categorias de produtos com essa rapidez e frequência é função do aprendizado e constantes mudanças. Contratando Perez, a diretoria da Kodak achou que ele tinha as aptidões para ajudar a companhia a introduzir novos produtos e adquirir os conhecimentos necessários para continuar mudando freqüente e significativamente.

Lawrence R. Johnston, um ex-executivo da GE, é atualmente o CEO da Albertsons Inc. Além dos supermercados concorrentes convencionais, a Albertsons (bem como outras cadeias locais tais como a Safeway e Kroger) enfrenta uma ameaça séria da Wal-Mart. Na verdade, se estima que a Wal-Mart irá gerar mais de US\$ 162 bilhões em “vendas do tipo supermercado” até o final de 2007. Esse montante estimado é maior do que a receita anual combinada da Kroger, Albertsons e Safeway. Sabendo que sua empresa não pode concorrer com a Wal-Mart com base no preço e na maior eficiência operacional, Johnston está contando com a tecnologia para efetuar mudanças significativas na Albertsons como forma de competir. O objetivo é mudar o ato de comprar nas lojas da Albertsons de forma que os clientes descrevam essa experiência como “rápida e fácil”. Para fazer isso, *scanners* manuais estão disponíveis para os compradores em alguns locais. Os *scanners* estão ligados a um banco de dados da empresa e ao sistema global de posicionamento de satélites (GPS). Os *scanners* mantêm o controle dos produtos que o consumidor selecionou e indicam o caminho mais rápido a seguir na loja para encontrar o artigo solicitado. Na saída, os *scanners* debitam os artigos em um cartão de crédito, evitando, assim, que o cliente espere em uma fila de caixa. Uma experiência de compra intensiva em termos de tecnologia como essa provocará grandes mudanças nos padrões de trabalho estabelecidos entre os funcionários da empresa.

O que uma organização pode fazer para aumentar sua capacidade de mudar? Uma das coisas que devem ser reconhecidas é que não existem atalhos. Fazer uma empresa mudar é uma tarefa árdua – que requer esforço dedicado de muitas pessoas. Para ajudar as empresas a aprenderem como se envolver de forma constante e eficaz em mudanças, as pesquisas indicam que os líderes estratégicos (de quem falaremos posteriormente neste capítulo e detalhadamente no Capítulo 12) devem se envolver em uma série de medidas, incluindo (1) expressar a necessidade de mudar de estilo, de modo que sensibilize os funcionários e suas cognições; (2) transmitir a

história que descreva as mudanças necessárias, que seja simples, direta e atrativa e (4) criar e descrever continuamente histórias sobre o sucesso da empresa com diferentes iniciativas de mudança. Embora essas ações não levem à mudança organizacional sem ruptura e um certo temor por parte de alguns funcionários, elas facilitam os esforços para aumentar as chances de sucesso quando tomadas as atitudes para efetuar mudanças na organização.

O interessante é que, se esses esforços não estimularem mudanças, a empresa normalmente terá de agir de maneira drástica. Em setembro de 2005, a Albertsons mostrou que estava disposta a ser vendida para quem desse o maior lance. Embora as empresas privadas fossem as mais possíveis compradores no início, um analista especulou que lojas de desconto européias e concorrentes da Wal-Mart poderiam estar interessadas. 'A inglesa Tesco, o grupo varejista belga Delhaize e a francesa Carrefour estavam entre os prováveis candidatos'. Como a Albertsons é a segunda em termos de participação de mercado, isso representaria uma boa oportunidade de entrada no mercado norte-americano. Se não for efetuada uma grande mudança quando necessário, a realidade competitiva forçará mudanças como as ilustradas no exemplo da Albertsons.

Fontes: 2005, Albertsons sale draws bidders, *Los Angeles Times*, www.latimes.com, 19 de setembro; A. Deutchman, 2005, Making change, *Fast Company*, maio, 52-62; M. Arndt, A. Carter & C. Arnst, 2005, Needed: More bite to fight fat, *Business Week*, 31 de Janeiro, 36; J. A. Bryne, 2005; The case for change, *Fast Company*, 12 de abril; J. A. Bryne, 2005, Great work if you can get it, *Fast Company*, 14 de abril; S. Holmes, 2005, The Jack Welch of the meat aisle, *Business Week*, 24 de janeiro, 60-61; W. C. Symonds & P. Burrows, 2005, A digital warrior for Kodak, *Business Week*, 23 de maio, 42.

das empresas tenha recursos valiosos semelhantes que circulam entre elas, o seu desempenho normalmente só pode ser melhorado quando elas atuarem na indústria com maior potencial de lucro e aprenderem como utilizar seus recursos para implantar a estratégia exigida pelas características estruturais da indústria⁷³.

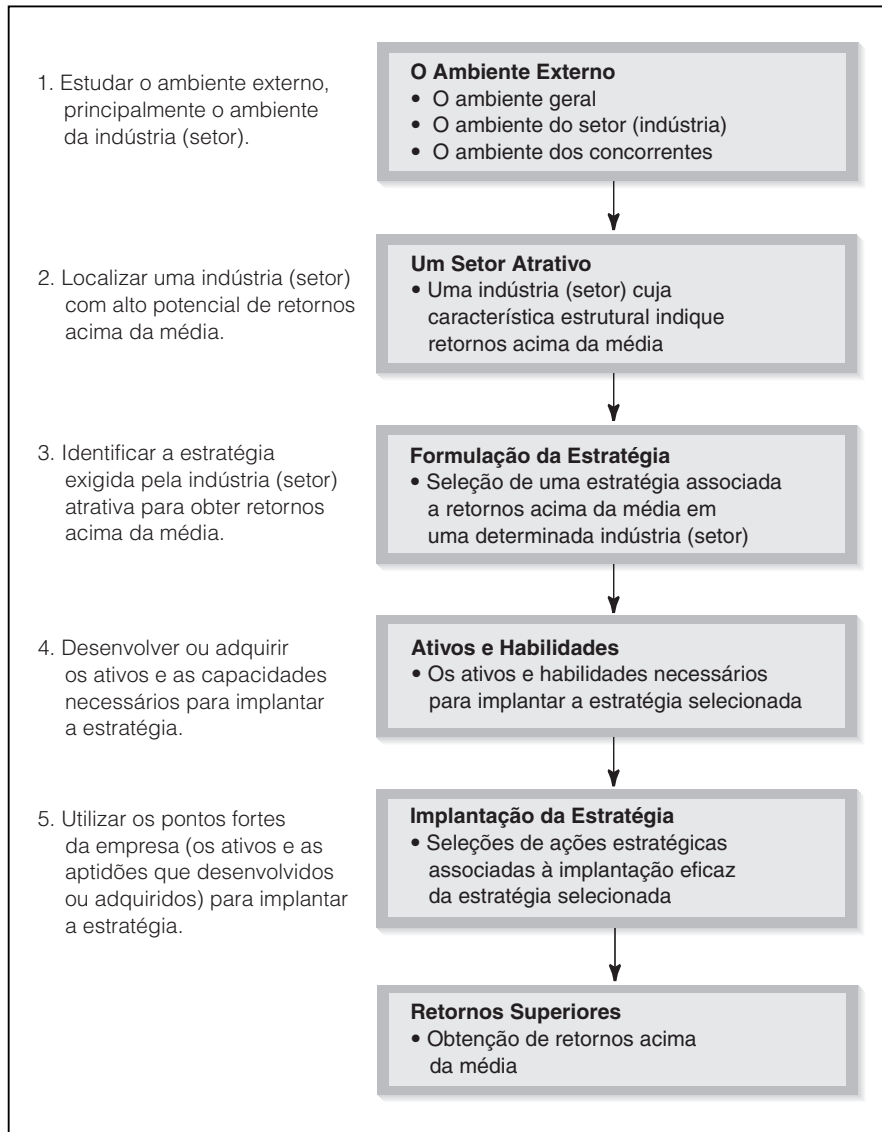
O modelo das cinco forças de concorrência é uma ferramenta analítica utilizada para ajudar as empresas nessa tarefa. Esse modelo (explicado no Capítulo 2) engloba diversas variáveis e tenta captar a complexidade da concorrência. Ele sugere que a lucratividade de uma indústria (isto é, a taxa de retorno sobre o capital investido em relação ao custo de capital) é função das interações entre cinco forças: fornecedores, compradores, rivalidade competitiva entre empresas que estejam na indústria no momento, produtos substitutos e potenciais entrantes na indústria (setor)⁷⁴. As empresas podem utilizar essa ferramenta para entender o potencial de lucro de uma indústria (setor) e a estratégia necessária para estabelecer uma posição competitiva defensável levando em conta as características estruturais da indústria (setor). Normalmente este modelo supõe que as empresas podem obter lucros acima da média produzindo produtos ou prestando serviços padronizados a custos menores do que dos seus concorrentes (estratégia de liderança em custos) ou fabricando produtos diferentes pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar um preço *premium* (estratégia de diferenciação). As estratégias de liderança em custos e diferenciação de produtos são descritas em detalhes no Capítulo 4.

Como mostra a Figura 1.2, o modelo de I/O afirma que as empresas conseguem obter retornos acima da média quando implantam a estratégia determinada pelas características da indústria (setor) geral e pelos ambientes competitivos (ambientes que são discutidos no Capítulo 2). As empresas que desenvolvem ou adquirem as habilidades internas necessárias para implantar as estratégias exigidas pelo ambiente externo provavelmente serão bem-sucedidas, enquanto aquelas que não o fizerem provavelmente fracassarão. Conseqüentemente, esse modelo constata que os retornos são determinados basicamente por características externas, e não pelos recursos e capacidades internos exclusivos de uma empresa.

Dados fornecidos por pesquisas apóiam o modelo de I/O dizendo que aproximadamente 20% da lucratividade de uma empresa podem ser explicados pela indústria (setor) na qual ela opta por competir. Porém, essa pesquisa também revela que 36% da discrepância na lucratividade podem ser atribuídas às características e ações da empresa⁷⁵. Isto sugere que tanto o ambiente quanto as características da empresa influenciam o nível específico de sua lucratividade. Assim, é provável que exista uma relação de reciprocidade entre o ambiente e a estratégia da empresa, o que, portanto, afeta o seu desempenho⁷⁶.

Como se pode ver, o modelo de I/O considera a estratégia da empresa como um conjunto de compromissos, ações e decisões que se formam em resposta às características da indústria (setor) da qual a empresa decidiu competir. O modelo com base em recursos, que discutiremos a seguir, apresenta uma visão diferente das principais influências na formulação e implantação de estratégias.

FIGURA 1.2 O Modelo de I/O de Retornos Acima da Média



O Modelo Baseado em Recursos (RBV) com Retornos Acima da Média

O modelo baseado em recursos com retornos acima da média pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacitações. A singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média.

Recursos são insumos (*inputs*) do processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos. Normalmente os recursos de uma empresa são divididos em três categorias: físicas, humanas e capital organizacional. Descritos em detalhes no Capítulo 3, os recursos são de natureza tangível ou intangível.

Recursos são inputs ao processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos.

Os recursos por si só podem não propiciar vantagem competitiva⁷⁷. Na verdade, os recursos têm mais probabilidade de ser a fonte de uma vantagem competitiva quando são integrados em uma capacitação. **Capacitação** é a faculdade de

um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada. As capacitações evoluem com o tempo e têm que ser administradas de forma dinâmica na busca de retornos acima da média⁷⁸. **Competências essenciais** são recursos e capacitações que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes. As competências essenciais geralmente são visíveis na forma de funções organizacionais. Por exemplo, o *marketing* é uma competência essencial para a Philip Morris, que é uma divisão do Altria Group, Inc. Isso significa que a Philip Morris utilizou seus recursos para comercializar seus produtos de maneira superior à forma como seus concorrentes os comercializam.

***Capacitação** é a condição de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada.*

***Competências essenciais** são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes.*

Segundo o modelo baseado em recursos, as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivos, e não às características estruturais da indústria (setor). Este modelo também pressupõe que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacitações exclusivas com base na maneira como os combinam e os utilizam; que os recursos e certamente as capacitações não circulam muito pelas empresas, e que as diferenças nos recursos e capacitações são a base da vantagem competitiva⁷⁹. Pelo uso contínuo, as capacitações se tornam mais sólidas e mais difíceis de serem entendidas e imitadas pelos concorrentes. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não deve ser “nem tão simples que possa ser facilmente imitada e nem tão complexa que desafie a direção e o controle internos⁸⁰”.

A Figura 1.3 ilustra o modelo baseado em recursos com retornos superiores. Como se pode ver, o modelo baseado em recursos indica que a estratégia escolhida pela empresa deve permitir utilizar suas vantagens competitivas em uma indústria (setor) atrativa (utiliza-se o modelo de I/O para identificar uma indústria (setor) atrativa).

Nem todos os recursos e capacitações das empresas têm o potencial para ser a base de uma vantagem competitiva. Esse potencial é realizado quando os recursos e capacitações são valiosos, raros e custosos para imitar, e insubstituíveis⁸¹. Os recursos são *valiosos* quando permitem que a empresa tire proveito de oportunidades ou neutralize ameaças no seu ambiente externo. Eles são *raros* quando são de propriedade de poucos, se houver, dos concorrentes atuais e potenciais. Os recursos são *custosos para imitar* quando outras empresas não conseguem obtê-los ou estão em desvantagem em termos de custos para adquiri-los em relação à empresa que já os possui. E são *insubstituíveis* quando não apresentam equivalentes estruturais.

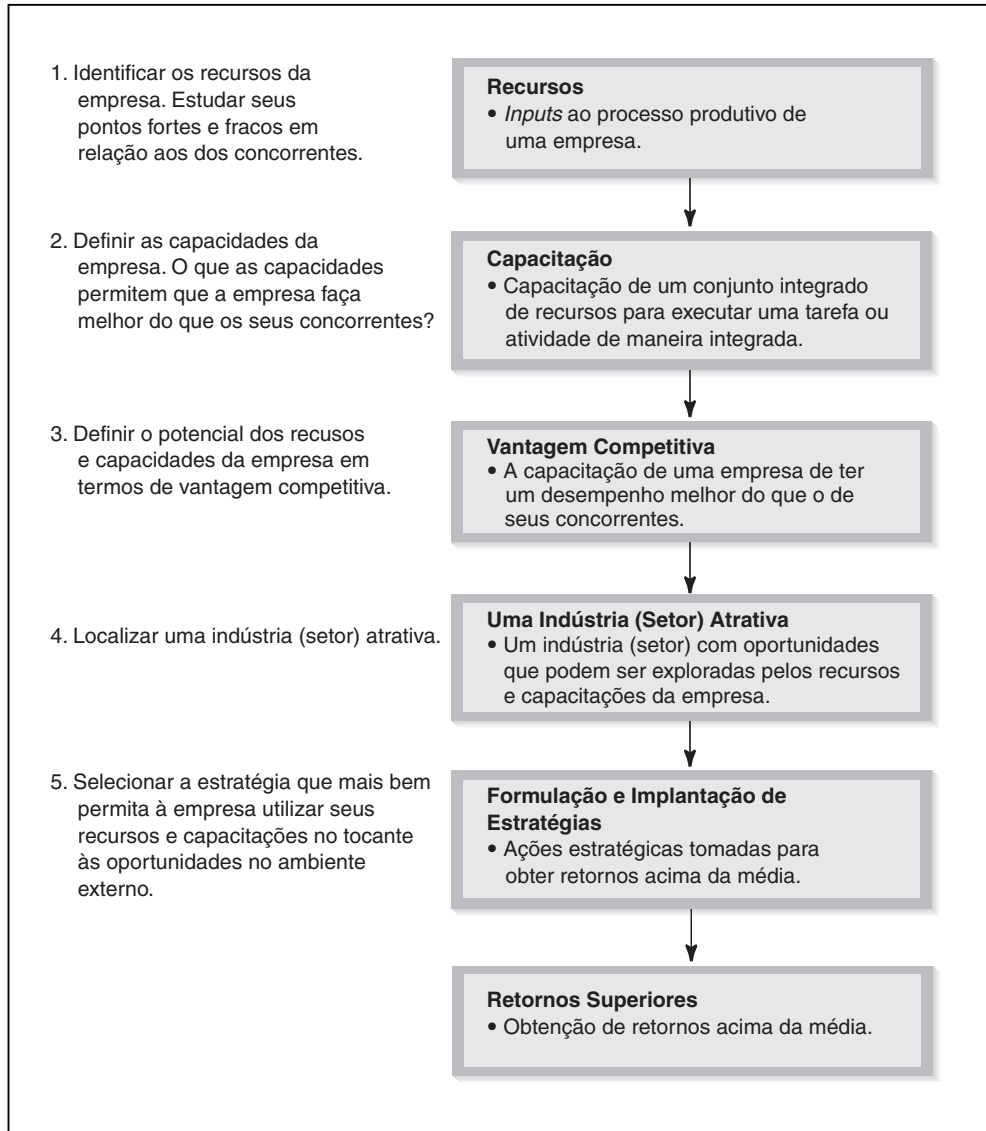
Muitos recursos podem ser imitados ou substituídos com o decorrer do tempo. Conseqüentemente é difícil obter e sustentar uma vantagem competitiva com base apenas nos recursos⁸². Porém, quando esses quatro critérios são atendidos, os recursos e as capacitações se tornam competências essenciais.

Como observamos anteriormente, pesquisas mostram que tanto o ambiente de uma indústria (setor) quanto os ativos internos de uma empresa afetam o seu desempenho ao longo do tempo⁸³. Conseqüentemente, para formar uma visão e missão, selecionar uma ou mais estratégias e definir como implantá-las, as empresas utilizam o modelo de I/O e o modelo baseado em recursos⁸⁴. Na verdade, esses modelos se complementam no sentido de que o foco de um (I/O) está fora da empresa e o foco do outro (baseado em recursos) está inserida nela. No Capítulo 2 descrevemos como as empresas utilizam o modelo de I/O, e no Capítulo 3, como as empresas utilizam o modelo baseado em recursos. Ações bem-sucedidas de formulação e implementação de estratégias só ocorrem quando a empresa utiliza adequadamente ambos os modelos. A seguir, discutimos a visão e missão de uma empresa – medidas tomadas depois que a empresa entende as realidades dos seus ambientes externo (Capítulo 2) e interno (Capítulo 3).

Visão e Missão

Depois de analisar os ambientes externo e interno, a empresa tem as informações de que precisa para formar uma visão e uma missão (veja a Figura 1.1.) Os *stakeholders* (aqueles que afetam ou são afetados pelo desempenho de uma empresa, como discutiremos mais adiante neste capítulo) aprendem muito sobre uma empresa analisando a sua visão e missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender.

FIGURA 1.3 O Modelo Baseado em Recursos com Retornos Acima da Média



Visão

A **Visão** é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar⁸⁵. Conseqüentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos. Visão é pensar no “quadro geral” com uma paixão que ajuda as pessoas a *sentirem* o que devem fazer⁸⁶. As pessoas sentem o que devem fazer quando a visão da sua empresa é simples, positiva e tocante⁸⁷. A visão força e desafia as pessoas e evoca emoções e sonhos. Imagine os sonhos evocados e as emoções sentidas quando os funcionários ficam sabendo que, como parte da visão da empresa, o novo CEO da LG Electronics diz: “Nós temos de ser uma grande empresa com grandes pessoas⁸⁸”.

A Visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar.

Também é importante observar que as declarações de visão refletem os valores e as aspirações de uma empresa e visam captar o coração e a mente de cada funcionário e, assim se espera, muitos de seus outros *stakeholders*. A visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto a sua missão pode mudar em razão de transformações nas condições

ambientais. Uma declaração de visão tende a ser relativamente curta e concisa, o que a torna fácil de ser lembrada. Entre os exemplos de declarações de visão estão:

Nossa visão é ser o melhor restaurante de atendimento rápido (McDonald's).

Tornar o automóvel acessível a todos os norte-americanos (visão da Ford Motor Company quando fundada por Henry Ford).

Como líder estratégico mais importante e proeminente da empresa, o CEO é responsável por trabalhar com os outros para formar a visão da empresa. Isto é importante para o CEO porque, de acordo com Dan Rosensweig, gerente operacional (CEO) da Yahoo!, “com uma visão clara e liderança sólida, pode-se fazer quase tudo acontecer”⁸⁹.

A experiência mostra que a declaração de visão mais eficaz ocorre quando o CEO envolve várias pessoas (por exemplo, outros gerentes do alto escalão, funcionários que trabalham em diversas áreas da empresa, fornecedores e clientes) para elaborá-la. Além disso, para que a empresa atinja o *status* futuro desejado, a declaração de visão deve estar claramente associada às condições dos ambientes externo e interno da empresa e tem de ser realizável. Além disso, as decisões e ações das pessoas envolvidas na elaboração da visão, principalmente o CEO e os outros gerentes do alto escalão, devem ser coerentes com tal visão. Na verdade não há nada pior do que as ações dos líderes estratégicos do alto escalão da empresa serem incoerentes com tal visão. No McDonald's, por exemplo, não dar abertamente aos funcionários o que eles precisam para atender rápida e eficazmente os clientes seria a receita para o fracasso.

Missão

A visão é a base da missão da empresa. A **missão** especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender⁹⁰. Como veremos no Capítulo 4, os clientes de hoje tendem a ser bastante exigentes no tocante às suas expectativas de variedade e qualidade dos produtos⁹¹.

A missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.

A missão da empresa é mais concreta do que sua visão. Porém, assim como a visão, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*⁹². Juntas, a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias. A probabilidade de criar uma missão eficaz aumenta quando os funcionários têm um grande senso de padrões éticos para orientar o seu comportamento quando estiverem trabalhando para ajudar a empresa a atingir a sua visão⁹³. Conseqüentemente, a ética nos negócios é parte essencial das discussões da empresa sobre o que pretende se tornar (sua visão), bem como sobre os clientes aos quais pretende atender e como planeja atender a essas pessoas e grupos (sua missão)⁹⁴.

Assim como ocorre com a visão, a responsabilidade final pela elaboração da missão da empresa é do CEO, embora este e outros gerentes do alto escalão tendam a envolver muitas pessoas nessa elaboração. O principal motivo para isso é que a missão lida mais diretamente com os mercados de produtos e clientes. Em comparação com o CEO e outros gerentes do alto escalão, os gerentes intermediários e de menor escalão e outros funcionários têm mais contato com os clientes e os mercados nos quais estes são atendidos. Entre os exemplos de missão estão:

Ser o melhor empregador para nossos funcionários em todas as comunidades do mundo e oferecer excelência operacional aos nossos clientes em todos nossos restaurantes (McDonald's).

Nossa missão é sermos reconhecidos por nossos clientes como líderes no setor de engenharia de aplicações. Sempre focamos nas atividades que os clientes desejam, somos extremamente motivados e lutamos para aprimorar nossos conhecimentos técnicos nas áreas de material, design de peças e tecnologia de fabricação (LNP, divisão de plásticos da GE).

Observe como a declaração de missão do McDonald's decorre da sua visão de ser o melhor restaurante de atendimento rápido. A declaração de missão da LNP descreve as áreas de negócios (material, *design* de peças e tecnologia de fabricação) nas quais a empresa pretende competir.

Lendo as declarações de visão e missão descritas anteriormente, você provavelmente observou que obter retornos acima da média (às vezes denominado maximização dos lucros) não foi mencionado em nenhuma delas. Isso ocorre porque todas as empresas visam obter tais retornos (o que significa que esse objetivo não diferencia a empresa dos seus rivais) e que os resultados financeiros desejados decorrem de atender adequadamente determinados clientes ao se tentar

atingir o futuro desejado da empresa. Em outras palavras, os retornos acima da média são os frutos dos esforços da empresa para atingir sua visão e missão. Na verdade, pesquisas mostram que ter visão e missão eficazmente elaboradas tem um impacto positivo no desempenho, de acordo com o medido pelo aumento das vendas, lucros, emprego e patrimônio líquido⁹⁵. Por sua vez, o desempenho positivo da empresa aumenta sua capacidade de atender aos interesses dos seus *stakeholders* (que discutiremos a seguir). O oposto também parece ser verdade, a saber, a empresa sem uma visão e missão adequadamente elaboradas tem mais probabilidade de fracassar do que aquela que criou declarações de visão e missão adequadamente⁹⁶.

Stakeholders

Toda organização é um sistema de grupos básicos de *stakeholders* com os quais ela estabelece e administra relações⁹⁷. **Stakeholders** são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa⁹⁸, as quais são colocadas em prática pela capacidade dos *stakeholders* de deterem participação essencial para a sobrevivência, competitividade e lucratividade da organização⁹⁹. Os *stakeholders* continuam apoiando uma organização quando o seu desempenho corresponde ou supera suas expectativas¹⁰⁰. Além disso, pesquisas revelam que as empresas que administram bem as suas relações com os *stakeholders* têm um desempenho melhor do que aquelas que não o fazem. Conseqüentemente, as relações com os *stakeholders* podem ser administradas de forma que sejam fonte de vantagem competitiva¹⁰¹.

Stakeholders são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa.

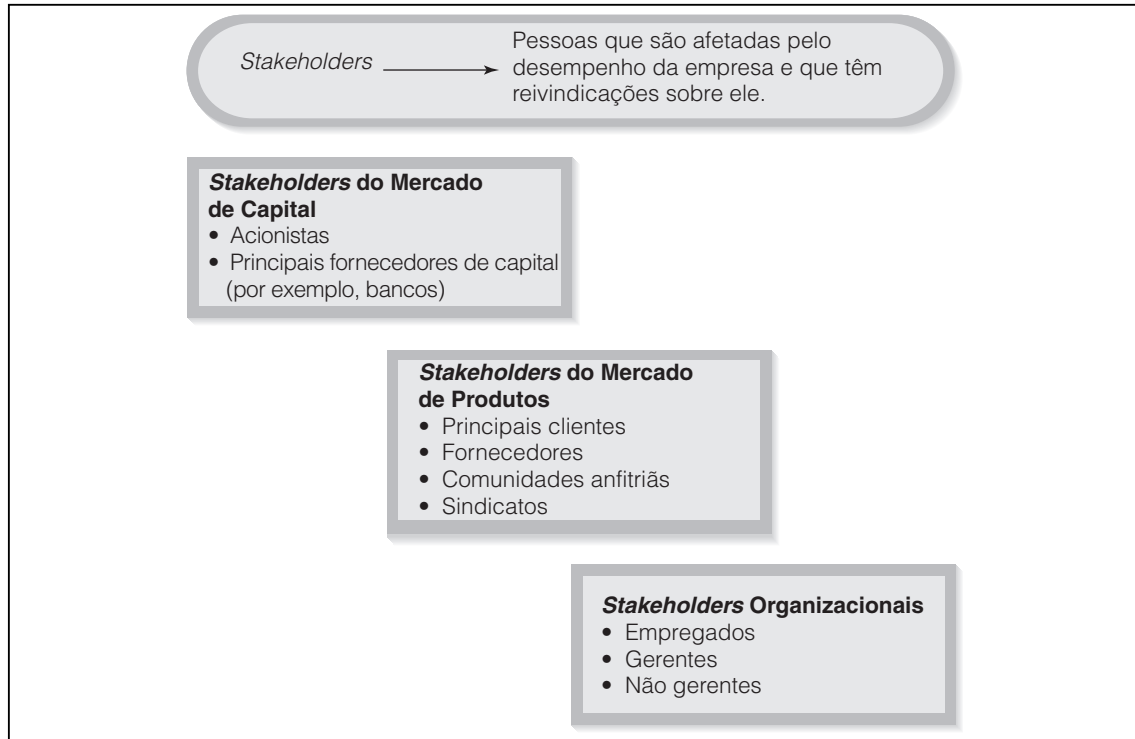
Embora as organizações tenham relação de dependência com os seus *stakeholders*, elas não dependem igualmente de todos eles durante todo o tempo¹⁰². Desse modo, nem todo *stakeholder* tem o mesmo grau de influência. Quanto mais essencial e valorizada for a participação de um *stakeholder*, mais influência terá nos compromissos, nas decisões e ações da empresa. Os gerentes têm de encontrar formas de ajustar ou isolar a organização das demandas dos *stakeholders* que controlam os recursos críticos¹⁰³.

Classificação dos Stakeholders

As partes envolvidas nas operações de uma empresa podem ser divididas em pelo menos três grupos¹⁰⁴, como mostra a Figura 1.4. Esses grupos são: os *stakeholders* do mercado de capitais (acionistas e os principais fornecedores de capital da empresa), os *stakeholders* do mercado de produtos (os principais consumidores, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos que representam a força de trabalho) e os *stakeholders* organizacionais (todos os funcionários da empresa, incluindo o pessoal de gerência e administrativo).

Cada grupo de *stakeholders* espera que aqueles que tomam decisões estratégicas em uma empresa exerçam a liderança por meio da qual seus objetivos serão atingidos¹⁰⁵. Os objetivos desses diversos grupos de *stakeholders* geralmente diferem uns dos outros, o que às vezes faz com que as pessoas envolvidas no processo de administração estratégica fiquem em uma situação na qual é necessário fazer concessões. Os *stakeholders* mais evidentes, pelo menos nas organizações norte-americanas, são os *acionistas* – pessoas e grupos que investiram capital em uma empresa na expectativa de obter um retorno positivo sobre o seu investimento. Os direitos desses *stakeholders* estão baseados nas leis que regem as empresas privadas.

Os acionistas querem que o retorno sobre seu investimento (conseqüentemente, sua riqueza) seja maximizado. A maximização dos retornos às vezes é alcançada à custa de investir no futuro da empresa. Os ganhos obtidos reduzindo o investimento em pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, poderiam ser devolvidos aos acionistas, aumentando assim o retorno do seu investimento em curto prazo. Porém, esse aumento em curto prazo da riqueza dos acionistas pode afetar negativamente a capacidade competitiva futura da empresa, e os investidores sofisticados com portfólios diversificados podem vender a sua participação se a empresa não investir no seu futuro. As pessoas que tomam decisões estratégicas são responsáveis pela sobrevivência da empresa tanto no longo quanto no curto prazo. Conseqüentemente não é do interesse de nenhum *stakeholder* que os investimentos na empresa sejam indevidamente minimizados.

FIGURA 1.4 Os Três Grupos de *Stakeholders*

Diferentemente dos acionistas, outro grupo de *stakeholders* – o de clientes da empresa – prefere que os investidores recebam um retorno mínimo sobre seu investimento. Os clientes maximizam a sua participação quando a qualidade e confiabilidade dos produtos da empresa melhoram sem que haja aumento de preço. Podem ocorrer retornos elevados aos clientes à custa de retornos mais baixos negociados com os acionistas do mercado de capitais.

Devido ao potencial de conflitos, toda empresa é desafiada a administrar os seus *stakeholders*. Primeiramente ela precisa identificar cuidadosamente todos os *stakeholders* importantes. Em segundo lugar, dar prioridade a eles, caso não possa satisfazer a todos. O poder é o critério mais importante na priorização dos *stakeholders*. Entre os outros critérios estão a urgência de satisfazer a um determinado grupo de *stakeholders* e o grau de importância de cada um deles para a empresa¹⁰⁶.

Quando a empresa obtém retornos acima da média, o desafio de administrar eficazmente as relações com os *stakeholders* é amenizado consideravelmente. Com a capacidade e flexibilidade oferecidas pelos retornos acima da média, uma empresa consegue satisfazer vários *stakeholders* ao mesmo tempo. Quando a empresa obtém apenas retornos médios, não consegue maximizar os interesses de todos os seus *stakeholders*. As decisões de concessão são tomadas ponderando-se quão importante é o apoio de cada grupo de *stakeholders* para a empresa. Por exemplo, os grupos ambientais podem ser muito importantes para a empresa no setor de energia, mas são menos importantes para as empresas de serviços profissionais¹⁰⁷. Uma empresa que obtém retornos abaixo da média não consegue satisfazer minimamente a todos os *stakeholders*. O desafio gerencial nesse caso é permitir concessões que minimizem a perda do apoio dos *stakeholders*. Os valores societários também influenciam a alocação geral de pesos entre os três grupos de *stakeholders* apresentados na Figura 1.4. Embora todos esses três grupos sejam atendidos por empresas dos principais países industrializados, as prioridades no seu atendimento variam devido às diferenças culturais. A seguir apresentamos mais detalhes sobre cada um desses três principais grupos de *stakeholders*.

Stakeholders do Mercado de Capitais

Os acionistas e investidores (de capital) esperam que a empresa preserve e aumente a riqueza que confiaram a ela. Os retornos que esperam são proporcionais ao grau de risco aceito com esses investimentos (isto é, se esperam retornos mais baixos com investimentos de baixo risco, e retornos mais elevados com investimentos de alto risco). Os investidores insatisfeitos podem impor acordos mais rigorosos no tocante ao empréstimo subsequente de capital. Os acionistas insatisfeitos podem refletir suas preocupações de várias maneiras, inclusive, vendendo suas ações.

Quando uma empresa está ciente de possíveis ou reais insatisfações entre os *stakeholders* do mercado de capitais, pode responder às suas preocupações, e essa é afetada pela natureza da sua relação de dependência com os mesmos (que, como observamos anteriormente, é influenciada pelos valores de uma sociedade). Quanto maior e mais importante for a relação de dependência, mais direta e significativa será a resposta da empresa. Dada a situação da GM, como explicamos no Caso de Abertura, é razoável esperar que o CEO e os gerentes do alto escalão da GM estejam refletindo seriamente sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho financeiro da empresa a fim de satisfazer seus *stakeholders* do mercado de capitais.

Stakeholders do Mercado de Produtos

Algumas pessoas podem pensar que os *stakeholders* do mercado de produtos (clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos) tenham alguns interesses em comum. No entanto, todos esses quatro grupos podem se beneficiar quando a empresa se envolve em batalhas competitivas. Por exemplo, dependendo do produto e das características da indústria (setor), a concorrência do mercado pode resultar na oferta de produtos com preços mais baixos aos clientes e no pagamento de preços mais altos aos seus fornecedores (a empresa pode estar disposta a pagar preços mais altos aos fornecedores para garantir a entrega dos tipos de bens e serviços associados ao seu sucesso competitivo).

Como observamos no Capítulo 4, os clientes, como *stakeholders*, requerem produtos confiáveis ao menor preço possível. Os fornecedores procuram clientes fiéis que estejam dispostos a pagar o preço sustentável mais alto pelos bens e serviços que recebem. As comunidades anfitriãs buscam empresas que estejam dispostas a ser empregadoras por longo prazo e contribuintes fiscais sem sobrecarregar os serviços públicos de apoio com uma demanda excessiva. Os agentes sindicais estão interessados em empregos seguros com condições de trabalho extremamente desejáveis para os empregados que representam. Conseqüentemente, os *stakeholders* do mercado de produtos geralmente ficam satisfeitos quando a margem de lucro de uma empresa reflete pelo menos um equilíbrio entre os retornos para os *stakeholders* do mercado de capitais (isto é, os retornos que os investidores e acionistas estão dispostos a aceitar e ainda assim continuar investindo na empresa) e os retornos que compartilham.

Stakeholders Organizacionais

Os empregados – os *stakeholders* organizacionais de uma empresa – esperam que esta ofereça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante. Como empregados, geralmente nos satisfazemos em trabalhar para uma empresa que esteja crescendo e desenvolvendo ativamente nossas aptidões, principalmente aquelas necessárias para que sejamos membros efetivos de uma equipe e para atender ou exceder os padrões globais de trabalho. Trabalhadores que aprendem a utilizar novos conhecimentos de maneira produtiva são fundamentais para o êxito da organização. Em termos coletivos, a educação e as habilidades da força de trabalho de uma empresa são armas competitivas que afetam a implantação de estratégias e o desempenho da empresa¹⁰⁸. Como sugere a declaração a seguir, os líderes estratégicos são os maiores responsáveis pelo atendimento diário das necessidades dos *stakeholders* organizacionais: “A função da liderança (estratégica) é utilizar totalmente o potencial humano, criar organizações nas quais as pessoas possam crescer e aprender e ao mesmo tempo atingir um objetivo comum, alimentar o espírito humano¹⁰⁹”.

Líderes Estratégicos

Líderes Estratégicos são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-la empresa a atingir a sua visão e missão. Independentemente do cargo que ocupem, os líderes estratégicos são decisivos e estão comprometidos a proteger aqueles ao seu redor¹¹⁰ e a ajudar a empresa a criar valor para seus clientes e retornos para os acionistas e outros *stakeholders*¹¹¹.

Líderes Estratégicos são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-la empresa a atingir a sua visão e missão.

Quando identificamos líderes estratégicos, a maioria de nós tende a pensar nos diretores-presidentes (CEO) e outros gerentes do alto escalão. Evidentemente essas pessoas são líderes estratégicos e, em último caso, os CEO são responsáveis por assegurar que sua empresa utilize o processo de administração estratégica de maneira eficaz. Realmente, hoje a pressão exercida sobre os CEO para fazer isso está mais forte do que nunca¹¹². No entanto, existem várias outras pessoas nas orga-

nizações de hoje que ajudam a selecionar a estratégia de uma empresa e depois estipulam ações a serem tomadas para implantá-las com êxito¹¹³. O motivo principal para isso é que as realidades da concorrência do século XXI, que discutimos anteriormente neste capítulo (por exemplo, a economia globalizada, globalização, mudanças tecnológicas rápidas e a importância cada vez maior do conhecimento e das pessoas como fonte de vantagem competitiva), estão criando uma necessidade para os que estão “mais próximos da ação” de ser aqueles que tomam decisões e estipulam as ações a serem tomadas¹¹⁴. Na verdade, os CEOs e gerentes do alto escalão mais eficazes entendem como delegar responsabilidades estratégicas para as pessoas de toda a empresa que influenciam a utilização dos recursos da organização¹¹⁵.

A cultura organizacional também afeta os líderes estratégicos e seu trabalho. Por sua vez, as discussões e medidas dos líderes estratégicos moldam a cultura de uma organização. A **cultura organizacional** diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores essenciais que é compartilhado por toda a empresa e que influencia a maneira como ela conduz os seus negócios. É a energia social que direciona – ou deixa de direcionar – a organização. Por exemplo, a extremamente bem-sucedida Southwest Airlines é conhecida por ter uma cultura singular e valiosa, que incentiva os empregados a trabalhar arduamente, mas ao mesmo tempo se divertir. Além disso, sua cultura transmite o respeito pelos outros – tanto funcionários quanto clientes. A empresa também valoriza o serviço, como indica o seu comprometimento em oferecer POS (Positively Outrageous Service – Serviço Realmente Extraordinário) a cada cliente. O Wal-Mart diz que o seu constante êxito pode ser em grande parte atribuído à sua cultura¹¹⁶.

A cultura organizacional diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores essenciais que é compartilhado por toda a empresa e que influencia a maneira como ela conduz os seus negócios.

Algumas culturas organizacionais são fonte de desvantagem. Os analistas que discutiram a cultura da Boeing Co. disseram que a “cultura corporativa disfuncional da empresa precisa de uma revisão geral, tem que recuperar suas relações com o Pentágono e o Congresso”¹¹⁷. O novo CEO W. James McNerney, ex-CEO da 3M, certamente tomará medidas para tentar corrigir os aspectos problemáticos da cultura da Boeing. Porém, é importante para os líderes estratégicos entender que ainda que a cultura da empresa esteja funcional ou disfuncional, o seu trabalho é feito no contexto dessa cultura. Há uma relação recíproca constante entre a cultura da organização e o trabalho dos líderes estratégicos, no sentido de que a cultura molda a forma como o trabalho deles ajuda a moldar o que é uma cultura organizacional em constante evolução.

O Trabalho dos Líderes Estratégicos Eficazes

Talvez não seja de se admirar que trabalho árduo, análises meticulosas, disposição para ser extremamente franco, uma queda por querer que a empresa e o seu pessoal consigam realizar cada vez mais e bom senso sejam pré-requisitos para que a pessoa seja bem-sucedida como líder estratégica¹¹⁸. Além disso, os líderes estratégicos devem ser capazes de “pensar séria e profundamente ... nos objetivos das organizações que comandam ou nas funções que executam, nas estratégias, táticas, tecnologias, sistemas e pessoas necessárias para atingir esses objetivos, e nas questões importantes que sempre precisam ser respondidas”¹¹⁹. Além disso, os líderes estratégicos eficazes trabalham para dar um tom ético às suas empresas. O CEO e presidente da Deere & Company fala francamente sobre essa questão. “Nós temos um *slogan* aqui na empresa. É proibido fumar, ter espelho e pregar qualquer peça: até a metade do campo. Assim é a John Deere”. As medidas sugeridas por essa posição ajudaram a Deere & Company a ficar em sexto lugar na lista das “100 Melhores Empresas Cidadãs” de 2004 da *Business Ethics Magazine*¹²⁰.

Os líderes estratégicos, independentemente de onde estejam na organização, geralmente trabalham muito e o seu trabalho está repleto de situações envolvendo decisões ambíguas para as quais não se encontram soluções facilmente¹²¹. No entanto, as oportunidades proporcionadas por esse trabalho são atrativas e oferecem chances de sonhar e agir¹²². As palavras reproduzidas a seguir, dadas como conselho ao falecido presidente e co-CEO da Time Warner, Steven J. Ross, por seu pai, descrevem as oportunidades no trabalho de um líder estratégico.

*Há três categorias de pessoas – a pessoa que vai ao escritório, coloca os seus pés na mesa e sonha durante 12 horas; a pessoa que chega às 5 da manhã, trabalha por 16 horas e nunca pára para sonhar, e a pessoa que coloca os seus pés para cima, sonha por uma hora e depois faz alguma coisa em relação aos seus sonhos*¹²³.

O termo organizacional utilizado para um sonho que desafia e energiza uma empresa é visão (discutido anteriormente neste capítulo). Os líderes estratégicos têm oportunidades de sonhar e agir, e os mais eficazes dão a visão como base para a missão da empresa e subsequente escolha e utilização de uma ou mais estratégias.

Prevedo os Resultados de Decisões Estratégicas: *Pools* de Lucro

Os líderes estratégicos tentam prever os resultados das suas decisões antes de envidar esforços para implantá-las. É difícil fazer isso, no sentido de que muitas decisões do processo de administração estratégica se preocupam com um futuro incerto e a posição da empresa no futuro¹²⁴.

Mapear o *pool* de lucros de uma indústria é algo que os líderes estratégicos podem fazer para prever os possíveis resultados de várias decisões e se concentrar no aumento do lucro, e não estritamente no aumento da receita. Um ***pool de lucros*** envolve o total de lucros obtido por uma indústria (setor) em todos os pontos da cadeia de valores (essa cadeia é explicada no Capítulo 3 e discutida no Capítulo 4)¹²⁵. Analisar o *pool* de lucros em uma indústria (setor) auxilia uma empresa a ver algo que os outros não conseguem perceber porque a ajuda a entender as principais fontes de lucro em uma indústria (setor). Há quatro etapas para se identificar *pools* de lucro: (1) definir as fronteiras do *pool*; (2) estimar o tamanho geral do *pool*, (3) avaliar o tamanho da atividade na cadeia de valor no *pool* e (4) ajustar os cálculos¹²⁶.

Um pool de lucros envolve o total de lucros obtido por uma indústria (setor) em todos os pontos da cadeia de valores.

Vamos imaginar como a General Motors poderia mapear os *pools* de lucro da indústria automobilística. Primeiramente a GM teria de definir os limites da indústria (setor) e depois estimar seu tamanho. Como discutimos no Caso de Abertura, esses limites incluem os mercados no mundo todo, enquanto o tamanho de muitos desses mercados, principalmente dos mercados em países emergentes, continua aumentando rapidamente. A GM estaria então preparada para estimar o potencial de lucro em cada uma das partes da cadeia de valor (etapa 3). O *design* e a qualidade dos produtos são fontes de possíveis lucros mais importantes que os canais de distribuição e campanhas de *marketing*? Esses são os tipos de questão a serem levadas em consideração na terceira etapa de ações, sendo utilizado para mapear o *pool* de lucros de uma indústria (setor). A GM teria, então, as informações e os *insights* necessários para identificar as estratégias a serem utilizadas para ser bem-sucedida nos locais onde estão situados os maiores *pools* de lucro na cadeia de valor¹²⁷. Como mostra essa breve discussão, os *pools* de lucro são uma ferramenta para ajudar os líderes estratégicos de uma empresa a reconhecerem as medidas a serem tomadas para aumentar a probabilidade de expandir os lucros.

O Processo de Administração Estratégica

Como sugere a Figura 1.1, o processo de administração estratégica é uma abordagem racional que as empresas utilizam para obter competitividade estratégica e conseguir lucros acima da média. A Figura 1.1 também enumera os tópicos que analisaremos neste livro para apresentar o processo de administração estratégica.

Este livro está dividido em três partes. Na Parte 1 descrevemos o que as empresas fazem para analisar seu ambiente externo (Capítulo 2) e o seu ambiente interno (Capítulo 3). Essas análises são feitas para identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo (Capítulo 2) e decidir como utilizar os recursos, capacitações e competências essenciais no ambiente interno da empresa para buscar oportunidades e vencer as ameaças (Capítulo 3). Com os conhecimentos sobre os seus ambientes externo e interno, a empresa elabora a sua visão e missão.

Os *inputs* estratégicos da empresa (veja a Figura 1.1) dão a base para se escolher uma ou mais estratégias e decidir como implantá-las. Como sugere a Figura 1.1 com a flecha horizontal unindo dois tipos de ações estratégicas, a formulação e implantação devem ser integradas simultaneamente, se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso. A integração ocorre quando as pessoas que tomam as decisões pensam nas questões de implantação, ao escolherem estratégias e quando refletem sobre as possíveis mudanças nas estratégias da empresa enquanto implantam a estratégia escolhida.

Na Parte 2 deste livro discutimos as várias estratégias que as empresas podem escolher. Primeiramente analisamos as estratégias no nível de negócios (Capítulo 4). Uma estratégia no nível de negócios descreve as ações de uma empresa que visam explorar suas vantagens competitivas sobre seus concorrentes. Uma empresa que concorre num mercado de um único produto (por exemplo, um supermercado que atua em apenas uma localidade) tem somente uma estratégia no nível de negócios. Como se pode ver, uma empresa diversificada que concorre em mercados de vários produtos (por exemplo, a General Electric) cria uma estratégia no nível de negócios para cada um dos seus negócios. No Capítulo 5 descrevemos as ações e reações que ocorrem entre as empresas enquanto elas utilizam suas estratégias no mercado. Você

verá que os concorrentes reagem e tentam prever as ações uns dos outros. A dinâmica da concorrência afeta a estratégia que as empresas optam por utilizar e a forma como elas tentam implantar as estratégias escolhidas¹²⁸.

No caso da empresa diversificada, a estratégia no nível de negócios (Capítulo 6) se preocupa em determinar os negócios nos quais a empresa pretende competir e como os recursos, capacidades e competências essenciais devem ser alocados entre os diferentes negócios. Entre os outros tópicos essenciais para a formulação de estratégias, principalmente na corporação diversificada, estão: adquirir outras empresas e, quando necessário, reestruturar o portfólio de negócios da empresa (Capítulo 7) e selecionar uma estratégia internacional (Capítulo 8). Com as estratégias cooperativas (Capítulo 9), as empresas formam uma parceria para compartilhar seus recursos e capacitações para criar vantagem competitiva. As estratégias cooperativas estão se tornando cada vez mais importantes, à medida que as empresas tentam encontrar formas de competir nos diferentes mercados da economia globalizada¹²⁹. Por exemplo, a Microsoft, a maior empresa de *software* do mundo, e a Toshiba, a terceira maior fabricante de *notebooks* do mundo, formaram uma *joint venture* para combinar alguns dos seus recursos e capacitações, a fim de desenvolver *software* para *notebook* e outros dispositivos portáteis¹³⁰.

Visando analisar as ações tomadas para implantar estratégias, discutimos vários tópicos na Parte 3 deste livro. Primeiramente analisamos os vários mecanismos utilizados para administrar empresas (Capítulo 10). Com as demandas por uma melhor governança corporativa sendo hoje exigidas por vários *stakeholders*¹³¹, as organizações são desafiadas a aprender como atender aos diversos interesses dos seus *stakeholders* ao mesmo tempo. Por fim, abordamos a estrutura e as medidas organizacionais necessárias para controlar as operações da empresa (Capítulo 11), os padrões de liderança estratégica adequados para as empresas e os ambientes competitivos de hoje em dia (Capítulo 12) e o empreendedorismo estratégico (Capítulo 13) como o caminho para a inovação constante.

Antes de encerrarmos este capítulo introdutório, é importante enfatizar que basicamente pelo fato de estarem ligadas à forma como a empresa interage com seus *stakeholders*, quase todas as decisões do processo de administração estratégica apresentam dimensões éticas¹³². A ética organizacional é revelada pela cultura da organização, isto é, as decisões de uma empresa são produto dos valores essenciais compartilhados pela maioria ou por todos os gerentes e funcionários da empresa. Principalmente no turbulento e muitas vezes ambíguo cenário competitivo do século XXI, as pessoas que tomam as decisões que participam do processo de administração estratégica são desafiadas a reconhecer que suas decisões afetam o mercado de capitais, o mercado de produtos e os *stakeholders* da organização de maneira diferente e avaliar as implicações éticas das suas decisões praticamente todos os dias¹³³. Os tomadores de decisões que não reconhecem essas realidades aceitam o risco de colocar sua empresa em desvantagem competitiva quando se trata de se envolver de maneira consistente em práticas éticas de negócios¹³⁴.

Como se pode ver, o processo de administração estratégica analisado neste livro requer abordagens disciplinadas da criação de vantagem competitiva, que indicam o caminho pelo qual as empresas poderão obter competitividade estratégica e retornos acima da média no século XXI. Dominar este processo de administração estratégica será útil para os leitores e as organizações para as quais você escolher trabalhar.

RESUMO

- As empresas utilizam o processo de administração estratégica para obter competitividade estratégica e retornos acima da média. A competitividade estratégica é obtida quando uma empresa desenvolve e aprende como implantar uma estratégia que cria valor. Os retornos acima da média (maiores do que os investidores esperam obter de outros investimentos com níveis semelhantes de risco) são a base que a empresa necessita para satisfazer todos os seus *stakeholders* ao mesmo tempo.
- A natureza fundamental da concorrência é diferente no cenário competitivo do século XXI. Conseqüentemente, aqueles que tomam decisões têm de adotar uma mentalidade diferente, que permita aprender como competir em ambientes extremamente turbulentos e caóticos, que provocam desordem e muita incerteza. A globalização das indústrias e de seus mercados e as rápidas e significativas mudanças tecnológicas são dois dos principais fatores que contribuem para a turbulência do cenário competitivo do século XXI.
- As empresas empregam dois modelos principais para criar a sua visão e missão e depois escolher uma ou mais estratégias para utilizar na busca de competitividade estratégica e retornos acima da média. A hipótese principal do modelo de I/O é que o ambiente externo da empresa tem mais influência na escolha de estratégias do que seus recursos internos, suas capacitações e competências essenciais. Conseqüentemente o modelo de I/O é utilizado para entender o impacto que as características de uma indústria (setor) têm sobre uma empresa quando esta decide que estratégia(s) utilizar para competir com seus rivais. A lógica básica do modelo de I/O diz que uma empresa consegue obter retornos acima da média quando se posiciona em uma indústria (setor) atrativa e implanta com êxito a estratégia exigida pelas características da indústria. A hipótese principal do modelo baseado em recursos é de que os recursos, capacitações e competências essenciais exclusivos de uma empresa têm mais influência na seleção e utilização de estratégias do que seu ambiente externo. A empresa consegue obter retornos acima da média quando utiliza os seus recursos valiosos, raros, custosos para imitar e insubstituíveis a fim de competir com seus rivais em uma ou mais indústrias. As evidências indicam que ambos os modelos proporcionam *insights* que estão relacionados para selecionar e utilizar estratégias com êxito. Conseqüentemente as empresas querem empregar seus recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos como base para uma ou mais estratégias que permitam competir em indústrias (setores) que elas entendam.
- A visão e a missão são criadas com base nas informações e nos *insights* obtidos a partir da análise dos ambientes externo e interno de uma empresa. A visão é um quadro do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, o que ela pretende realizar. Decorrente da visão, a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes que pretende atender. A visão e a missão fornecem o rumo para a empresa e sinalizam informações descritivas importantes para os *stakeholders*.
- *Stakeholders* são as pessoas que podem afetar e são afetadas pelos resultados estratégicos da empresa. Como esta depende do apoio constante dos *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, comunidades anfitriãs etc.), eles têm o poder de fazer reivindicações no tocante ao desempenho da empresa. Quando obtém retornos acima da média, a empresa tem os recursos que necessita para satisfazer pelo menos minimamente os interesses de todos os *stakeholders* ao mesmo tempo. Porém, quando obtém apenas retornos médios, os vários grupos de *stakeholders* têm de ser administrados cuidadosamente para que continuem oferecendo suporte. A empresa que obtém retornos abaixo da média tem de considerar quanto apoio irá perder dos *stakeholders* insatisfeitos.
- Líderes estratégicos são as pessoas que estão em diferentes setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-la a atingir a sua visão e missão. No entanto, na análise final, os CEO são responsáveis por assegurar que as suas empresas irão utilizar o processo de administração estratégica de forma adequada. Hoje em dia, a eficácia do processo de administração estratégica aumenta quando é baseado em intenções e comportamentos éticos. O trabalho do líder estratégico requer escolhas de decisões, geralmente entre alternativas atraentes. É importante para todos os líderes estratégicos, e principalmente para o CEO e outros membros da equipe do alto escalão, trabalhar arduamente, fazer análises detalhadas das situações, ser constantemente honesto e fazer as perguntas certas para as pessoas certas no momento certo.
- Os líderes estratégicos têm de prever os possíveis resultados das suas decisões estratégicas. Para fazer isso, primeiramente eles devem calcular os *pools* de lucro na sua indústria (setor) que estão associados às atividades da cadeia de valor. Fazendo isso, eles têm menor probabilidade de formular e implantar estratégias ineficazes.

QUESTÕES PARA REVISÃO

1. O que são competitividade estratégica, estratégia, vantagem competitiva, retornos acima da média e processo de administração estratégica?
2. Quais são as características do cenário do século XXI? Que dois fatores são os principais direcionadores desse cenário?
3. De acordo com o modelo de I/O, o que uma empresa deveria fazer para obter retornos acima da média?
4. O que o modelo baseado em recursos sugere que uma empresa deve fazer para obter retornos acima da média?
5. O que são visão e missão? Que valor elas têm para o processo de administração estratégica?
6. O que são *stakeholders*? Como os três grupos básicos de *stakeholders* influenciam as organizações?
7. Como você descreveria o trabalho dos líderes estratégicos?
8. Quais são os elementos do processo de administração estratégica?

EXERCÍCIOS PARA APLICAÇÃO PRÁTICA

Criando Valor

A estratégia se refere a criar valor. Neste capítulo aprendemos sobre os dois meios pelos quais os gerentes buscam criar retornos acima da média – o modelo de I/O e o modelo baseado em recursos. Em cada um deles é importante a maneira como os retornos são medidos. Por exemplo, no texto, o ajuste aos riscos é discutido como um critério que tem de ser levado em consideração ao comparar os lucros contábeis, principalmente em empresas de indústrias diferentes. No entanto, a forma como os retornos são calculados também pode afetar a classificação da empresa em relação à média da indústria (setor), mesmo entre empresas da mesma indústria (setor). Três medidas amplamente utilizadas são as seguintes:

1. *Porcentagem das vendas.* Essa é a medida de desempenho mais comumente utilizada. É simplesmente a renda líquida da empresa expressa como porcentagem da receita de vendas.
2. *Retorno sobre o capital empregado.* Essa medida leva em consideração o que é ganho para cada dólar que os acionistas e portadores de títulos investiram. É uma boa medida de quão bem aqueles que lideram e administram empresas utilizaram o capital que a sociedade lhes confiou. O numerador dessa medida é o lucro da empresa antes dos impostos e juros (EBIT). O denominador é o total de ativos da empresa menos o passivo circulante.
3. *Retorno total para os acionistas.* Essa medida capta o ganho total para um acionista no período de um ano como porcentagem do preço de uma ação no primeiro dia do ano. O numerador neste caso é a variação no preço de uma ação do primeiro até o último dia do ano mais todos os dividendos pagos sobre essa ação. O denominador é o preço da ação no início do ano.

Quando as empresas de uma mesma indústria (setor) são classificadas em termos dessas três medidas de desempenho, quem está “acima da média” e “abaixo da média” geralmente muda consideravelmente. Em outras palavras, uma empresa pode ter um bom desempenho em termos de uma dessas medidas, mas pode ter um desempenho ruim (em relação aos concorrentes) em outra classificação.

Em Grupos

Escolha uma indústria com pelo menos seis empresas abertas ao público, que seja dominada por um único negócio. Bancos, companhias aéreas, destilarias e *fast-food* são alguns dos exemplos de indústrias entre as quais você pode escolher. Examine os dados do último relatório anual das seis empresas da indústria escolhida, calcule as medidas de retorno mostradas anteriormente e a média da indústria para cada uma delas. Apresente os seus resultados à classe e discuta que medida o seu grupo acha que é o melhor indicador do desempenho gerencial do ponto de vista dos *stakeholders* da empresa. Esteja preparado para explicar o seu raciocínio.

A Marcha da Globalização

Os investimentos estrangeiros diretos (FDI–Foreign Direct Investments) e os parceiros comerciais internacionais demonstram a rápida difusão da globalização por várias economias mundiais. Por exemplo, tanto os FDI quanto o comércio internacional vêm aumentando a uma velocidade maior do que a economia norte-americana

como um todo há algum tempo. E existem outros padrões de importância. Como diz o texto, investimentos significativos em países em desenvolvimento tais como a Índia e a China fizeram com que os investimentos mudassem de economias bem estabelecidas para economias emergentes nos últimos 10 a 15 anos. Analisar esses padrões pode ser muito esclarecedor no que diz respeito ao entendimento de como os padrões globais de negócios estão mudando. Os gerentes do século XXI precisam estar cientes desses padrões se quiserem ser bem-sucedidos no comando de suas empresas. Particularmente, os gerentes estratégicos responsáveis pela definição da visão da empresa e por assegurar que a empresa siga a sua visão devem ter ampla consciência das mudanças nas tendências nas práticas de negócios globais e da natureza diferente da economia de países distintos.

Acesse a página principal da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) no endereço www.oecd.org. Depois de ler as informações históricas da OCDE, localize o seu portal de estatística. Na área “Dados por Tópico”, você encontrará uma quantidade significativa e valiosa de informações, relevantes para a compreensão da marcha da globalização. Em “Comércio Internacional”, procure o último relatório sobre comércio internacional, que é publicado trimestralmente. Abra esse documento e encontrará os números mundiais de importação e exportação nos últimos cinco anos. Depois procure o relatório sobre o comércio entre os membros da OCDE. Esse relatório geralmente é publicado na mesma data todo trimestre. Use os dados que encontrou para responder às seguintes perguntas:

Quais são as tendências no comércio internacional nos últimos cinco anos que mais se destacaram? Como a mudança nos volumes de comércio corresponde ao aumento da economia mundial no mesmo período? O que está influenciando os padrões que você observou?

Quais são as tendências no comércio da OCDE nos últimos quatro anos que mais se destacaram? Como as mudanças nos volumes de comércio entre os membros da OCDE se comparam com os números que você encontrou para o mundo como um todo? O que você acha que está provocando os padrões que você observou?

Declarações de Missão e Stakeholders

As declarações de emissão eficazes, que são derivadas da visão da empresa, se concentram no ambiente externo para atender às necessidades de uma gama de *stakeholders*. Elas fazem com que a empresa se concentre em um determinado rumo no tocante a produtos, clientes e desempenho. Uma declaração de missão tem um significado diferente para *stakeholders* diferentes. Porém, a declaração de missão deve fornecer para cada grupo de *stakeholders* uma estrutura na qual os membros de um grupo possam avaliar as medidas de uma empresa para assegurar que elas sejam coerentes com a missão.

Na tabela a seguir apresentamos declarações de missão de cinco empresas farmacêuticas. Cada uma dessas declarações de missão está disponível no *site* da empresa na Internet para que os *stakeholders* vejam. Em cada um dos casos a declaração permanece inalterada há pelo menos três anos.

Utilizando os materiais deste capítulo e as discussões em classe sobre esses materiais, avalie cada uma das declarações de missão e dê uma nota A, B, C, D ou F com base na perspectiva de um dos grupos de *stakeholders*. Se você der uma nota alta, prepare-se para defendê-la. Se você der uma nota baixa, prepare-se para dizer o que acha que está errado com a declaração e como ela deveria ser melhorada.

	Grupo de Stakeholders		
Empresa e Declaração de Missão	Stakeholders do Mercado de Capitais	Stakeholders do Mercado de Produtos	Stakeholders Organizacionais
<p>GlaxoSmithKline A missão da GSK é melhorar a qualidade da vida humana permitindo que as pessoas façam mais, se sintam melhor e vivam mais.</p>			
<p>Bristol-Myers Squibb A missão da nossa empresa é estender e melhorar a vida humana, proporcionando a mais alta qualidade de produtos farmacêuticos e assistência médica.</p>			
<p>Merck A missão da Merck é proporcionar à sociedade produtos e serviços superiores, criando inovações e soluções que melhorem a qualidade de vida e atendam às necessidades dos clientes; oferecer um trabalho significativo e chances de progredir aos empregados, e uma taxa de retorno superior aos investidores.</p>			
<p>Novartis Nós queremos descobrir, desenvolver e comercializar com sucesso produtos inovadores para curar doenças, amenizar o sofrimento e melhorar a qualidade de vida. Também queremos dar aos acionistas um retorno que reflita um desempenho extraordinário e recompensar adequadamente aqueles que investem em idéias e trabalho na nossa empresa.</p>			
<p>Pfizer Nós vamos nos tornar a empresa mais valiosa do mundo para os pacientes, clientes, colegas, investidores, parceiros comerciais e as comunidades onde trabalhamos e vivemos.</p>			

NOTAS

1. E. Chan, 2005, "GM posts record China H1, closes in on VW", *Reuters*, www.reuters.com, 6 jul.

2. N. Layne, 2005, "Sony to unveil new strategy in september", *Reuters*, www.reuters.com, 22 jun.

3. J. B. Barney e T. B. Mackey, 2005, "Testing resource-based theory". In: D. J. Ketchen Jr. e D. D. Bergh (eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (2nd ed.), London: Elsevier, p. 1-13; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, e R. D. Ireland, 2007, "Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box", *Academy of Management Review*, prelo.

4. D. Lei e J. W. Slocum, 2005, "Strategic and organizational requirements for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 19(1): p. 31-45; T. J. Douglas e J. A. Ryman, 2003, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, 24: p. 333-347.

5. K. Shimizu e M. A. Hitt, 2004, "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", *Academy of Management Executive*, 18(4): p. 44-59; D. J. Teece, G. Pisano, e A. Shuen, 1997, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18: p. 509-533.

6. P. Shrivastava, 1995, "Ecocentric management for a risk society", *Academy of Management Review*, 20: p. 119.

7. F. Delmar, P. Davidsson, e W. B. Gartner, 2003, "Arriving at a high-growth firm", *Journal of Business Venturing*, 18: p. 189-216.

8. T. Bates, 2005, "Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures", *Journal of Business Venturing*, 20: p. 343-358.
9. A. M. McGahan e M. E. Porter, 2003, "The emergence and sustainability of abnormal profits", *Strategic Organization*, 1: p. 79-108; T. C. Powell, 2001, "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, 22: p. 875-888.
10. R. D. Ireland e C. C. Miller, 2004, "Decision-making and firm success", *Academy of Management Executive*, 18(4): p. 8-12.
11. P. Nutt, 2004, "Expanding the search for alternatives during strategic decision-making", *Academy of Management Executive*, 18(4): p. 13-28; S. Dutta, M. J. Zbaracki, e M. Bergen, 2003, "Pricing process as a capability: a resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 24: p. 615-630.
12. S. Tallman e K. Fladmoe-Lindquist, 2002, "Internationalization, globalization, and capability-based strategy", *California Management Review*, 45(1): p. 116-135; M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, e D. L. Sexton, 2001, "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): p. 479-491; S. A. Zahra, R. D. Ireland, e M. A. Hitt, 2000, "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance", *Academy of Management Journal*, 43: p. 925-950.
13. R. Kirkland, 2005, "Will the U.S. be flattened by a flatter world?" *Fortune*, 27 jun., p. 47-48.
14. A. Nair e S. Kotha, 2001, "Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry", *Strategic Management Journal*, 22: p. 221-235; A. M. McGahan e M. E. Porter, 1997, "How much does industry matter, really?" *Strategic Management Journal*, 18 (Special Issue): p. 15-30.
15. D. G. Sirmon e M. A. Hitt, 2003, "Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): p. 339-358; J. B. Barney, 2001, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 26: p. 41-56.
16. M. A. Hitt, B. W. Keats, e S. M. DeMarie, 1998, "Navigating in the new competitive landscape: building competitive advantage and strategic flexibility in the 21st century", *Academy of Management Executive*, 12(4): p. 22-42; R. A. Bettis e M. A. Hitt, 1995, "The new competitive landscape", *Strategic Management Journal*, 16 (Special Issue): p. 7-19.
17. 2005, "NBC could combine network and cable news" – *NY Post*, www.reuters.com, 30 jun.
18. B. Alpert, 2005, "Apple's iPod faces threat", *Bryan-College Station Eagle*, 3 jul., E5.
19. C. Harrison, 2005, "Is it Goofy to give your child a phone?" *Dallas Morning News*, 7 jul., D1, D3.
20. G. Probst e S. Raisch, 2005, "Organizational crisis: the logic of failure", *Academy of Management Executive*, 19(1): p. 90-105; M. A. Hitt e V. Pisano, 2003, "The cross-border merger and acquisition strategy", *Management Research*, 1: p. 133-144.
21. R. M. Grant, 2003, "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, 24: p. 491-517.
22. G. McNamara, P. M. Vaaler, e C. Devers. 2003. "Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition", *Strategic Management Journal*, 24: p. 261-278.
23. R. A. D'Aveni, 1995, "Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework", *Academy of Management Executive*, 9(3): p. 46.
24. R. A. D'Aveni, 2004, "Corporate spheres of influence", *MIT Sloan Management Review*, 45(4): p. 38-46; W. J. Ferrier, 2001, "Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness", *Academy of Management Journal*, 44: p. 858-877.
25. S. J. Chang e S. Park, 2005, "Types of firms generating network externalities and MNCs' co-location decisions", *Strategic Management Journal*, 26: p. 595-615; S. C. Voelpel, M. Dous, e T. H. Davenport, 2005, "Five steps to creating a global knowledge-sharing systems: Siemens/ShareNet", *Academy of Management Executive*, 19(2): p. 9-23.
26. R. Belderbos e L. Sleuwaegen, 2005, "Competitive drivers and international plant configuration strategies: a product-level test", *Strategic Management Journal*, 26: p. 577-593.
27. 2005, "Organization for Economic Co-operation and Development", *OCED Statistical Profile of the United States – 2005*, www.oecd.org; S. Koudsi e L. A. Costa, 1998, "America vs. the new Europe: by the numbers", *Fortune*, 21 dez., p. 149-156.
28. T. Raum, 2005, "Awakening economic powerhouses eye G8", *Washington Post Online*, www.washingtonpost.com, 3 jul.
29. Kirkland, "Will the U.S. be flattened by a flatter world?" p. 47.
30. A. Virmani, 2005, "India a giant economy? Yes, by 2035! Rediff.com", www.rediff.com, 21 jan.
31. Raum, "Awakening economic powerhouses".
32. K. Kranhold, 2005, "GE pins hopes on emerging markets", *Wall Street Journal Online*, www.wsj.com, 2 mar.
33. 2005, "Delivering the goods at FedEx", *Business Week*, 13 jun., p. 60-62.
34. P. Williamson e M. Zeng, 2004, "Strategies for competing in a changed China", *MIT Sloan Management Review*, 45(4): p. 85-91; V. Govindarajan e A. K. Gupta, 2001, *The Quest for Global Dominance*, San Francisco: Jossey-Bass.
35. T. Khanna, K. G. Palepu, e J. Sinha, 2005, "Strategies that fir emerging markets", *Harvard Business Review*, 83(6): p. 63-76.
36. 2005, "Wal-Mart at a glance", www.walmart.com, 3 jul.
37. 2005, "McDonald's Corporation", *Standard and Poor's Stock Report*, www.standardandpoors.com, 2 jul.
38. P. Barwise e S. Meehan, 2004, "Don't be unique, be better", *MIT Sloan Management Review*, 45(4): p. 23-26.
39. M. A. Prospero, 2005, "The march of war", *Fast Company*, 14 maio.
40. G. Fink e N. Holden, 2005, "The global transfer of management knowledge", *Academy of Management Executive*, 19(2): p. 5-8; M. Subramaniam e N. Venkataraman, 2001, "Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, 22: p. 359-378.
41. S. Zaheer e E. Mosakowski, 1997, "The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services", *Strategic Management Journal*, 18: p. 439-464.
42. R. C. May, S. M. Puffer, e D. J. McCarthy, 2005, "Transferring management knowledge to Russia: a culturally based approach", *Academy of Management Executive*, 19(2): p. 24-35.
43. M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, e H. Kim, 1997, "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40: p. 767-798.

44. D'Aveni, "Coping with hypercompetition", 46.
45. G. Hamel, 2001, "Revolution vs. evolution: you need both", *Harvard Business Review*, 79(5): p. 150-156.
46. D. Solis, 2005, "Accent on trust", *Dallas Morning News*, 3 jul., D1, D6.
47. K. H. Hammonds, 2001, "What is the state of the new economy?" *Fast Company*, set., p. 101-104.
48. L. Yu, 2005, "Does knowledge sharing pay off?" *MIT Sloan Management Review*, 46(3): p. 5.
49. L. Valikangas e M. Gibbert, 2005, "Boundary-setting strategies for escaping innovation traps", *MIT Sloan Management Review*, 46(3): p. 58-65; K. M. Eisenhardt, 1999, "Strategy as strategic decision making", *Sloan Management Review*, 40(3): p. 65-72.
50. J. Santos, Y. Doz, e P. Williamson, 2004, "Is your innovation process global?" *MIT Sloan Management Review*, 45(4): p. 31-37.
51. C. W. L. Hill, 1997, "Establishing a standard: competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries", *Academy of Management Executive*, 11 (2): p. 7-25.
52. C. Gilbert, 2003, "The disruptive opportunity", *MIT Sloan Management Review*, 44(4): p. 27-32; C. M. Christiansen, 1997, *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard Business School Press.
53. P. Magnusson, 2005, "Globalization is great – sort of", *Business Week*, 25 abr., 25.
54. R. Adner, 2002, "When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition", *Strategic Management Journal*, 23: p. 667-688; G. Ahuja e C. M. Lampert, 2001, "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue): p. 521-543.
55. C. L. Nichols-Nixon e C. Y. Woo, 2003, "Technology sourcing and output of established firms in a regime of encompassing technological change", *Strategic Management Journal*, 24: p. 651-666; C. W. L. Hill e F.T. Rothaermel, 2003, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, 28: p. 257-274.
56. G. Ferguson, S. Mathur, e B. Shah, 2005, "Evolving from information to insight", *MIT Sloan Management Review*, 46(2): p. 51-58.
57. J. Weber e A. Therese, 2005, "How the Net is remaking the mall", *Business Week*, 9 maio, p. 60-61.
58. B. Einhorn, B. Elgin, R. D. Hof, e T. Mullaney, 2005, "The great Internet race", *Business Week*, 13 jun., p. 54-56.
59. A. C. Inkpen e E. W. K. Tsang, 2005, "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30: p. 146-165; A. S. DeNisi, M. A. Hitt, e S. E. Jackson, 2003, "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage". In: S. E. Jackson, M. A. Hitt, e A. S. DeNisi (eds.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 3-33.
60. M. Gottfredson, R. Puryear, e S. Phillips, 2005, "Strategic sourcing: from periphery to the core", *Harvard Business Review*, 83(2): p. 132-139.
61. K. G. Smith, C. J. Collins, e K. D. Clark, 2005, "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, 48: p. 346-357; S. K. McEvily e B. Chakravarty, 2002, "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management Journal*, 23: p. 285-305.
62. S. K. Ethirau, P. Kale, M. S. Krishnan, e J. V. Singh, 2005, "Where do capabilities come from and how do they matter?" *Strategic Management Journal*, 26: p. 25-45; L. Rosenkopf e A. Nerkar, 2001, "Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact on the optical disk industry", *Strategic Management Journal*, 22: p. 287-306.
63. Sirmon, Hitt, e Ireland, "Managing firm's resources".
64. K. Asakawa e M. Lehrer, 2003, "Managing local knowledge assets globally: the role of regional innovation relays", *Journal of World Business*, 38: p. 31-42.
65. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, e R. D. Ireland, 2004, *Competing for Advantage*, Cincinnati: Thomson South-Western; K. R. Harrigan, 2001, "Strategic flexibility in old and new economies". In: M. A. Hitt, R. E. Freeman, e J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, p. 97-123.
66. Shimizu e Hitt, "Strategic flexibility", p. 45.
67. L. Gratton e S. Ghoshal, 2005, "Beyond best practice", *MIT Sloan Management Review*, 46(3): p. 49-55.
68. K. Uhlenbruck, K. E. Meyer, e M. A. Hitt, 2003, "Organizational transformation in transition economies: resource-based and organizational learning perspectives", *Journal of Management Studies*, 40: p. 257-282.
69. R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, W. P. Wan, e D. Yiu, 1999, "Swings of a pendulum: theory and research in strategic management", *Journal of Management*, 25: p. 417-456.
70. E. H. Bowman e C. E. Helfat, 2001, "Does corporate strategy matter?" *Strategic Management Journal*, 22: p. 1-23.
71. J. Shamsie, 2003, "The context of dominance: an industry-driven framework for exploiting reputation", *Strategic Management Journal*, 24: p. 199-215; A. Seth e H. Thomas, 1994, "Theories of the firm: implications for strategy research", *Journal of Management Studies*, 31: p. 165-191.
72. Seth e Thomas, p. 169-173.
73. L. F. Feldman, C. G. Brush, e T. Manolova, 2005, "Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator", *Journal of Business Venturing*, 20: p. 359-383.
74. M. E. Porter, 1985, *Competitive Advantage*, Nova York: Free Press; M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, Nova York: Free Press.
75. A. M. McGahan, 1999, "Competition, strategy and business performance", *California Management Review*, 41(3): p. 74-101; McGahan e Porter, "How much does industry matter, really?"
76. R. Henderson e W. Mitchell, 1997, "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance", *Strategic Management Journal*, 18 (Special Issue): p. 5-14; C. Oliver, 1997, "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, 18: p. 697-713; J. L. Stimpert e I. M. Duhaime, 1997, "Seeing the big picture: the influence of industry, diversification, and business strategy on performance", *Academy of Management Journal*, 40: p. 560-583.
77. B.-S. Teng e J. L. Cummings, 2002, "Trade-offs in managing resources and capabilities", *Academy of Management Executive*, 16(2): p. 81-91; R. L. Priem e J. E. Butler, 2001, "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management Review*, 26: p. 22-40.
78. M. Blyler e R. W. Coff, 2003, "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies", *Strategic Management Journal*, 24: p. 677-686.

79. P. Bansal, 2005, "Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, 26: p. 197-218.
80. P. J. H. Schoemaker e R. Amit, 1994, "Investment in strategic assets: industry and firm-level perspectives". In: P. Shrivastava, A. Huff, e J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, p. 9.
81. D. M. DeCarolis, 2003, "Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management*, 29: p. 27-50; "Barney, is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes".
82. C. Zott, 2003, "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24: p. 97-125.
83. G. Hawawini, V. Subramanian, e P. Verdin, 2003, "Is performance driven by industry – or firm – specific factors? A new look at the evidence", *Strategic Management Journal*, 24: p. 1-16.
84. M. Makhija, 2003, "Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization", *Strategic Management Journal*, 24: p. 433-451; T. J. Douglas e J. A. Ryman, 2003, "Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies", *Strategic Management Journal*, 24: p. 333-347.
85. R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, e M. A. Hitt, 2006, *Understanding Business Strategy*, Cincinnati: Thomson South-Western, p. 32-34.
86. 2005, "The CEO's secret handbook", *Business 2.0*, jul., p. 69-76.
87. A. Deutschman, 2005, "Making change", *Fast Company*, maio, p. 53-62.
88. M. Ihlwan, C. Edwards, e R. Crockett, 2005, "Korea's LG may be the next Samsung", *Business Week*, 24 jan., p. 54-55.
89. P. B. Brown, 2005, "What I know now", *Fast Company*, fev., p. 96.
90. R. D. Ireland e M. A. Hitt, 1992, "Mission statements: importance, challenge, and recommendations for development", *Business Horizons*, 35(3): p. 34-42.
91. V. Postrel, 2005, "So many choices", *Dallas Morning News*, 26 jun., P1, P5.
92. W. J. Duncan, 1999, *Management: Ideas and Actions*, Nova York: Oxford University Press, p. 122-125.
93. P. Martin, 1999, "Lessons in humility", *Financial Times*, 22 jun., p. 18.
94. J. A. Pearce e J. P. Doh, 2005, "The high impact of collaborative social initiatives", *MIT Sloan Management Review*, 46(3): p. 30-39.
95. I. R. Baum, E. A. Locke, e S. A. Kirkpatrick, 1998, "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, 83: p. 43-54.
96. J. Humphreys, 2004, "The vision thing", *MIT Sloan Management Review*, 45(4): p. 96.
97. P. A. Argenti, R. A. Howell, e K. A. Beck, 2005, "The strategic communication imperative", *MIT Sloan Management Review*, 46(3): p. 83-89; J. Frooman, 1999, "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 24: p. 191-205.
98. T. M. Jones e A. C. Wicks, 1999, "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24: p. 206-221; R. E. Freeman, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, p. 53-54.
99. G. Donaldson e J. W. Lorsch, 1983, *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*, Nova York: Basic Books, p. 37-40.
100. S. Sharma e I. Henriques, 2005, "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian Forest products industry", *Strategic Management Journal*, 26: p. 159-180.
101. A. J. Hillman e G. D. Keim, 2001, "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, 22: p. 125-139.
102. J. M. Stevens, H. K. Steensma, D. A. Harrison, e P. L. Cochran, 2005, "Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions", *Strategic Management Journal*, 26: p. 181-195.
103. R. E. Freeman e J. McVea, 2001, "A stakeholder approach to strategic management". In: M. A. Hitt, R. E. Freeman, e J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, p. 189-207.
104. Ibid.
105. C. Caldwell e R. Karri, 2005, "Organizational governance and ethical systems: a covenantal approach to building trust", *Journal of Business Ethics*, 58: p. 249-267; A. McWilliams e D. Siegel, 2001, "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, 26: p. 117-127.
106. C. Hardy, T. B. Lawrence, e D. Grant, 2005, "Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity", *Academy of Management Review*, 30: p. 58-77; R. K. Mitchell, B. R. Agle, e D. J. Wood, 1997, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really count", *Academy of Management Review*, 22: p. 853-886.
107. S. Maitlis, 2005, "The social process of organizational sensemaking", *Academy of Management Journal*, 48: p. 21-49.
108. T. M. Gardner, 2005, "Interfirm competition for human resources: evidence from the software industry", *Academy of Management Journal*, 48: p. 237-256.
109. J. A. Byrne, 2005, "Working for the boss from hell", *Fast Company*, jul., p. 14.
110. D. Brady e D. Kiley, 2005, "Short on sizzle, and losing steam", *Business Week*, 25 abr., p. 44.
111. E. T. Prince, 2005, "The fiscal behavior of CEOs", *MIT Sloan Management Review*, 46(3): p. 23-26.
112. D. Brady e J. Weber, 2005, *Business Week*, 25 abr., p. 88-96.
113. A. Priestland e T. R. Hanig, 2005, "Developing first-level managers", *Harvard Business Review*, 83(6): p. 113-120.
114. R. T. Pascale e J. Sternin, 2005, "Your company's secret change agent", *Harvard Business Review*, 83(5): p. 72-81.
115. 2005, "Jim Collins on tough calls", *Fortune*, 27 jun., p. 89-94.
116. 2005, "About Wal-Mart", www.walmart.com, 3 jul.
117. S. Holmes e D. Brady, 2005, "Boeing's struggle to find a pilot", *Business Week*, 23 maio, p. 44.
118. D. Rooke e W. R. Tolbert, 2005, "Seven transformations of leadership", *Harvard Business Review*, 83(4): p. 66-76.
119. T. Leavitt, 1991, *Thinking about Management*, Nova York: Free Press, p. 9.
120. 2005, "100 best corporate citizens for 2004", *Business Ethics Magazine*, www.business-ethics.com, 27 jun.

121. D. C. Hambrick, S. Finkelstein, e A. C. Mooney, 2005, "Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors", *Academy of Management Review*, 30: p. 472-491; J. Brett e L. K. Stroh, 2003, "Working 61 plus hours a week: why do managers do it?" *Journal of Applied Psychology*, 88: p. 67-78.
122. J. A. Byrne, 2005, "Great work if you can get it", *Fast Company*, abr., p. 14.
123. M. Loeb, 1993, Steven J. Ross, 1927-1992, *Fortune*, 25 jan., p. 4.
124. Collins, Jim Collins em *tough calls*.
125. O. Gadiesh e J. L. Gilbert, 1998, "Profit pools: a fresh look at strategy", *Harvard Business Review*, 76(3): p. 139-147.
126. O. Gadiesh e J. L. Gilbert, 1998, "How to map your industry's profit pool", *Harvard Business Review*, 76(3): p. 149-162.
127. M. J. Epstein e R. A. Westbrook, 2001, "Linking actions to profits in strategic decision making", *Sloan Management Review*, 42(3): p. 39-49.
128. D. J. Ketchen, C. C. Snow, e V. L. Street, 2004, "Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics", *Academy of Management Executive*, 18(4): p. 29-43.
129. P. Evans e B. Wolf, 2005, "Collaboration rules", *Harvard Business Review*, 83(7): p. 96-104.
130. 2005, "Microsoft, Toshiba to develop electronics", *Reuters*, www.reuters.com, 27 jun.
131. Pearce e Doh, "The high impact of collaborative social initiatives", p. 30-39.
132. J. R. Ehrenfeld, 2005, "The roots of sustainability", *MIT Sloan Management Review*, 46(2): p. 23-25; L. K. Trevino e G. R. Weaver, 2003, *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford, CA: Stanford University Press.
133. J. R. Ehrenfeld, 2005, "The roots of sustainability", *MIT Sloan Management Review*, 46(2): p. 23-25.
134. 2005, "Corporate citizenship on the rise", *Business Week*, 9 maio, S1-S7.