

## **Estratégia baseada em recursos, estratégia baseada no mercado, análise swot: conceitos únicos ou separados?**

**José Tarcísio Greve (UNIMEP) greve.idt@terra.com.br**  
**Prof. Dr. José Antonio Arantes Salles (UNIMEP) jasalles@unimep.br**

**Resumo:** *O presente artigo explora os principais conceitos de estratégia, a visão clássica do posicionamento estratégico, estratégias baseada em recursos e competências essenciais, análise de SWOT e, em seguida discute a validade dos novos conceitos em relação à visão clássica e análise de SWOT. Enquanto o modelo competitivo de Porter está mais focado nas condições e recursos do mercado (“market based”), o modelo de Hammel e Prahalad focaliza mais nos recursos da empresa (“resource based”). No complexo ambiente competitivo, analisar os mercados baseando-se apenas nas capacidades e competências atuais poderá levar as organizações a perder grandes oportunidades. A visão de estratégia baseada em recursos e competências essenciais, bem como a visão baseada no mercado deve ser considerada como partes fundamentais para uma completa análise de SWOT para suportar a definição das estratégias fundamentadas nos macro e microcenários.*

**Palavras-chave:** *Estratégia baseada em recursos; Estratégia baseada no mercado; Análise de SWOT; Vantagem competitiva.*

### **1. Introdução**

Para que os negócios tenham sucesso num ambiente turbulento, incerto, cada vez mais exigente e competitivo, complexo e em constantes mudanças, são necessários novos modelos de definição e gestão das estratégias. O sucesso organizacional está focalizado, cada vez mais, na capacidade de identificar seus pontos fortes e fracos e se antecipar de forma positiva às ameaças e oportunidades do ambiente, direcionar estratégias adequadas e criar capacidade efetiva de implementação e execução. A execução das estratégias é o grande obstáculo ao sucesso de uma organização e a razão da maioria dos fracassos. Isto força as empresas a reverem suas estratégias e competências para responderem, e até mesmo se antecipar, de forma positiva às mudanças.

O ambiente globalizado, fortemente competitivo e com inúmeras alternativas de investimentos força os negócios a aumentar a lucratividade para assegurar o retorno dos investimentos. Kershaw (2004) argumenta que em uma economia de baixo crescimento, competição global, e aumento das expectativas dos clientes, unir as ações gerenciais do dia a dia com a estratégia torna-se mais necessário que nunca. Eisenhardt e Sull (2001) complementam que enquanto o ambiente competitivo era simples as organizações podiam ter estratégias complexas, mas agora que o ambiente se torna altamente complexo elas precisam simplificar suas estratégias para ganhar vantagem competitiva sustentável.

O presente artigo explora os principais conceitos de estratégia, a visão clássica do posicionamento estratégico (MBV), estratégias baseada em recursos e competências essenciais (RBV), análise de SWOT e, em seguida discute a validade dos novos conceitos em relação à visão clássica e análise de SWOT.

### **2. Estratégia e Competitividade**

Entende-se Missão de uma empresa, ou organização, como sendo o objetivo central de sua existência, ou seja, sua razão de ser e existir e aonde quer chegar em relação a uma área ou setor de negócios no qual a empresa atua ou pretende atuar. Já a Visão de uma empresa

representa aquilo que a empresa deseja se tomar dentro de determinado horizonte de tempo, tendo caráter mais pragmático e objetivo, mas que deve concordar com a missão estabelecida pela organização. A Visão é uma intenção sobre qual será sua posição futura no ambiente competitivo, ou seja, onde estará amanhã. Estabelece uma perspectiva em relação ao futuro e às ameaças e oportunidades do ambiente dos negócios. A Visão é o ponto de partida para os objetivos da organização.

Para que a Missão e a Visão sejam plenamente atendidas são necessárias as definições estratégicas de como chegar lá. Quando se fala em estratégia, normalmente se entende o caminho e os objetivos principais pretendidos, utilizando os meios, recursos, capacidades e competências disponíveis, ou a serem adquiridos, e explorando as ameaças e oportunidades para alcançar estes objetivos.

A competição é fortemente influenciada pelas forças e ameaças do ambiente como um todo, e não apenas pelos concorrentes diretos. Neste contexto, a chave para a competitividade não depende apenas das políticas macroeconômicas de um país, mas principalmente das ações microeconômicas das empresas. Para ajudar a entender as muitas variáveis da competitividade e estimular uma análise das possíveis soluções, Hayes e Wheelwright (1984) propuseram um conceito que caracteriza os desafios da competitividade industrial e diferencia as perspectivas entre o macrocenário (ao nível do país) e o microcenário (ao nível da empresa). Dentro destas duas variáveis, diferencia o “hardware” (as realidades físicas quanto às estruturas legais e institucionais e as instalações e capacidades industriais) e o “software” (sistemas e políticas que afetam os recursos e o comportamento humano, políticas gerenciais e filosofia da empresa). Conforme a figura 1.

	Estrutura (“hardware”), Capacidades e competências	Infra-estrutura (“software”), Capacidades e competências
Macro (ao nível do país)	Políticas Fiscais, taxas e impostos. Política Monetária Política de Negócios Internacionais Política Industrial Mercado de Capitais Estrutura Política do País Políticas Sindicais e Trabalhistas.	Cultura Tradições Religiões Valores Comportamento Social
Micro (ao nível da empresa)	Seleção do mercado e dos Negócios Decisões de Plantas e Equipamentos Capacidades e Instalações Capacidade de investimentos Tecnologias e Processos Integração Vertical Eficiência, Eficácia e Flexibilidade Excelência operacional Excelência em Inovação	Sistemas de Gerenciamento e Controle Políticas de Recursos Humanos Relacionamento com Fornecedores Políticas de Gerenciamento, Seleção e Desenvolvimento. Sistemas de Orçamentos e alocação de recursos Estrutura Organizacional Relacionamento com clientes Capacidade de Inovação – produto e processo

FIGURA 1 – Elementos chave na competitividade Industrial

Fonte: adaptado de Hayes e Wheelwright (1984) e Fleury (2003).

Estratégias são concebidas antes das ações e, com isto, apenas intenção estratégica não é suficiente. Mintzberg et al (2000) colocam que existe uma diferença entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada uma vez que, devido à dificuldade de previsão e as mudanças no ambiente, nem sempre a estratégia realizada é exatamente igual à estratégia pretendida. Eles chamam as intenções plenamente realizadas de estratégias deliberadas (ou resultante) e estratégias emergentes como aquelas que foram realizadas, mas não eram inicialmente pretendidas, ou seja, foram se modificando conforme as mudanças do ambiente. Mintzberg (2001) argumenta que não existe uma melhor estratégia e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações. Mesmo quando uma receita parece ser eficiente em um determinado contexto (situação ou ambiente competitivo), ela requer uma

compreensão completa do que é exatamente o contexto em questão e como este funciona. Ele complementa que a estratégia lida com a continuidade, não com a mudança. Hoje, porém, administrar a estratégia é administrar a mudança, reconhecendo quando uma alteração estratégica é possível, desejável ou necessária e, em seguida, agir.

Um aspecto importante para a definição das estratégias de uma unidade de negócios é a abordagem desenvolvida por Hill (1989) sobre os critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedidos. Este conceito é muito importante na definição das estratégias de manufatura uma vez que esses critérios são equivalentes às prioridades competitivas e aos fatores críticos de sucesso da manufatura e da organização.

Conforme Hill (1989) e Slack et al (2001), critérios qualificadores são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da manufatura deve estar acima de um nível mínimo definido e considerado pelo cliente. Os critérios ganhadores de pedido são os que contribuem direta e significativamente para a realização de um negócio, ou seja, para se fechar um pedido. Aos critérios qualificadores e ganhadores de pedido de Hill, Slack et al (2001), acrescentam os critérios menos importantes, os quais não influenciam os clientes de forma significativa e direta, mas podem influenciar a produtividade da produção e também os custos. Eles fazem um alerta em relação ao gerenciamento da qualidade total (TQM) e ressaltam que o custo associado ao esforço de melhoria da qualidade é pequeno se comparado ao custo de não ter qualidade, mas existe um ponto além do qual os custos da melhoria tornam-se maiores que os benefícios gerados.

Para Hammel e Prahalad (1995), uma empresa precisa “desaprender” grande parte do seu passado para poder descobrir o futuro e, não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados e produtos existentes. O desafio é desenvolver uma capacidade de previsão dos mercados futuros e, para isso, é preciso uma arquitetura estratégica para a construção das capacidades e competências necessárias para dominar os mercados de amanhã.

### **2.1. A visão clássica do posicionamento estratégico (visão baseada no mercado - MBV)**

Porter (1986) argumenta que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento do modo como uma empresa irá competir, suas metas e quais as políticas necessárias para implementar e alcançar estas metas, e considera os fatores básicos que determinam os limites do que pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e das outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia, incluindo fatores como a política governamental, os interesses sociais, etc. Porter (1986) propõe uma análise estrutural para que, uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência em uma indústria, e suas causas básicas, a empresa esteja em posição de identificar seus pontos fracos e fortes de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Porter (1989) ampliou este foco com o conceito de cadeia de valor e sistema de valor, reconhecendo as atividades da empresa como base da vantagem competitiva. Porter (1999) resalta que o posicionamento estratégico tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em constante transformação, já que os concorrentes podem copiar qualquer posição de mercado e, com isto,

a vantagem competitiva passa a ser uma situação temporária. Ele argumenta que a raiz do problema das organizações é a incapacidade em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. As melhorias operacionais nos últimos tempos tem sido drásticas, mas mesmo assim muitas empresas são incapazes de refletir estes ganhos em termos de rentabilidade sustentada.

Para Fleury (2003), a abordagem clássica de análise da indústria ou do posicionamento estratégico de Porter prioriza a análise dos mercados e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia. Esta visão é considerada uma abordagem “de fora para dentro” baseada nas “cinco forças competitivas”: ameaça de entrada de novos competidores; ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores e; a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Greemly et al (2005) argumentam que os gerentes deveriam considerar os interesses de todos os “*stakeholders*” antes tomar decisões baseadas no mercado, uma vez que cada grupo de “*stakeholders*” coexistem simultaneamente. “*Stakeholders*” são os grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelos resultados de uma organização e, cada grupo tem diferentes valores, necessidades e expectativas em relação à organização. Eles citam que na literatura, o direcionamento das estratégias baseada no mercado tem focado, essencialmente, os clientes e os concorrentes, sem atender os demais “*stakeholders*”.

Moura e Bitencourt (2006) complementam que o posicionamento estratégico de uma empresa está diretamente vinculado ao diagnóstico das competências específicas da empresa e do ambiente no qual está inserida e, isto traz diversos desdobramentos na gestão dos vários processos internos e externos.

## 2.2. A visão de estratégia baseada em recursos

Fleury (2003) argumenta que o intenso e profundo processo de reestruturação das empresas e seus negócios exige maior foco nas competências essenciais para realizar seus objetivos. Ele comenta que a visão de estratégia baseada em recursos (RBV- Resources Based View of the Firm) inclui os recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem e competências), organizacionais (cultura, sistemas administrativos), recursos humanos e se caracteriza uma visão de estratégia de “dentro para fora”.

Entre os vários defensores da abordagem baseada em recursos, Fleury (2003), Wernerfelt (1995) e Hamel e Prahalad (1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas pelos recursos estratégicos existentes. Os recursos tangíveis como os recursos financeiros e recursos técnicos, interligados com os recursos intangíveis como o compartilhamento dos conhecimentos, liderança, aprendizado organizacional e conhecimento do mercado são as fontes de inovação que podem construir vantagem competitiva sustentável. Fink e Marr (2005) acrescentam que a visão baseada em recursos traz grande contribuição para a definição dos cenários estratégicos, baseado nas suas competências.

Conforme Marr et al (2004), o processo de estratégias “*bottom up*” através da visão baseada no conhecimento (RBV), guia o processo de estratégia e permite à empresa identificar o que ela faz bem e buscar explorar esta condição no mercado. No processo “*top-down*” as capacidades essenciais são derivadas e desenvolvidas através do conhecimento das condições que o mercado impõe (MBV). Neste ponto, é de extrema importância desenvolver as capacidades para executar as estratégias na sua totalidade. Vantagem competitiva de longo prazo somente será conseguida através do gerenciamento dos ativos do conhecimento que incluem:

- Relacionamento com todos os “*stakeholders*”: inclui os clientes, relacionamentos

- financeiros, canais de distribuição, imagem no mercado, licenciamentos, etc.
- Recursos humanos: conhecimentos, competências, comprometimento, motivação, fidelidade, “know-how”, técnicos especialistas em solução de problemas, criatividade, atitude e espírito empreendedor.
  - Infra-estrutura física: prédios e edifícios, estrutura do layout, máquinas e equipamentos, tecnologia de informação e comunicação, etc.
  - Cultura: cultura da corporação, valores organizacionais, comportamento e relacionamento entre gerentes e funcionários, estrutura compartilhada e que encoraja os indivíduos a atuar de maneira autônoma e em times na busca dos objetivos da empresa.
  - Práticas e rotinas: práticas internas, regras táticas, procedimentos informais e estilo gerencial.
  - Propriedade intelectual: a soma dos ativos do conhecimento como as patentes, direitos autorais, marcas e segredos industriais garantidos por lei.

Para Fleury (2003), as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas não porque investem em barreiras de entrada ou em produtos diferenciados, mas porque se utilizam, estrategicamente, das capacidades específicas da empresa. Na visão “de dentro para fora” os recursos da empresa são transformados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados, através de um processo sistemático de aprendizagem e inovação.

Zawislak, (2004) argumenta que, embora as empresas possuam conhecimento tecnológico e tenham poder de decisão sobre o que fazer para influenciar o mercado, surge certa dúvida sobre quando e em que dimensão as decisões baseadas em competências, são verdadeiramente capazes de gerar um impacto significativo no mercado.

### **2.2.1. Competências essenciais**

Conforme Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma empresa a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia. Toda organização deve conhecer em profundidade suas competências essenciais e tomar decisões com base nos caminhos que elas apontam. Significa transformar ativos tangíveis e intangíveis em vantagens competitivas que agregam valor ao negócio.

Para Hamel e Prahalad (1995) criar um sentido de responsabilidade recíproca é essencial, porque a competitividade depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens no âmago de sua organização e não no estoque de vantagens que detém em uma determinada época. Poucas vantagens são duradouras e, os primeiros a desenvolver uma vantagem competitiva ganharão mercado e serão mais lucrativos que os outros. A essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje.

Competências essenciais são recursos difíceis de serem imitados, são essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e são os fatores fundamentais da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. A competitividade será maximizada quando houver alinhamento correto entre competência essencial e estratégia competitiva. É necessário desenvolver as competências que contribuirão de forma desproporcional para a criação do valor futuro para os clientes e acionistas. Desenvolver uma competência pode levar de 5 a 10 anos e, assim, é necessário se antecipar e conhecer hoje quais as competências essenciais a serem desenvolvidas para o futuro. A competição pela liderança em competências antecede a liderança em produtos e serviços.

Conforme Judge e Elenkov (2005) recentes pesquisas sobre RBV tem mostrado que uma das capacidades organizacionais mais valorizadas e raras são as capacidades dinâmicas, já que

estas se adaptam às ameaças e oportunidades do mercado. Após uma extensa revisão bibliográfica eles conceituam, como resumo, as características das capacidades organizacionais para a mudança, em oito dimensões.

- Liderança para execução: A habilidade dos executivos seniores para ganhar confiança na organização e mostrar os meios para alcançar os objetivos.
- Seguidores encorajados: A habilidade da organização em, entusiástica e construtivamente, adotar e implantar os meios defendidos pelos líderes.
- Coordenadores capazes: A habilidade da organização em atrair, reter e comprometer os líderes de mudança para fazer acontecer.
- Envolvimento da media gerencia: A habilidade da media gerencia em unir, efetivamente, a alta gerencia com o restante da organização.
- Cultura inovativa: A habilidade da organização em estabelecer normas e meios para encorajar atividades de inovação.
- Cultura de responsabilidade como a habilidade para gerenciar recursos e alcançar os objetivos e prazos.
- Sistemas de comunicação como a habilidade de se comunicar vertical e horizontalmente e com os clientes.
- Sistema de pensamento como a habilidade da organização em focar na causa raiz dos problemas e reconhecer as interdependências dos limites organizacionais internos e externos.

Conforme Bahry e Tolfo (2005), um dos principais desafios atuais às organizações é a manutenção no mercado com vantagem competitiva sustentável. A identificação de competências essenciais e a gestão de pessoas com base nas competências vêm se apresentando como uma forma de conseguir diferenciação de produtos e serviços ante a concorrência e, com isso, as organizações passam a demandar profissionais cada vez mais diferenciados em termos de polivalência, multifuncionalidade, iniciativa e capacidade de assumir riscos. A gestão das organizações tem passado por profundas modificações para acompanhar as tendências de mercado e alinhar as políticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais.

Para obter respostas mais rápidas e precisas às frequentes transformações econômicas, sociais, políticas, e tecnológicas do ambiente nos quais as organizações estão inseridas, as organizações tem buscado criar condições favoráveis para desenvolver, validar e mobilizar as competências de seus funcionários. A construção de competências passa a ser prioridade nas organizações focadas na competitividade, pois permite alcançar alta performance das pessoas por meio do desenvolvimento de características, como criatividade, iniciativa, empreendedorismo e capacidade de trabalhar em equipe.

Bahry e Tolfo (2005) ainda complementam que a identificação de competências essenciais e a gestão de pessoas com base nas competências é uma forma de conseguir diferenciação de produtos e serviços e, com isso, as organizações passam a demandar profissionais cada vez mais diferenciados em termos de polivalência, multifuncionalidade, iniciativa e capacidade de assumir riscos. As competências individuais e coletivas, quando mobilizadas de maneira efetiva, permitem agregar valor ao patrimônio organizacional e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva sustentável. Conforme Moura e Bitencourt (2006), a efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Estabelecer o direcionamento estratégico, alinhando as competências organizacionais e desdobrando em competências, tanto coletivas como individuais, implica transformar a cultura organizacional e o modelo de gestão.

Não significa apenas quantificar as competências, mas desvendar como ocorre a aprendizagem individual e coletiva e, ao articular conhecimentos, habilidades e formas de

atuar, simultaneamente se acionam potenciais para atingir desempenhos. A competência se consolida a partir da mobilização de recursos para a obtenção de um resultado e, portanto, pode ser construída, aperfeiçoada e corrigida.

O desenvolvimento de competências procura o equilíbrio entre o saber, o saber-fazer e o saber-agir, ou seja, o processo de aprendizagem entre o que o indivíduo conhece, o que pratica e como se comporta no cenário organizacional.

O que determina a qualidade do desenvolvimento de competências são as estratégias e as articulações efetuadas pela empresa ao longo de sua história. Combinar teoria e prática para valorizar experiências prepara a empresa para desafios futuros, em uma perspectiva de *aprender fazendo*.

Para Popper et al (2000) todo aprendizado organizacional acontece ao nível do indivíduo e existem apenas duas maneiras de uma organização aprender; pelo desenvolvimento do conhecimento e habilidades de seus funcionários ou pela atração de novos funcionários que já possuam este conhecimento. Eles colocam que o mecanismo do aprendizado organizacional somente será eficiente se a organização oferecer uma cultura adequada, onde crenças e valores compartilhados modelam a maneira como os membros da organização pensam, sentem e se comportam.

Se uma competência essencial não for percebida pelo cliente como algo de valor, ela não tem nenhum valor estratégico. Hitt et al (2005) argumentam que o modelo baseado em recursos e capacidades da empresa somente terá êxito se permitir à empresa fazer melhor uso de suas competências essenciais em relação às oportunidades do ambiente externo.

### **2.3. A visão de estratégias baseada na análise de SWOT**

Simons, (2000) e Dyson (2004) argumentam que antes de desenvolver estratégias de negócios específicas, deve-se analisar e entender a dinâmica competitiva do segmento ou indústria, e os recursos e capacidades internas disponíveis. Logo, a primeira ação é fazer a análise SWOT. A palavra SWOT é um acrônimo formado pelas palavras da língua inglesa: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). A análise de SWOT busca identificar as forças e fraquezas existentes no ambiente interno em uma organização e também as oportunidades e ameaças que podem ser identificadas no ambiente externo. A técnica de SWOT pode ser aplicada no momento do diagnóstico estratégico e, após esta análise, deve-se definir as ações para fortalecer os pontos fortes, eliminar os pontos fracos, explorar as oportunidades e conter as ameaças, baseando-se nos recursos tangíveis e intangíveis da organização, atuais e a serem desenvolvidos.

A análise das forças e fraquezas internas avalia todos os aspectos como a força de trabalho, as instalações, localização, produtos e serviços, conhecimentos, competências, etc. Já a análise das oportunidades e ameaças analisam as condições políticas, a economia (macro e micro), as condições sociais, culturais e religiosas, a tecnologia, o ambiente competitivo e as competências para explorar as oportunidades.

Os fatores críticos de sucesso de uma organização são aqueles fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos, fortalecem o processo de tomada de decisões e são fundamentados e resultantes das análises de SWOT. Para cada objetivo estratégico existe um conjunto de dimensões críticas que contribuem para o alcance destes objetivos. Os fatores críticos de sucesso, no todo ou em parte, estão associados à perspectiva financeira, perspectiva do cliente e processos externos, perspectiva dos processos internos da organização e perspectiva do aprendizado, crescimento e desenvolvimento de competências.

Dyson (2004) comenta que a análise de SWOT tem sua origem no trabalho de Learned et al (1965) e, nos últimos anos, foi considerada antiquada e substituída pelo planejamento baseado em recursos e planejamento baseado em competências. Ele argumenta que este novo enfoque

para formulação de estratégias é uma variante da metodologia da análise SWOT e não uma substituição da mesma. O planejamento estratégico baseado em recursos e competências enriquece a análise de SWOT pelo desenvolvimento da perspectiva interna e mantém um entrelaçamento da perspectiva interna e externa. Ao invés de considerar a análise SWOT como uma metodologia antiquada, deve-se considerá-la como uma forte fundamentação estratégica que inclui o planejamento baseado em recursos e competências.

### 3. Discussões sobre estratégias e sua execução

Miller et al (2004) abordam a relação entre estratégias e decisões estratégicas. Para eles a tomada de decisões, especialmente as que acarretam grandes conseqüências, determinando o que será feito, com repercussões no futuro das organizações e na vida das pessoas que nela trabalham, são de interesse vital a todos os atores das organizações (*stakeholders*). As questões referentes a quem está envolvido na tomada de decisão, quem é omitido ou deixado de fora, quem está em posição para exercer influência, quem está capacitado para introduzir ou retirar itens da agenda, são todos pontos centrais para um a compreensão do comportamento organizacional.

Roberts (2004) argumenta que as pessoas em uma organização, individualmente ou coletivamente, determinam em que eles irão acreditar, o que irão valorizar e quais normas de comportamento irão adotar. Robson (2005) comenta que as pessoas se comportam de maneiras diferentes, uma vez que tendem a se comportar de acordo com a sua percepção individual da situação. Numa cultura de alto desempenho as pessoas deveriam interagir e criar estados de percepção e competências para continuamente atuar na melhoria do desempenho da organização.

Para Chenhall (2005) as teorias do aprendizado organizacional indicam que um sistema de medição de desempenho integrado pode favorecer o aprendizado e levar ao sucesso dos resultados estratégicos. O aprendizado ao nível da organização parece aumentar a intensidade do conhecimento, o qual é pré-requisito para o desenvolvimento de respostas estratégicas no ambiente em rápidas mudanças. Ele cita que bases teóricas da área da psicologia sugerem que as pessoas são mais motivadas quando tem metas a cumprir e são suportadas por um processo de feedback que integra as ações e os resultados.

Ele ainda comenta que as metas direcionam o comportamento e o feedback melhora o desempenho. Um sistema de comunicação eficiente faz uma ligação entre os que tem as informações e os precisam dela, e isto ajuda a identificar o conhecimento dentro da organização. A distribuição da informação assegura que mais indivíduos estarão conscientes da natureza da estratégia e poderão melhor contribuir para o alcance dos objetivos e fornecer “*feedback*” na adequação das alternativas potenciais.

A questão do comportamento e comprometimento organizacional talvez seja o ponto mais importante na discussão do por que a maioria das falhas estratégicas nas empresas estão relacionadas à sua implementação e execução, e não à qualidade das estratégias em si. Sobre isso, Lawrie et al (2004), enfatizam que o uso da relação de causa e efeito para dar suporte à articulação dos objetivos estratégicos prioritários é consistente com os trabalhos de vários autores sobre mudanças organizacionais e aprendizagem.

Simons (2000) argumenta que o comportamento humano é diretamente ligado às tensões organizacionais que afetam a todos e, embora as pessoas sintam orgulho das suas habilidades e queiram contribuir, alcançar resultados, inovar e trabalhar de maneira competente, muitas vezes elas não apresentam estes comportamentos devido às barreiras, freqüentemente, criadas pelas próprias organizações. Ele reforça que o projeto e definição de sistemas de medição de desempenho não podem deixar de levar em consideração o comportamento humano e as causas e os efeitos destas barreiras, conforme abaixo:

- As empresas dificultam o processo de entendimento de como as pessoas podem contribuir mais e fazer diferença. Elas podem não entender qual é a estratégia e qual a direção do negócio por não conhecer a Missão da empresa e como se encaixa nela.
- A própria empresa cria tensões, medo e “tentações” nos funcionários. A pressão por desempenho pode levar funcionários a manipular as regras e procedimentos ou esconder informações com medo de serem substituídos. Por outro lado, os prêmios por desempenho ou altos bônus (tentações) podem levar funcionários a passar dos limites entre o certo e o errado e também manipular dados e informações.
- Alcançar os resultados pode ser dificultado pela não disponibilidade dos meios e recursos, ou pela sobrecarga de trabalho que não permite focar em nenhum objetivo com a intensidade necessária.
- As pessoas podem falhar em inovar pela não disponibilidade dos meios e recursos necessários ou pelo medo do risco do desafio da situação vigente.

Para Vieira e Cardoso (2003) é inquestionável a importância de se compreender melhor o impacto dos valores individuais e organizacionais, levando em consideração as consequências sobre as relações sociais. Nesse contexto, é importante perceber que a aplicação eficiente de ferramentas de gestão não significa que essas organizações sobreviverão e serão bem-sucedidas. Perceber os indivíduos com seus valores, crenças, sonhos e expectativas e como agentes ativos da organização, é entender que serão eles os verdadeiros instrumentos de ação, desde que aceitem e compreendam, a partir de seus valores, esses instrumentos como necessários para levar a organização a maiores níveis de eficiência e eficácia.

Enquanto Hawawini et al (2003) defendem que são os fatores específicos (competências) de cada empresa que fazem a diferença no seu desempenho financeiro, e não as características do setor no qual ela se enquadra. Hitt et al (2005) argumentam que os retornos superiores à média são conseguidos quando a empresa implementa a estratégia ditada pelas características do ambiente geral, ou seja, é necessário desenvolver ou adquirir capacidades ou habilidades internas necessárias à implementação das estratégias demandadas pelo ambiente externo. O êxito é determinado pelas características externas e não somente pelos recursos e capacidades exclusivos de uma empresa. Eles acrescentam que tanto o ambiente externo quanto as capacidades da empresa são importantes na determinação da sua rentabilidade. É interessante verificar que, enquanto o modelo competitivo de Porter (1986, 1989) está mais focado nas condições e recursos do mercado (“*market based*”) e procura trabalhar com as oportunidades e ameaças das forças competitivas, o modelo de Hammel e Prahalad (1995) focaliza mais nos recursos da empresa (“*resource based*”) e procura trabalhar com o desenvolvimento de competências essenciais. O desenvolvimento de competências tem mais a ver com a análise das forças e fraquezas visando corrigir as fraquezas de hoje, se preparar para as competências necessárias no futuro e, baseado nas competências atuais, abrir novos mercados.

De uma maneira geral as empresas tem problemas para gerenciar as forças e grupos internos que geram seus produtos e serviços e, também, como lidar com os clientes, órgãos governamentais, concorrentes e tendências socioeconômicas do seu ambiente. Um bom sistema de controle deve estar estreitamente alinhado com as estratégias e metas da empresa, deve ser planejado para compatibilizar a estrutura organizacional com a responsabilidade de decidir de cada um dos gestores e motivar os gestores e demais funcionários a se empenhar no sentido da congruência dos objetivos estratégicos e operacionais. Significa dizer que os gestores estarão mais bem informados e muito mais preparados para evitar surpresas indesejáveis e, no caso de algum indicador ou controle indicar uma situação ou tendência a sair fora do controle, as ações corretivas e preventivas serão mais facilmente definidas e aplicadas.

#### 4. Conclusão

No complexo ambiente competitivo todos os fatores devem ser considerados e, portanto, uma análise mais aprofundada deve contemplar os fatores externos (MBV) e os fatores internos (RBV). Analisar os mercados baseando-se apenas nas capacidades e competências atuais poderá levar a organização a perder grandes oportunidades e, até mesmo, alcançar alguma vantagem de curto prazo e passageira. Da mesma forma, ao se basear e atender os requisitos do mercado atual corre-se o risco de sucumbir a uma mudança brusca nas necessidades, expectativas, mudanças no contexto político e econômico ou mudanças nas diversas áreas da legislação. O conceito e/ou visão de estratégia baseada em recursos e competências essenciais, bem como a visão baseada no mercado não são separados da análise de SWOT e devem ser consideradas como integrantes e fundamentais para a definição dos cenários de uma completa análise de SWOT. Ao invés de considerar a análise SWOT como uma metodologia antiquada, deve-se considerá-la como uma forte fundamentação para o planejamento estratégico.

#### 5. Referências Bibliográficas

- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. da Rosa. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. RAM- Revista de Administração Mackenzie, ano 5, n. 2, p.37-54, 2005.
- CHENHALL, Robert H., Integrative Strategic performance systems, strategic alignment of performance, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v.30, pp.395-422, 2005.
- DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v. 152, p. 631-640, 2004.
- EISENHARDT, Kathleen M.; SULL, Donald N. **Strategy as a Simple Rules**. Harvard Business Review, p. 106 – 116; January 2001.
- FINK, A.; MARR, B. The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategy foresight, **Management Decision**, v. 43, n. 3, p.360-381, 2005.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil, **Gestão da Produção**, v. 10, n. 2, p, 129-144, ago. 2003.
- GREENLEY, G. E. ; HOOLEY, G. J. e RUDD, J. M. Market orientation in a multiple stakeholders orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. **Journal of business research**, v. 58, p. 1483-1494, 2005.
- HAMMEL, Gary ; PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro**, Editora Campos, 1995.
- HAWAWINI, Gabriel; SUBRAMANIAN, Venkat e VERDIN, Paul. Is Performance driven by Industry-or Firm-specific factors? **Strategic Management Journal**; v.24 , p. 1-16, 2003.
- HAYES, Robert H. ; WHEELWRIGHT, Steven C. **Restoring our competitive edge**; John Wiley & Sons, Inc. 1984
- HILL, Terry. **Manufacturing strategy**: Text and cases. Richard D. IRWIN, INC; 1989
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo, Pioneira Thonson Learning, 2005.
- JUDGE, W. Q. ; ELENKOV D. **Organizational capacity for change and environmental performance**: an empirical assessment of Bulgarian firms. **Journal of Business Research**, v. 58, pp. 893-901, 2005
- KERSHAW, Russ. **Measuring performance during economic slowdowns**. Cost Management; v.18, n.5; ABI/INFORM Global, Sep/Oct 2004;
- LAWRIE, Gavin ; COBBOLD, Ian. Third-generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n. 7, pp. 611-623, 2004.

- MARR, B. et al. Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 5, p. 551-569, 2004.
- MILLER, Susan J.; HICKSON, David J. ; WILSON, David C. A tomada de decisões nas organizações. In: CALDAS, Miguel; FACHIM, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, cap. 11, p. 282-310, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J., **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry ; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**, Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MOURA, M. C. C. ; BITENCOURT C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE –eletrônica, v. 5, n. 1, jan./jul. FGV, 2005.
- POPPER, Micha; LIPSHITZ, Raanan. **Organizational learning: Mechanisms, Culture and Feasibility**. Management Learning, v.31, n.2, pp. 181-196, 2000
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro; Campus, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro; Campos, 1999
- ROBERTS, Donald John. **The modern firm: organizational design for performance and growth**. New York: Oxford University Press, 2004.
- ROBSON, Ian. Implementing a performance measuring system capable of creating a culture of high performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n.2, 2005.
- SIMONS, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases**. New Jersey: Prentice-Hall. Inc, 2000
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**; São Paulo, Atlas, 2 ed., 2001.
- ZAWISLAK, Paulo Antonio. **Economia das organizações e a base para o pensamento estratégico**. In: CALDAS, Miguel; FACHIM, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). Handbook de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, v. 3, cap. 6, p. 180 – 185, 2004
- VIEIRA, P. Reis ; CARDOSO, A. S. Rito. **Construção, Desconstrução e Reconstrução de Sistema de Valores nas Organizações**; Cadernos EBAPE.BR, v 1, n 2 , Dezembro 2003.
- WERNERFELT, B. **The resource based view of the firm: Ten years after**. Strategic Management Journal, v. 16, n. 3, 1995.