

A Influência do Processo Estratégico nas Mudanças Referentes ao Conteúdo Estratégico da Agroindústria Paranaense

Autoria: Nicole Maccali

Resumo

O objetivo da pesquisa apresentada nesse artigo foi compreender de que forma o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças de conteúdo estratégico da agroindústria paranaense. O estudo justifica-se pela contribuição que pode oferecer para o avanço do conhecimento no campo da estratégia, em específico conteúdo e processo estratégico, pois, como afirmam Chakravarty e White (2002), pouco se sabe sobre como os processos afetam as estratégias. Considerando que as pesquisas sobre o processo estratégico tratam mais sobre o processo em si e menos sobre a estratégia, tratando apenas de uma pequena parcela do que se pode considerar como estratégia. A pesquisa foi desenvolvida à luz da Teoria Contingencial em que as organizações se constituem de relações que se instituem no tempo e no espaço, com características e qualidades únicas, formando assim um processo estratégico para sua realidade organizacional. Neste estudo o processo estratégico refere-se à “forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992); e o conteúdo estratégico se refere a “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96). O estudo de casos realizado tem natureza qualitativa descritiva, corte transversal com avaliação longitudinal, usou de análise de conteúdo para a leitura dos dados obtidos de entrevistas e documentos. Os dados mostraram que as agroindústrias pesquisadas apresentam posicionamentos estratégicos semelhantes, ou seja, todas estão investindo na agroindustrialização de seus produtos básicos. Com a finalidade de agregar mais valor a sua produção primária, além de diversificar as suas atividades. No que tange ao conteúdo estratégico as escolhas tem seguido três orientações: escala (produtos commodities); diferenciação; e produtos com valor agregado (industrializados) e com isso atingir novos mercados. Percebeu-se nas agroindústrias pesquisadas que o perfil dos gestores, evidenciados principalmente em duas organizações, que tiveram troca dos gestores com nível de escolaridade e especialização superior. Demonstrando, nesses casos que a profissionalização dos gestores, entre outros, é um dos principais influenciadores das mudanças na estratégia das organizações pesquisadas. Desse modo, concluiu-se que dentre os fatores do processo estratégico analisados há convergência entre os dados obtidos das agroindústrias pesquisadas.

Introdução

No contexto empresarial, estratégia pertence a um processo pelo qual uma empresa pesquisa e analisa o ambiente e os recursos para selecionar oportunidades definidas em termos de mercados a serem atendidos e produtos a serem fornecidos para esses mercados e também tomar decisões para investir recursos a fim de atingir os objetivos identificados (PASCALE, 1996). Usualmente os estudos em estratégia são separados em conteúdo e processo estratégico para fins didáticos, porém na prática essa separação não ocorre ou não deveria ocorrer. O conteúdo estratégico refere-se aos produtos, mercados, foco estratégico e resultados organizacionais que a organização pretende atingir. Já o processo estratégico está relacionado a elaboração das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas.

Os estudos em conteúdo estratégico tem como pressuposto que a organização possui um propósito principal, o que definiria a razão de sua existência. Entretanto, esses estudos não explicam suficientemente a relação estratégica dos produtos, mercado, ambiente e resultados. Pois, como afirmam Chakravarty e White (2002), pouco se sabe sobre como os processos afetam as estratégias, já que as pesquisas sobre o processo estratégico tratam mais sobre o processo em si e menos sobre a estratégia, tratando apenas de uma pequena parcela do que se pode considerar como estratégia. Com base nessas informações, propõe-se um Quadro de Referência (figura 1), em que procura-se representar a interação dinâmica entre o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos e, parte do pressuposto que na ocorrência de um único evento todas as variáveis poderão ser afetadas.

O Quadro de Referência visa aproximar o campo da estratégia com o campo dos estudos organizacionais, rompendo com o modelo explicativo causal de variáveis discretas e adotando o enfoque processual que concebe a organização como constituída de relações que se instituem no tempo e no espaço com suas características e qualidades únicas, constituindo assim um processo estratégico mais amplo. O Quadro representa ainda o processo estratégico no modo com que os fatores: ambiente, práticas e formas de gestão, recursos, conhecimento, relações interorganizacionais e pessoas influenciam a organização, no passado, no presente e também no futuro. Os resultados econômicos, sociais e ambientais são vistos como consequência tanto do conteúdo estratégico como do processo estratégico.

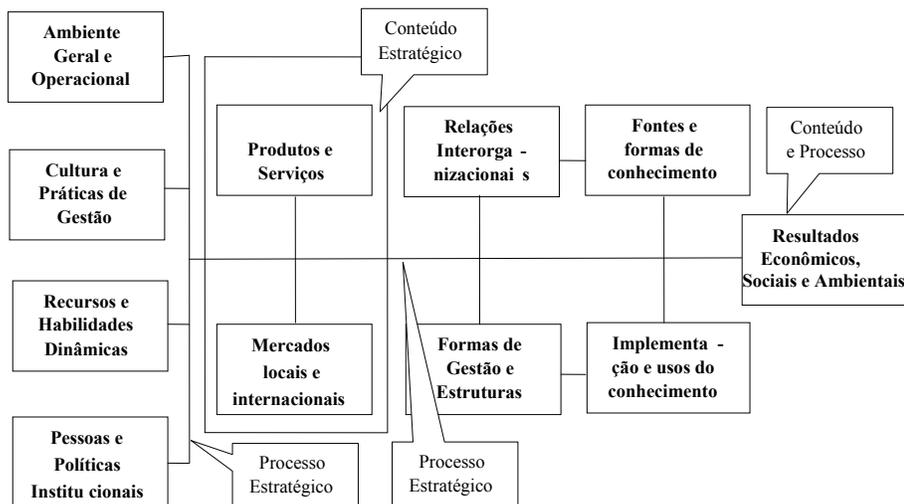


Figura 1: Quadro de Referência: Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesse sentido, está investigação por meio dos estudos de caso, sendo duas empresas de porte médio e uma cooperativa, que assumiu uma perspectiva empresarial no gerenciamento de seu negócio, pretende identificar se as relações iniciais do Quadro de Referência se estabelecem como novas e adequadas agendas de pesquisa. Para isso, buscou-se identificar como o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico.

A partir das variáveis propostas pelo Quadro de Referência, o estudo buscou na literatura a base teórica dos elementos do processo e do conteúdo estratégico para conceituar as variáveis de pesquisa do estudo de casos de forma mais aprofundada; e fez um levantamento de estudos relevantes para um melhor entendimento das relações organizacionais, como a influência do perfil do gestor influência na tomada de decisão que afeta as escolhas referentes ao conteúdo estratégico, ou seja, mercados e produtos. Também buscou integrar, dentre os fatores pesquisados, conceitos e temáticas que podem parecer distintas em um mesmo modelo.

A seguir apresenta-se a fundamentação teórica que permite analisar os dados da presente investigação.

A Estratégia Organizacional: Conteúdo e Processo Estratégico

Para Porter (1991) estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e da integração entre elas. Segundo Ansoff (1991) a estratégia e os objetivos organizacionais descrevem conjuntamente, o conceito do campo de atuação da empresa. Segundo o autor, nessa perspectiva o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de rentabilidade são dadas pela gerencia funcionalmente.

Assim, o conceito de estratégia representa associações que vai desde um plano de ação até o complexo posicionamento organizacional, ou seja, a personalidade e a razão de ser de uma empresa (MEIRELLES, GONÇALVES e ALMEIDA, 2000). Com essa amplitude de conceitos e, também devido a complexidade do termo, se torna difícil obter um conceito consensual, embora dentro da literatura é possível encontrar uma série de convergências entre os autores. Sob o ponto de vista original do conceito, portanto, estratégia é a transformação dos objetivos organizacionais em projetos e táticas, embora outras definições mais antigas de estratégia incluam a própria atividade de definição da missão e dos objetivos organizacionais dentro do escopo do conceito (MATITZ, 2009).

Segundo Porter (1989) a estratégia ótima de uma empresa geralmente seria diferente em cada cenário, se a empresa soubesse que cenário iria ocorrer. Dessa forma, como a empresa não sabe o cenário que vai ocorrer, logo os seus gestores devem escolher a melhor maneira de enfrentar a incerteza na seleção de sua estratégia, dados seus recursos e sua posição inicial. Uma estratégia construída em torno de um cenário é arriscada, enquanto que uma estratégia projetada para garantir o sucesso em todos os cenários é dispendiosa. A função dos cenários é revelar elementos para que as empresas façam suas escolhas em relação a sua estratégia. Segundo Porter, o instrumento dos cenários industriais não é suficiente por si só para a formulação da estratégia. Nesse caso, fornecem uma metodologia para formulação da estratégia em condições de incerteza e, quando combinados com instrumentos conceituais substantivos para a compreensão da estrutura industrial, do comportamento da concorrência e da vantagem competitiva, o instrumento dos cenários pode constituir uma parte importante do arsenal do estrategista.

De outra forma e, para fins didáticos, a estratégia pode ser dividida em conteúdo e processo estratégico, sendo que na prática essa divisão não ocorre.

O **conteúdo estratégico** refere-se ao que a organização faz, e “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96). Como componentes do conteúdo têm-se: o **produto** que “é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER, 1991, p. 506); e o **mercado** refere-se ao local onde a empresa oferece seus produtos e/ou serviços,

Segundo Aaker (2005) o escopo de uma empresa é definido pelos produtos que ela oferece e pelos que decide não oferecer, pelos mercados aos quais ela quer e não quer atender e pelos concorrentes com os quais decide concorrer ou evitar. Para o autor, algumas vezes a decisão mais importante do escopo empresarial diz respeito a quais produtos ou segmentos evitar, porque tal decisão pode conservar os recursos necessários para competir de forma bem sucedida em outros locais. Para Porter (1989) as empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, o posicionamento do negócio, ou seja, a forma como o cliente vê o produto em relação à concorrência em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base em preços reduzidos (porque tem a vantagem dos custos) ou, pelo contrário, em preços mais elevados pela via da diferenciação, isto se o cliente estiver disposto a pagar mais por um produto que considera diferente e ao qual atribui maior valor, por achar que melhor satisfaz as suas necessidades.

Já o **processo estratégico** refere-se a “forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992). Como componentes do processo estratégico têm-se: o **ambiente** que refere-se a todos fenômenos externos às organizações estudadas e que, de um modo potencial ou real, as influenciam (HALL, 2004); a **cultura** como sendo o “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir à identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1996, p. 22); as **práticas de gestão** que são as práticas sociais, operacionais e dos praticantes que formam a estratégia das organizações a partir das atividades diárias; os **recursos** sendo “algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que temporário” (MILLS *et al.*, 2002, p.19); as **habilidades dinâmicas** como “a capacidade de prever e moldar oportunidades e ameaças, de aproveitar oportunidades e de manter competitividade através da melhoria, combinação, proteção, e quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do empreendimento” (TEECE, 2007, p. 1319); as **pessoas**, que no caso dessa pesquisa foram os tomadores de decisão; pessoas que ocupam cargos gerenciais e/ou que influenciam na estratégia organizacional; as **políticas Institucionais** que são guias de ações instituídas no tempo que emergem dos processos organizacionais tanto técnicos como sociais (BULGACOV, 2009); os **relacionamentos interorganizacionais** que são recursos de transações, fluxos e conexões relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações (DAFT, 1999); as **formas de Gestão** que são as alternativas práticas da organização que possibilita respostas as demandas (tanto do ambiente externo quanto interno) de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social (OLIVIERI, 2003); mecanismo de coordenação que abrangem as maneiras pelas quais as organizações coordenam

suas tarefas. Podem ser: supervisão direta com origem no núcleo estratégico, a padronização dos processos de trabalho como orientações técnicas, padronização dos resultados, padronização das habilidades dos participantes, etc. (BULGACOV, 2009); a **estrutura organizacional** que corresponde a organização gerada para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas, envolvendo hierarquia, distribuição do trabalho, autoridade e comunicação (CHANDLER, 1962); e o **conhecimento** que refere-se a crenças e compromissos (NONAKA, 1997); além de todas as inter-relações que os fatores do processo estratégico tem uns com os outros, como a gestão organizacional influenciando a gestão do conhecimento e que conseqüentemente influencia na aprendizagem organizacional, o perfil do gestor que pode alterar as práticas organizacionais e a maneira como a empresa responde as alterações ambientais.

E como conseqüência, tanto do conteúdo estratégico como do processo estratégico, os **resultados estratégicos** que referem-se aos resultados econômicos, sociais e ambientais que a empresa alcança e que segundo Bulgacov (2009) podem ser tangíveis ou intangíveis e geralmente eles são definidos no planejamento estratégico na descrição da missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais. Para o autor, os resultados econômicos, sociais e ambientais, enquanto desempenhos estratégicos, podem ser identificados como conseqüências tanto das operações referentes ao conteúdo estratégico, como dos processos estratégicos promovidos pelas ações e escolhas estratégicas e operacionais dos decisores das organizações. Segundo Galbraith (2006) o melhor desempenho vem das organizações que atingem um ajuste entre estratégia e organização.

A teoria da contingência parte da idéia de que não existe uma estrutura organizacional que possa ser efetiva em todas as organizações, pois a otimização da estrutura dependerá de fatores, tais como, estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia, que por sua vez refletem a influência do ambiente numa dada organização (DONALDSON, 1999). Os sistemas abertos, assim como as organizações, possuem como característica uma permanente relação com o ambiente, ou seja, influenciando e sendo influenciado por ele. Segundo a teoria exposta, as organizações tendem a se adequar e responder ao ambiente em que estão inseridas. Cada organização responde aos fatores contingenciais e ao ambiente de maneiras diferentes, sendo necessário nas pesquisas que se propõem a compreender os fenômenos organizacionais perceber e analisar o contexto em que a organização está inserida e também quem são os gestores a frente dessas organizações e como esses influenciam a maneira como a organização responde ao ambiente.

Em pesquisa realizada por Bertucci (2005), cujo objetivo era avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional nas empresas em que atuavam, a autora conclui que quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também melhor desempenho econômico-financeiro e políticas mais adequadas de recursos humanos. Segundo a autora, os gestores são os mediadores entre o ambiente e a organização, e suas ações se baseiam mais na forma como eles percebem o ambiente do que num ambiente propriamente “objetivo”, assim, a efetividade reside na capacidade da organização de efetuar adaptações consideradas relevantes pelos gestores em relação às condições ambientais e as decisões que serão adotadas pela organização para gerenciar essas condições, ou seja, ajustar concomitantemente e permanentemente estratégia e estrutura. Segundo Bertucci (2005), os resultados encontrados em sua pesquisa foram consistentes aos pressupostos de Miles e Snow (1978), de que as organizações desenvolvem padrões estratégicos ao longo do tempo e, de alguma forma, os comunicam ao mercado. Esses padrões podem constituir o chamado efeito

industry recipes que consiste no processo de definição de estratégias similares às de outras empresas do mesmo setor, sendo esse comportamento usual em situações em que o nível de incerteza ambiental do gestor é elevado (BERTUCCI, 2005).

Considera-se que as relações entre os fatores do processo estratégico, apresentados acima, influenciam diretamente nas mudanças referentes ao conteúdo que a empresa realiza ao longo de sua trajetória, pois ao se fazer uma alteração no produto e/ou no mercado, por exemplo, a empresa inevitavelmente estará considerando seu processo estratégico, mesmo que os gestores não percebam essa relação.

Método

A pesquisa sobre estratégia requer procedimentos detalhados para evitar afirmações simplistas e o uso equivocado de variáveis dependentes que podem significar pouco para o processo estratégico. É preciso ressaltar que a pesquisa sobre estratégia envolve não somente fatores e cortes internos da organização, mas também envolve a maneira como os fenômenos do contexto e do tempo são percebidos pelas pessoas-chaves da organização, sendo estes importantes fatores para a realização dessa pesquisa.

A partir da pergunta de pesquisa desse estudo: *Como o processo estratégico e as relações entre seus fatores influenciam nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico da agroindústria paranaense?* Optou-se pelo estudo de casos múltiplos. De cunho descritivo e qualitativo, ou seja, sem a intervenção do pesquisador na situação em questão e busca conhecer e descrever a situação como ela lhe é apresentada. E, segundo Creswell (2007), uma das principais razões para se conduzir um estudo qualitativo, é suas peculiaridades exploratórias, ou seja, ainda não foi suficientemente pesquisado o tópico ou a população em estudo, e o pesquisador ouve os participantes e constrói entendimentos baseados em suas idéias; sendo esta uma realidade encontrada no campo selecionado para esta pesquisa: a escassez de dados secundários da agroindústria paranaense é corrente até mesmo nos órgãos representativos do setor, existem dados quantitativos, como número de agroindústrias do estado (fornecido pela Pesquisa Industrial Anual – IBGE) e agroindústrias cadastradas (Sistema FIEP – PR), porém poucos dados consolidados que forneçam previamente um panorama do perfil da agroindústria. As pesquisas qualitativas nesse setor ainda são escassas, em especial, no seu contexto gerencial.

A temporalidade da pesquisa foi transversal com aproximação longitudinal, pois se pretendeu verificar fenômenos que ocorreram ao longo da existência das organizações em um dado momento. O nível de análise foi o organizacional e a unidade foram os gerentes das organizações pesquisadas.

A pesquisa foi realizada em 3 etapas: (1) a primeira de natureza exploratória, cujo objetivo era conhecer melhor o setor e identificar organizações passíveis da realização da pesquisa. Nessa etapa foi realizada uma reunião com a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) no qual foi constatada a escassez de pesquisas nesse setor, bem como, a escassez de dados que pudessem ser utilizados para identificação dos atores antes da ida ao campo; (2) na segunda etapa foram identificadas agroindústrias para realização da pesquisa e foi realizado um primeiro contato com as mesmas. Nessa etapa, após o aceite, foram identificadas as organizações que seriam pesquisadas; (3) já na terceira etapa foram realizadas as entrevistas com os atores identificados como influenciadores no processo de decisão das organizações, na qual procedeu-se também à análise documental.

Em conformidade com o delineamento da pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de 9 entrevistas semi-estruturadas e observação não participante, realizados entre os meses de setembro e dezembro de 2010. Foram realizadas 5 entrevistas com a Empresa A: Presidente, Diretor Secretário, Gerente de Estratégia e Logística, Gerente da Divisão Industrial e Gerente da Divisão de Alimentos; 2 entrevistas com a Empresa B: Diretor Geral e com a Diretora do Setor de Alimentos; e 2 entrevistas com a Empresa C: com o Presidente do Conselho de Administração e com o Gerente Geral da Indústria. Já os dados secundários foram: sites das empresas pesquisadas, relatórios anuais, informações da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP e outras instituições governamentais (como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC). Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2002) é um conjunto de técnicas de análise que objetiva, por meio de métodos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens que permitem a análise das variáveis inseridas nas mensagens. A técnica utilizada foi analisar por categoria analítica, atribuindo rótulos para cada fator do processo estratégico identificado e a análise também se deu pelos exemplos de produtos ou mercados desenvolvidos pelas organizações pesquisadas.

Apresentação e Análise dos Dados

Foram pesquisadas 3 agroindústrias paranaenses, que aqui serão classificadas como Agroindústria A, Agroindústria B e Agroindústria C. Pela delimitação do espaço, será apresentado uma síntese dos dados obtidos em cada agroindústria e uma análise do conjunto de seus dados.

Agroindústria A

A Agroindústria A é uma Cooperativa representativa do Estado do Paraná, estando, segundo a ABEF/SECEX, entre as 25 maiores exportadoras de frango do Brasil (14º lugar); entre as 400 maiores do Agronegócio do Brasil, em 56º posição (Revista Exame) e ser a 22º maior empresa do estado do Paraná (Revista Amanhã). A Cooperativa possui 8.648 associados e 4.922 funcionários e possui um faturamento de cerca de R\$ 1,5 bilhão/ano.

Em 1995 a Cooperativa programou o Projeto de Verticalização das propriedades dos associados, ou seja, diversificar a linha de produtos e agregar o maior valor possível aos produtos, e também da própria cooperativa como forma de garantir sua sustentabilidade, consistindo num processo de agroindustrialização; com isso a cooperativa redefiniu seu perfil, de uma empresa com características voltada à produção de grãos para uma agroindústria, com novas instalações industriais que possibilitavam diversificação nos produtos da cooperativa, além de uma nova identidade organizacional; fatos relacionados a uma profunda reestruturação estratégica, do ponto de vista dos negócios da Cooperativa, além da adoção de uma perspectiva empresarial a gestão do seu negócio.

Na Cooperativa verificou-se que dentre os fatores do processo estratégico proposto pelo Quadro de Referência, os que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico, foram: o ambiente geral e operacional, as pessoas, no caso o presidente, as políticas institucionais, as práticas e as formas de gestão, os recursos organizacionais; além da própria influência que o conteúdo tem sobre si mesmo. Abaixo, um quadro síntese com algumas

mudanças no conteúdo da agroindústria e os fatores do processo estratégico que mais influenciaram essas mudanças.

Característica da Agroindústria	Conteúdo Antes	Mudança no Conteúdo	Fatores que influenciaram
Foco da Organização	Comercialização de Grãos	Industrialização da matéria-prima – agroindústria	<ul style="list-style-type: none"> - ambiente - pessoas (gestores) - políticas institucionais - práticas de gestão - formas de gestão - habilidades dinâmicas
Produtos de Comercialização	Commodities	Produtos industrializados com alto valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> - pessoas (gestores) - políticas institucionais - práticas de gestão
Adoção da Avicultura de Corte em grande escala	Venda de frangos inteiros	Venda de frango em cortes específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria externa - políticas institucionais - práticas de gestão - relacionamentos interorganizacionais: clientes - recursos disponíveis
Abertura para um novo mercado – MS	Não havia	Recepção de grãos e comercialização de insumos	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoria externa - habilidades dinâmicas - ambiente: crescimento da produção mato-grossense - práticas de gestão
Industrialização de Legumes	Seleto de legumes – mesmo produto desenvolvido pelos concorrentes.	Utilização de produtos sub-utilizados ou descartados, como o talo do brócolis; desenvolvimento de um novo produto com a mesma matéria-prima: a sopa enlatada.	<ul style="list-style-type: none"> - Política Institucional de agregação de valor. - Práticas de gestão.

Figura 2: Síntese das Mudanças no Conteúdo Estratégica da Cooperativa Agroindustrial Lar.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na teoria, percebeu-se uma grande relação do conteúdo estratégico com a trajetória (path dependency) do atual presidente. O presidente anterior não possuía graduação e realizou uma gestão centralizada e bastante contraída; o atual presidente é graduado, especialista em agronegócio e possui uma visão de expansão e crescimento, implementando um novo modelo de gestão.

Com a **política institucional** de agregar maior valor possível aos produtos e diversificação da atividade dos cooperados, os produtos passaram a ser pensados desde os resíduos, ou seja, na maneira que esses resíduos podem ser aproveitados, até o tipo de venda que será realizado. Dois produtos foram desenvolvidos especificamente com os resíduos de matérias-

primas de outros produtos já existentes: o talo dos brócolis, que antes era descartado, passou a ser utilizado nas seletas de vegetais e após seu lançamento no mercado de vegetais congelados não vence a demanda dos consumidores; e a sopa de legumes em lata, produtos desenvolvidos com o objetivo de diminuir as perdas. Segundo a Cooperativa o produto em si não é novo, mas a forma como a matéria prima é trabalhada é nova; até aquele momento ninguém tinha interesse no talo de brócolis, e a partir do momento que começaram a produzir, surgiu o interesse do mercado pelo produto que atualmente está em falta. Derivou também dessa política o processo de venda direta dos produtos ao mercado externo, anteriormente realizada por terceiros e após a mudança de gestor, realizada pela própria cooperativa. Outro critério para o desenvolvimento de novos produtos, é que estes sejam desenvolvidos de acordo com os **recursos** da organização, ou seja, cada produto desenvolvido tem como pré-requisitos a disponibilidade de matéria-prima (que já estão disponíveis na organização) e a capacidade gerencial já existente.

As **práticas de gestão** são fatores influenciadores no desenvolvimento do conteúdo estratégico, pois elas atualmente direcionam as atividades da organização. Essas práticas, como a gestão da qualidade, gestão de competências, orçamentos mais efetivos e treinamentos são importantes elementos que coincidem com a atual estratégia da organização (Whittington, 1996) de agroindustrialização para agregar valor e profissionalização. Segundo os entrevistados, a adoção nessas novas práticas, principalmente os programas de qualidade, abriram portas, principalmente para o mercado externo, ou seja, as práticas organizacionais influenciam nos mercados a serem atingidos e nos produtos que serão ofertados para esse novo mercado e futuramente serão desenvolvidos com base nas necessidades desses novos clientes.

Agroindústria B

A Agroindústria B representa uma indústria de médio porte, possui cerca de 250 funcionários e um faturamento de cerca de R\$ 400 milhões/ano. Atua no setor de agroindustrialização de alimentos, em especial arroz e feijão.

Dentre os seus fatores do processo estratégico propostos pelo Quadro de Referência, percebeu-se que os que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico, em específico produtos e mercados, foram: o ambiente geral e operacional, as pessoas, as práticas de gestão e as formas de gestão. Destaca-se também a tradição que a agroindústria tem no oeste paranaense, gerando negócios volumosos pelo conhecimento de sua marca. Abaixo, apresenta-se um quadro síntese com algumas mudanças no conteúdo da agroindústria e os fatores do processo estratégico que mais influenciaram essas mudanças.

Característica da Agroindústria	Conteúdo Antes	Mudança no Conteúdo	Fatores que influenciaram
Diversificação do Negócio	Comercialização de Commodities e Insumos	Comercialização de produtos industrializados	- Pessoas (gestores) - Ambiente: políticas governamentais - habilidades dinâmicas - políticas institucionais
Produtos	Somente Arroz	Ampliação para um Mix de Produtos Básicos	- relacionamentos interorganizacionais: clientes e fornecedores - formas de gestão - práticas de gestão - políticas institucionais
		Santa Catarina,	- Pessoas: representantes comerciais

Abertura para novos mercados	Oeste paranaense	Espírito Pernambuco, Grosso do Sul	Santo, Mato	- formas de gestão - práticas de gestão
-------------------------------------	------------------	------------------------------------------	----------------	--------------------------------------------

Figura 3: Síntese das Mudanças de Conteúdo na Agroindústria B.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível identificar na Agroindústria B a prevalência de estratégias emergentes, assim como o desenvolvimento de novos produtos e a abertura para novos mercados, que são realizadas por fatos isolados, como idéias emergentes e o surgimento de representantes que se adéquam aos padrões da agroindústria, características da **forma** como a organização é gerenciada. As ações da organização são reativas as ações do mercado, sendo essa uma das características das empresas de médio porte brasileiras.

Devido a estratégia de formar um mix de produtos básicos que sustentem a indústria, a agroindústria não direciona investimentos para o desenvolvimento de novos produtos, apenas faz esse tipo de ação quando algum concorrente lança determinado produto que pode prejudicar a fatia de mercado já conquistada pela marca. A Agroindústria B é bastante influenciada pelo **ambiente** externo, tanto no que se referem ao clima, políticas governamentais, pessoas (no papel de seus representantes) e concorrentes. A agroindústria define seus produtos e mercados influenciados por fatores externos, prevalecendo sobre os fatores internos.

Agroindústria C

A Agroindústria C é uma empresa de pequeno porte, possui cerca de 23 funcionários e um faturamento de R\$ 24 milhões/ano. A Agroindústria C industrializa farinha de trigo para o setor industrial e foi adquirida com o objetivo de diversificar o negócio de uma empresa que comercializa grãos e insumos.

Nessa agroindústria verificou-se que dentre os fatores do processo estratégico proposto pelo Quadro de Referência, os que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico, em específicos produtos e mercados, foram: ambiente geral e operacional, práticas de gestão, recursos organizacionais, pessoas, formas de gestão e estrutura; além da influência que o mercado, no papel dos clientes, tem sobre a definição do conteúdo. Abaixo, um quadro síntese com algumas mudanças no conteúdo da agroindústria e os fatores do processo estratégico que mais influenciaram essas mudanças.

Característica da Agroindústria	Conteúdo Antes	Mudança no Conteúdo	Fatores que influenciaram
Diversificação do Negócio	Comercialização de Commodities e Insumos	Comercialização de produtos industrializados	- Pessoas (gestores) - Políticas Institucionais - Ambiente - Recursos Disponíveis
Foco	Foco no Varejo	Foco na Indústria	- pessoas (dirigentes) - recursos disponíveis - habilidades dinâmicas - relações interorganizacionais: clientes
Produto de Venda	1 tipo de Farinha de Trigo Padrão	Desenvolvimento de 3 tipos de farinha de	- mercado (clientes) - práticas organizacionais - formas de gestão

		trigo	- pessoas - políticas institucionais
--	--	-------	-----------------------------------------

Figura 4: Síntese das Mudanças do Conteúdo Estratégico da Agroindústria C

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base na pesquisa, percebe-se uma grande influência das **pessoas**, no papel dos gestores, na definição do conteúdo estratégico e na forma como a organização é gerenciada. Após a aquisição, com uma equipe de diretores especializados, as mudanças ocorridas na agroindústria e seu consequente crescimento são visíveis nos números do faturamento, na capacidade ampliada e até mesmo em seu atual organograma. As novas **práticas de gestão** também são reflexos dessas mudanças, assim como sua estrutura separada por setores, dando ênfase atualmente na qualidade e na padronização dos produtos, direcionadas por um planejamento estratégico que objetiva atingir indústrias cada vez mais exigentes no que tange a qualidade, padronização e grandes volumes.

Como evidenciado nos dados da pesquisa, o **ambiente** possui fortes influências, desde o clima, que influencia no volume e na qualidade do trigo produzido e com isso afeta o preço de compra de matéria-prima e venda do produto final; o governo com suas leis e políticas de incentivos; e os concorrentes com a adoção de novas máquinas e venda em maior volume do produto, capturando clientes maiores.

Outro fator determinante é a existência de **recursos** financeiros que possibilitam a Agroindústria C adotar práticas que a diferenciam de seus concorrentes, comprando sua matéria prima com melhores preços e com isso vendendo seus produtos com preços mais competitivos.

Em relação aos produtos, o seu desenvolvimento foi realizado conforme a demanda do mercado alvo que a agroindústria pretendia atingir, que exigia de seus fornecedores produtos com diferentes níveis de qualidade e especificações, porém padronizados. A mesma influência percebe-se nos produtos que a agroindústria planeja desenvolver para atender o varejo, ou seja, ela direciona o desenvolvimento de seus produtos conforme os mercados que pretende atuar.

Análise dos Dados

Percebeu-se nas organizações estudadas semelhanças nos fatores do processo organizacional que mais influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico. Parte do estudo observou a ocorrência de posicionamentos estratégicos semelhantes, as três agroindústrias pesquisadas estão investindo em agroindustrialização de seus produtos com o objetivo de agregar mais valor a sua produção primária, além de diversificar o negócio; corroborando com a pesquisa realizada por Cochia e Machado-da-Silva (2004), onde encontraram o mesmo resultado em grupos de organização de um mesmo setor.

As organizações estudadas possuem forte influência dos seus gestores, os quais são responsáveis por determinar as políticas institucionais e a estratégia das organizações que representam. Nas duas organizações (A e C) onde evidenciamos a troca de gestor, foi possível perceber a influência do papel do gestor na definição do conteúdo estratégico por meio de suas políticas institucionais e até mesmo capacidades profissionais. Já na Agroindústria C, percebeu-se claramente características de seus gestores na sua forma de gestão e na maneira como a organização responde ao ambiente e suas mudanças. Partes dos dados analisados das três organizações pesquisadas corroboraram com a pesquisa de Bertucci (2005) cujo objetivo era avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional nas empresas em que atuavam; concluindo que quanto maior a

capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também melhor desempenho econômico-financeiro e políticas mais adequadas de recursos humanos.

Como se pode perceber da leitura dos dados obtidos das entrevistas, as estratégias relacionadas a produtos tem se dividido dentro do setor agroindustrial basicamente em 3: produtos em escala (como as commodities), produtos diferenciados para determinados mercados (farinhas de trigo voltada a panificação), e produtos com agregação de valor (venda de frango em parte, farinha de primeira qualidade). A estratégia de diferenciação e de agregação de valor são diferentes, na medida em que a estratégia de diferenciação busca oferecer ao mercado produtos diferenciados, com qualidade superior e a estratégia de agregação de valor busca oferecer produtos com características que aumentem seu valor final, como a venda de frango (um produto comum) em cortes, pois o valor da venda do frango inteiro é menor; outro exemplo é a venda de farinha ao invés do grão, da matéria-prima, e a venda de farinha em 3 especificações para produção de determinados produtos. A partir dessas definições as práticas de gestão são adotadas e os mercados escolhidos por essas organizações são atingidos (figura 5). Todas as agroindústrias pesquisadas implantaram BPF (Boas Práticas de Fabricação) e já possuem ou estão buscando certificações de qualidade, além disso, todas as empresas implementaram o planejamento estratégico nos últimos 20 anos.

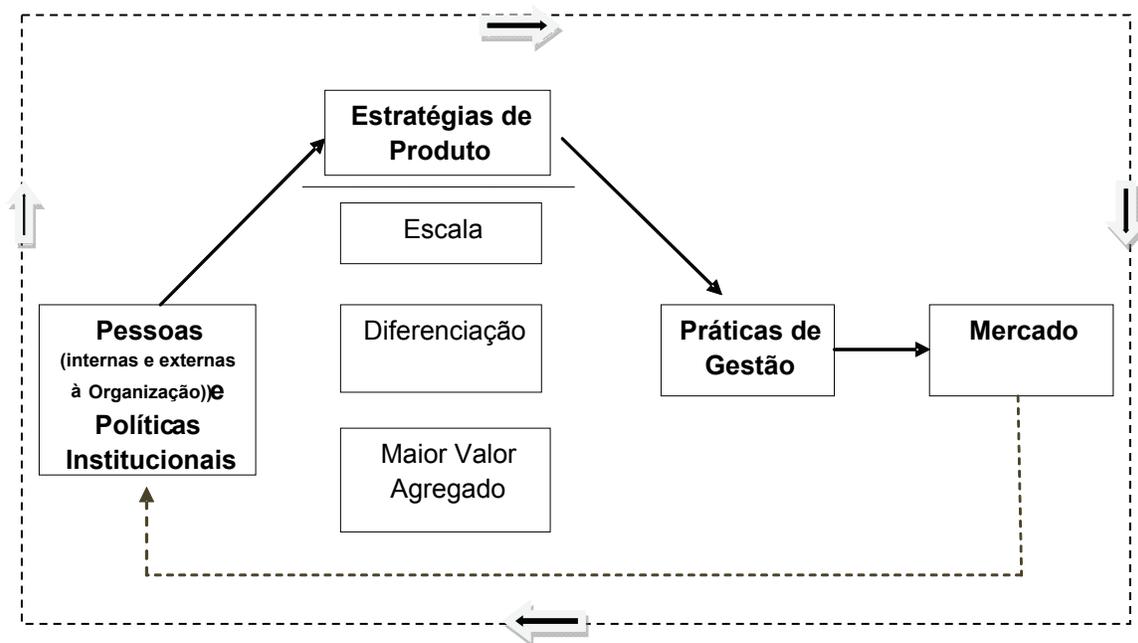


Figura 5: Fatores influenciadores no Conteúdo estratégico das agroindústrias estudadas
Fonte: Elaborado pelos autores

Outro ponto em comum entre as organizações é a ênfase no processo de agroindustrialização, com o objetivo de agregar valor aos seus produtos e diversificar seu negócio. Mesmo as organizações cujo foco é a venda de insumos, compra e venda de commodities (B e C) buscaram diversificar seu negócio, comprando indústrias de fabricação de produtos com maior valor agregado, ou seja, industrializados. Segundo AAKER (1984), a diversificação apresenta-se como uma importante estratégia de crescimento para as empresas, na

medida em que lhes permite conquistar novos mercados e ampliar o seu potencial de acumulação. A Agroindústria A diversificou significativamente as suas atividades, conforme os dados apresentados, adotando uma estratégia que reduzisse os riscos da monocultura e que viabilizasse a produção dos seus associados, que em sua maioria são pequenos produtores. Essa mudança estratégica teve impactos nos seus produtos, que com a agroindustrialização precisaram alterar sua concepção, de commodities para produtos industrializados, havendo a necessidade de investir em qualidade e marketing para auxiliar no processo de venda e consolidação da marca. O mesmo cenário pode ser encontrado nas Agroindústrias B e C, porém com um impacto diferente em toda sua cadeia produtiva, pois diversificaram seus negócios e não alteraram seu foco, como é o caso da Agroindústria A.

Outro fator influenciador em todo o processo organizacional dessas agroindústrias é a profissionalização do setor. A busca por profissionais cada vez mais capacitados e especializados tem alterado significativamente as práticas dessas organizações, não apenas no desenvolvimento dos produtos industrializados, como um meio de aumentar as receitas, mas também na maneira como tem sido realizado o processo de comercialização, que atualmente mesmo com outros países são feitos pelas próprias agroindústrias, e não mais por empresas terceirizadas.

Um dado significativo observado está relacionado a uma das características do setor, as diferenças nas preocupações relacionadas à venda dos produtos: a indústria de farinha de trigo, bem como aquela que vende commodities, não se preocupam com a venda em si, pois para eles a venda é garantida; alegaram que se colocarem o dobro de produtos no mercado, compradores estão demandando. Já após o processo de agregação do valor, essa preocupação passa a existir, pois é um produto já finalizado e não mais matéria-prima.

No desenvolvimento de novos produtos, outro fator com forte influência, caracterizado como um **relacionamento interorganizacional**, presente nas três agroindústrias pesquisadas é a parceria com seus clientes, que participam de todo o processo, desde o desenvolvimento do produto até a maneira como será apresentando ao mercado, como é o caso da Agroindústria A; que participam na demanda de um tipo específico de farinha e a agroindústria desenvolve, como é o caso da Agroindústria C; ou, como é realizado na Agroindústria A, os clientes levam a demanda aos representantes locais e estes levam a demanda até a agroindústria que busca adotar os produtos como uma estratégia de manter o mercado já conquistado pela marca.

Quando questionados sobre **gestão do conhecimento**, ocorreu nas organizações pesquisadas uma confusão com incentivos aos estudos por parte da organização a seus funcionários, com políticas de incentivo a busca pelo conhecimento e profissionalização. Mesmo após a explicação do que a pesquisa se referia, os entrevistados não tinham conhecimento sobre como a empresa lidava com isso, porém percebe-se que essas agroindústrias tem feito isso de forma não intencional através dos programas de qualidade e dos Programas de Boas Práticas de Fabricação, onde todos os processos são mapeados e devidamente documentados, ou seja, realizam essas ações sem ter o objetivo de gerir e perpetuar o conhecimento organizacional.

Em relação aos **resultados organizacionais**, percebeu-se um crescimento substancial nas organizações pesquisadas após a implementação das políticas de agroindustrialização. Nas Agroindústrias A e C percebeu-se que esses resultados positivos também foram influenciados pela mudança de gestão que essas organizações passaram. Já em relação aos resultados sociais e ambientais, quando questionadas sobre as influências que eles têm nos processos organizacionais e se eles influenciam nos resultados econômicos responderam que sentiram a influência dos resultados sociais nos resultados econômicos e nas práticas internas; já os resultados ambientais, no que se refere aos resultados econômicos, somente despenderam gastos e pouca valorização da

sociedade em relação as políticas ambientais dessas organizações, porém influenciaram diretamente em todos os processos organizacionais devido as novas leis ambientais, que demandaram a adoção de novas práticas e até mesmo criação de novas áreas dentro dessas organizações, somente para atender as demandas legais.

A influência do **ambiente** ficou evidente nas três agroindústrias pesquisadas, desde o clima até as leis e políticas estabelecidas pelo governo, além do mercado internacional e dos concorrentes. Identificaram-se também fatores do ambiente externo que foram decisivos na mudança de estratégia da Agroindústria A, como a concorrência, as políticas econômicas do país e o desempenho do setor agrícola do país, que aumentava ano após ano e sufocava os negócios dos pequenos produtores. Já no ambiente interno, percebem-se as relações da nova estratégia com os recursos que a organização possuía, ou seja, as matérias-primas já disponíveis que possibilitavam a criação de novos produtos e a conquista de novos mercados.

As organizações pesquisadas fazem uso de consultorias, ou seja, de uma visão externa sobre os negócios. O Quadro de Referência não contempla as consultorias, que hoje interferem diretamente nos processos organizacionais e no desenvolvimento de novos produtos e aberturas para novos mercados, claramente evidente no caso da Agroindústria A; o Quadro de Referência também não contempla o atual papel dos clientes, evidente em todas as agroindústrias pesquisadas; clientes que participam ativamente no desenvolvimento e melhoria de novos produtos e conseqüentemente influenciam nos processos organizacionais.

No caso das agroindústrias, a tradição, um elemento da cultura, vem com um componente muito importante, ficando claro nas organizações pesquisadas a influência que ela possui nas atividades dessas organizações, que apostam nela para o sucesso de seus negócios. Tanto Agroindústria B quanto a Agroindústria C relacionaram uma parte de seu crescimento a tradição que tem no mercado, no caso da Agroindústria B com seus fornecedores agricultores e a Agroindústria A, com a tradição no mercado do grupo ao qual faz parte. Com isso percebe-se a importância da cultura nas organizações pesquisadas, que como um conjunto de forças estabelece o comportamento, o modo de pensar e a maneira de perceber as coisas e os valores tanto individuais quanto coletivos (Schein, 2001). Segundo Schein (2001), sua importância está na determinação das estratégias, objetivos e o modo que a empresa age. Percebeu-se também nas organizações pesquisadas a ausência de uma característica bastante presente nas empresas brasileiras, o jeitinho brasileiro. As organizações pesquisadas têm uma grande preocupação com a regularização de todas as atividades desenvolvidas, bem como sua formalização. Os entrevistados, das 3 organizações pesquisadas, enfatizaram que suas organizações prezam por isso e não aceitam ter relacionamentos com outras organizações que não adotem tal postura.

Concluiu-se assim, que dentre os fatores do processo estratégico abordados pelo Quadro de Referência, existe uma convergência nas agroindústrias pesquisadas daqueles que mais influenciam ou influenciaram nas mudanças referentes ao conteúdo estratégico ao longo da história das organizações.

Considerações finais

O Quadro de Referência aqui proposto foi um importante ponto de partida na integração dos diferentes elementos e dimensões do fenômeno estratégico e sua validade foi evidenciada na prática ao integrar numa mesma pesquisa o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos. Porém, quando aplicado empiricamente verificou-se a presença de diferentes fatores do processo estratégico, bem como relações não evidenciadas no Quadro de Referência. Sugere-se assim,

pesquisas que relacionem suas variáveis de maneira diferente. Segundo a análise dos dados dessa pesquisa, as variáveis cultura e práticas de gestão, pessoas e políticas institucionais, recursos e habilidades dinâmicas, formas de gestão e estrutura, e questões relacionadas ao conhecimento são relacionadas ao ambiente estratégico da organização e se relacionam a fatores internos, determinados por questões que dependem principalmente da organização; já o ambiente geral e os relacionamentos interorganizacionais são fatores externos que dependem de terceiros para acontecerem. No que tange aos resultados estratégicos sugere-se pesquisas focadas nos resultados ambientais, devido às novas exigências governamentais e às ações que as empresas realizam para o alcance desses resultados. Sugere-se ainda a inclusão da variável processo de aprendizagem organizacional e estudos que identifiquem a influência das consultorias externas nos fatores do processo organizacional.

A partir das análises, identificaram-se algumas questões para avanços no entendimento sobre o processo estratégico e o conteúdo estratégico. Entre essas questões está a exploração dos fatores do processo estratégico propostos pelo Quadro de Referência pouco desenvolvidos nesse estudo, como as questões relacionadas ao conhecimento e a sua gestão nas agroindústrias. Pesquisas com agroindústrias de diferentes localidades poderiam ser realizadas para verificar se a mesma realidade encontrada no Paraná se aplica as demais regiões, que tiveram diferentes colonizações. Além disso, uma pesquisa quantitativa com maior amplitude permitiria a generalização dos resultados encontrados. Abaixo, descrevem-se algumas sugestões pontuais de estudos futuros, frutos desta análise:

- O perfil dos dirigentes, assim como sua trajetória pessoal e profissional, têm papel fundamental na consolidação e na manutenção da estratégia organizacional. Como o *path dependency* do gestor se relaciona ao *path dependecy* da organização?
- A reputação dos dirigentes e da organização são fatores que influenciam significativamente os relacionamentos interorganizacionais, tanto intra como interorganizational, pois as organizações exercem influência uma sobre as outras, e o fato de compartilharem atividades depende do grau de comprometimento e confiança. De que maneira essas reputações influenciam nos negócios organizacionais?
- A existência de estruturas de gestão e mecanismos de controle social e técnico que garantam a observância da estratégia estabelecida e dos riscos de oportunismo são pré-requisitos essenciais à consolidação dos objetivos estabelecidos, bem como, da estratégia organizacional.
- A integração com o governo local, regional e nacional pode ser visto como diferencial para o acesso a novos mercados, pois há limitações significativas nas pequenas empresas, ocasionadas pela falta de conhecimento das culturas e das demandas dos mercados externos. Verifica-se que a troca de informações é a atividade realizada em conjunto mais importante, o que não implica, no entanto, na percepção de um comportamento social e econômico isomórfico por parte dos empresários, garantindo a confiança na troca de informações e na qualidade das informações.
- A estratégia de competição se revela como a principal responsável na busca dos condicionantes da competitividade individual das empresas. A estratégia de cooperação se dá em busca da realização individual e como promotora de resultados imediatos pela maioria das empresas, porém observa-se que poucas empresas colaborando entre si na troca de informações estratégicas.

Referências Bibliográficas

AAKER, D. A. **Strategic Market Management**. New York: John Wiley e Sons, 1984.

- AAKER, D.A. **Administração Estratégica de Mercado**. São Paulo, Bookman Companhia Editora, 2005.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 2002.
- BERTUCCI, J.I.O. **Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços**. RAE. Vol. 45, nº. 3, 2005.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico: Formação, Implementação, Mudança e Resultados**. Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es – 2009, Recife, PE.
- CHAKRAVARTY, B.S; DOZ I. **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Serlf – Renewal England**. Strategic Management Journal, v. 13, 1992.
- CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. **Strategy Process: forming, implementing and changing strategies**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H. & WHITTINGTON. Handbook of Strategy and Management. SAGE Publications Inc : Thousand Oaks, 2002.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos**. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 2004.
- DAFT, R.L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6ª Ed. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999
- DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W. Handbook de estudos organizacionais, São Paulo: Atlas, v. 1, cap. 3, 1999.
- FLEURY, M. T. L. **O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. (Coord.). Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, R. H. **Organizações: Estrutura, Processos e Resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMEL, G. **The concept of core competence**. In: Hamel, G; Heene, A. Competence based competition. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltda, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis, Vozes, 1973.
- MATITZ, Q.R.S. **Aspectos Semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo analítico**. Curitiba, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. F. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias**. In: ENANPAD, XXIV, Florianópolis, 2000.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Academy of Management, 1978.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

- NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento.** In: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas / editor Ken Starkey; tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes.** Rede de Informações para o Terceiro Setor, jan/2003.
- PASCALÉ, R.T. **O Efeito Honda.** *California Management Review*, vol. 38, n. 4, 1996. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. O processo da estratégia. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- TEECE, D. J. *et al.* **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.
- TEECE, D.J. **Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** *Strategic Management Review*. V. 28, 2007.
- WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice.** *Long Range Planning*, vol. 29, nº 5, 1996.