

Arquitetura Estratégica: O que significa na prática?

Jefferson Augusto Krainer (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) jeffkrainer@onda.com.br
Christiane Wagner Mainardes Krainer (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) chriswmk70@gmail.com
Renata Alves Monteiro Correia (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) renata.tst@gmail.com
Alessandra Tourinho Maia (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) alessandra.tourinho@gmail.com
Cezar Augusto Romano (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) romano.utfpr@gmail.com

Resumo:

A literatura aponta a existência de relação entre a arquitetura estratégica e a obtenção de vantagem competitiva. O objetivo deste estudo é discorrer sobre a significância da arquitetura estratégica para fins de obtenção de vantagem competitiva. Foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa. O exame detalhado da revisão da literatura acerca dos modelos O/I e VBR e da arquitetura estratégica conduziu a uma série de reflexões e conectividades a cerca dos temas pesquisados. A variedade de temas que envolvem o conceito de arquitetura estratégica reflete a abrangência do seu campo de estudo, a diversidade dos pontos de vista existentes e também a complexidade da atividade do estrategista na organização, em sua constante busca por meios que levem à vantagem competitiva. A arquitetura estratégica funciona como uma ponte entre a intenção estratégica e os resultados perseguidos pela organização; é meio para a estratégia e, conseqüentemente, meio também para a vantagem competitiva.

Palavras chave: Arquitetura estratégica, Modelos O/I, Modelos VBR, Estratégia, Vantagem competitiva.

Strategic Architecture: What does it mean in practice?

Abstract

The literature points out the existence of a relationship between the strategic architecture and the competitive advantage. The objective of this study is to discuss the significance of the strategic architecture in order to obtain competitive advantage. We conduct an exploratory and qualitative research. The detailed review of the literature review on the O / I and VRB models and on the strategic architecture led to a series of reflections and connectivities about the themes researched. The variety of themes surrounding the concept of strategic architecture reflects the breadth of its field of study, the diversity of existing viewpoints and the complexity of the strategist's activity in the organization, in its constant search for means that lead to competitive advantage. The strategic architecture functions as a bridge between the strategic intent and the results pursued by the organization; is a means to strategy and therefore also means to competitive advantage.

Key-words: Strategic architecture, I/O models, RBV models, Strategy, Competitive advantage.

1. Introdução

As constantes mudanças no cenário global criam um ambiente de incerteza generalizada para as organizações, as quais, para sobreviverem, precisam se adaptar, estarem preparadas para essas transformações. A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico acelerado, as novas necessidades e expectativas dos clientes e as privatizações e aquisições, têm

transformado o mercado, exigindo dos gestores a implementação de mudanças, o rompimento com modelos antigos (FEITOR et al., 2005).

Para fazer frente às incertezas inerentes ao negócio e, principalmente, com vistas à obtenção de vantagem competitiva, as organizações fazem uso de ferramentas, modelos, tecnologias, enfim, procuram aplicar e criar o conhecimento que as diferenciem das demais competidoras. Esse conhecimento deve auxiliar os gestores no planejamento, execução e controle de suas atividades empresariais. Saber identificar e explorar oportunidades (necessidades da sociedade) não percebidas por outras competidores, mediante o desenvolvimento de competências essenciais ou capacitações-chaves, pode ser o diferencial perseguido por essas organizações (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

O processo de idealização do negócio é um ponto de partida para conhecer a vantagem competitiva e as causas que a desencadeiam e, dessa forma, chegar-se ao diferencial competitivo (CAVALCANTI, 2011). A Figura 1 mostra a ideia genérica de negócio que tem início com o entendimento das necessidades da sociedade, passando para um processo cíclico de fortalecimento do diferencial competitivo que envolve a identificação de competências essenciais, o estabelecimento de vantagem competitiva, a obtenção de resultados e o manejo de recursos.

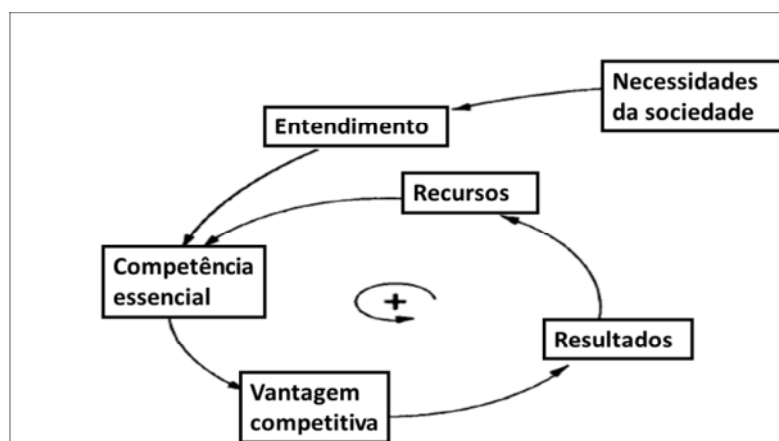


Figura 1 – Ideia genérica de negócio
Fonte: Adaptado de Van Der Heijden (1996)

Levando-se em conta as incertezas do meio, uma ideia de negócio bem sucedida deve ser continuamente renovada, sendo essa renovação uma condição previa para a sobrevivência desse sucesso (CAVALCANTI, 2011). Assim, há que se definir, constante e incansavelmente, o que fazer, ou melhor, o que é necessário fazer certo no momento atual para que no futuro os resultados sejam satisfatórios, os objetivos organizacionais sejam alcançados e que se tenha vantagem competitiva. Para tanto, uma das opções é prover a empresa de uma arquitetura estratégica, de um plano amplo entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Diante do exposto, o objetivo deste artigo foi discorrer sobre a significância da arquitetura estratégica para fins de obtenção de vantagem competitiva. Além dessa breve introdução, o presente estudo mostra nas seções 2 e 3 a revisão teórica sobre os modelos de organização industrial (O/I) e da visão baseada em recursos (VBR). Na seção 4 a arquitetura estratégica é apresentada. Por fim, na seção 5 as considerações finais foram tecidas.

2. Modelos O/I

Diversos são os estudos direcionados a auxiliar as empresas, por meio de modelos, à obterem vantagem competitiva. Dentre eles destacam-se os modelos frutos da escola da organização industrial (O/I) ou da economia industrial (E/I).

Diferente da microeconomia tradicional que aborda a empresa como uma unidade econômica estática, não influenciável da indústria da qual faz parte, a O/I trata a empresa como uma unidade dinâmica, capaz de modificar e ser modificada pela estrutura industrial (do setor) em que ela opera. O estudo da O/I considera como as empresas estão organizadas e como elas competem entre si; acrescenta ao modelo perfeitamente competitivo os atributos do mundo real: informação limitada, custos de transação, custos de ajustamentos dos preços, ações governamentais, barreiras à entrada de novas firmas no mercado (CARLTON; PERLOFF, 2004).

A O/I lançou diversas vertentes teóricas por meio de modelos, como o da estrutura, conduta e desempenho (ECD) que analisa as estruturas de mercados (concorrências, custos, barreiras de entrada, integração vertical, dentre outros) e a influência destas sobre a conduta dos compradores (clientes) e dos vendedores (empresas), além dos reflexos no desempenho da indústria (SCHERER; ROSS, 1990; PANAGIOTOU, 2006). Scherer e Ross (1990) esclarecem que o sentido da causalidade (ECD) nem sempre é unidirecional, podendo, por exemplo, o desempenho levar a mudanças na conduta, e/ou a conduta desencadear mudanças na estrutura.

Porter (1979) adaptou o modelo ECD à perspectiva estratégica, criando o modelo das cinco forças, uma ferramenta analítica utilizada para captar a complexidade concorrencial em função das interações entre fornecedores, compradores, rivalidade da concorrência, ameaça de novos entrantes e produtos e serviços substitutos.

Para efeito de estruturação de mecanismos de análise, o ambiente externo, no contexto em que a empresa opera, pode ter impactos em suas escolhas estratégicas (LIPCZYNSKI et al. 2005). Lee e O'Neil (2003) e Fraser (2004) complementam que o setor no qual a empresa compete determina sua estratégia. Para Barney e Hesterly (2007) o modelo adequado para analisar o ambiente externo geral (macroambiente) é composto por seis segmentos: econômico, sociocultural, global, tecnológico, político-legal e demográfico, conforme apresentado na Figura 2.

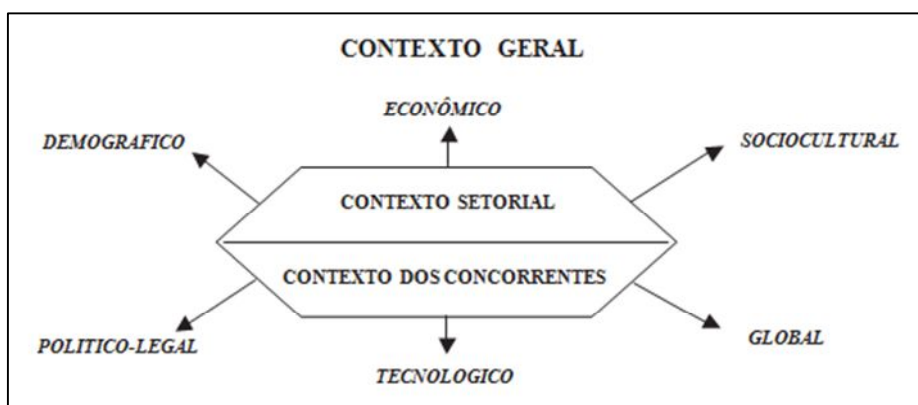


Figura 2 – Modelo macroambiental com seis segmentos
Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2002) e de Barney e Hesterly (2007)

Partindo do pressuposto de que o setor no qual a empresa atua tem maior influência no seu desempenho do que as decisões internas de seus gestores, Hitt et al. (2002) indicam o modelo

O/I de retornos acima da média como ferramenta apropriada para balizar as etapas de formulação e implantação de estratégias (Figura 3).

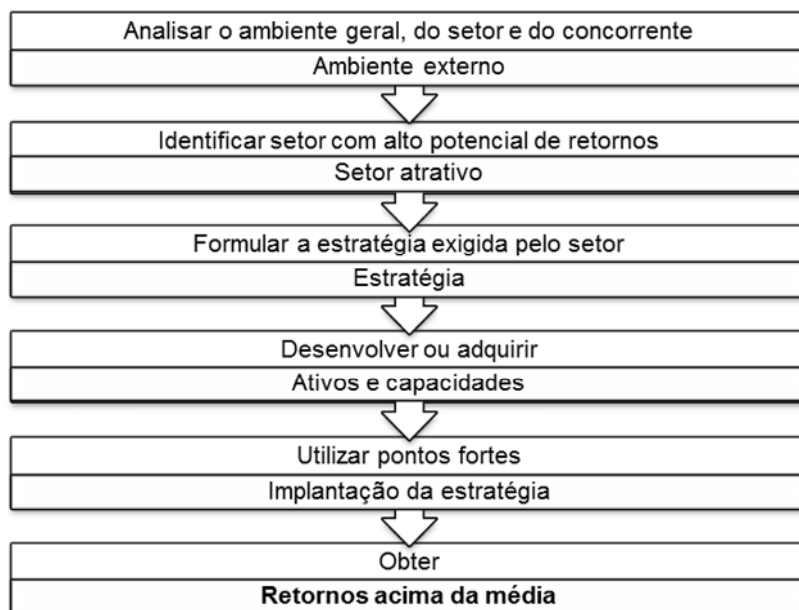


Figura 3 – Modelo O/I de retornos acima da média

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2002)

O modelo O/I de retornos acima da média parte da identificação de ameaças e de oportunidades (**o que existe?**). Analisa o macroambiente, o setor e a concorrência para identificar tendências e potencialidades. A empresa, então, formula estratégias para enfrentar as ameaças e oportunidades identificadas e desenvolve as competências exigidas pelo contexto externo (**o que fazer?**). A última etapa do processo é implantar e executar a estratégia (utilização dos pontos fortes da empresa).

3. Modelos VBR

Um dos trabalhos introdutórios da visão baseada em recurso (VBR) é atribuído à Penrose (1959) ao conceituar a empresa como um conjunto coordenado de recursos (corpóreos e incorpóreos) tendentes a produzir bens e serviços, com a finalidade de lucro. Segundo a autora em referência, o crescimento da empresa corresponde à evolução de seus recursos e capacidades internas. Dessa forma, questões contingenciais relacionadas à empresa passaram a ser consideradas, dando origem à VBR.

A VBR é uma abordagem que considera os recursos, as capacidades e as competências controlados pela empresa como sua fonte principal de vantagem competitiva, de heterogeneidade e de lucratividade (HITT et al., 2002; FOSS; KNUDSEN, 2000). Peteraf (1993) e Foss e Knudsen (2000) consideram que a maior contribuição da VBR é explicar as diferenças a longo prazo na lucratividade da empresa (heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos), que não podem ser atribuídas à estrutura do setor. Nessa linha, a chave para a formulação da estratégia está em compreender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), especialmente no que se refere aos mecanismos de sustentação da vantagem competitiva ao longo do tempo (GRANT, 1991). Dentro dessa perspectiva, as decisões estratégicas da empresa não são determinadas pela estrutura do setor, mas sim por fatores internos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Uma empresa sustenta uma

vantagem competitiva na medida em que explora de forma efetiva seus recursos e seus concorrentes não consigam imitar, facilmente, sua estratégia (JAVIDAN, 1998).

A evolução das discussões sobre a VBR com vistas à compreensão dos mecanismos de obtenção de vantagem competitiva sustentável avançou com os conceitos sobre capacidades e competências. Prahalad e Hamel (1990) contribuíram para essa evolução ao proporem o conceito de “competências essenciais”. De acordo com os autores em destaque, competências essenciais representam o somatório do aprendizado organizacional no que se refere à coordenação das diversas habilidades de produção e integração das múltiplas tecnologias. As competências essenciais devem apresentar três atributos (PRAHALAD; HAMEL, 2005):

- a) capacidade de expansão: abrem portas para a empresa prover acesso a diferentes mercados;
- b) valor para o cliente: perceptível como benefício pelos clientes;
- c) difícil imitação: diferencia a empresa de seus concorrentes.

Para ressaltar e esclarecer o conceito de competências essenciais, Javidan (1998) apresenta a hierarquia das competências (Figura 4).

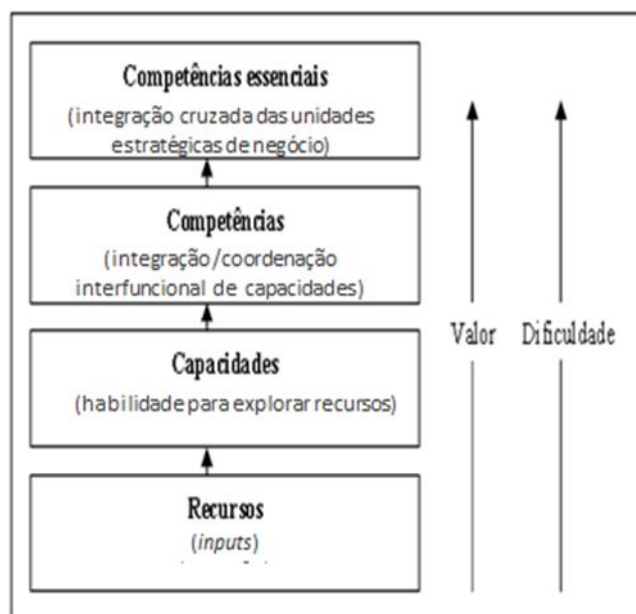


Figura 4 – Hierarquia das competências
Fonte: Adaptado de Javidan (1998)

Na base da hierarquia, que segue uma intensificação de valor e dificuldade, estão os recursos (insumos de entradas – *inputs*). A habilidade das organizações de explorarem os recursos ocupa a segunda posição hierárquica. O terceiro nível da hierarquia, as competências, diz respeito à integração e à coordenação interfuncional das capacidades. As competências essenciais, no topo da hierarquia, resultam da integração cruzada e da disseminação das diferentes competências das unidades estratégicas de negócio. São, portanto, geralmente visíveis na forma de funções organizacionais (HITT et al., 2002).

Teece et al. (1997) trouxeram outra importante contribuição: o conceito de “capacidades dinâmicas”, qual seja, a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências em ambientes de mutação rápida e constante.

Partindo da suposição de que a competitividade de uma organização decorre da inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, Fleury e Fleury (2004), sintetizaram o modelo VBR de estratégia competitiva (Figura 5). Segundo os referidos autores, as competências são formadas a partir de recursos e são reforçadas e

promovidas pelo aprendizado organizacional, dando foco às estratégias, as quais geram novas configurações/ajustes de recursos, de competências e de estratégias.

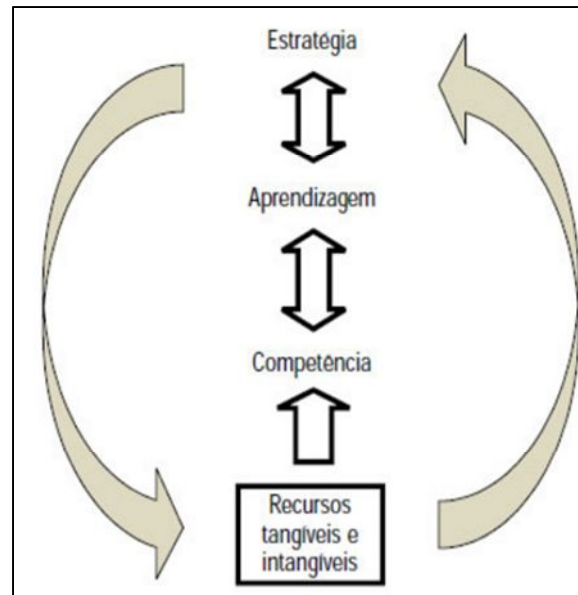


Figura 5 – Modelo VBR de estratégia competitiva
Fonte: Fleury e Fleury (2004)

Nem todos os recursos e capacidades das empresas têm o potencial de desencadear vantagem competitiva. Esse potencial é realizado quando os recursos e capacidades são valiosos, raros, difíceis de imitar e organizáveis (BARNEY; HESTERLY, 2007) e geram valor para o cliente (PRAHALAD; HAMEL, 2005), conforme ilustra a Figura 6. Dierickx e Cool (1989) afirmam que os recursos e capacidades da empresa serão tratados como estratégicos se forem não comercializáveis, não imitáveis (ou de imitação custosa) e não substituíveis.

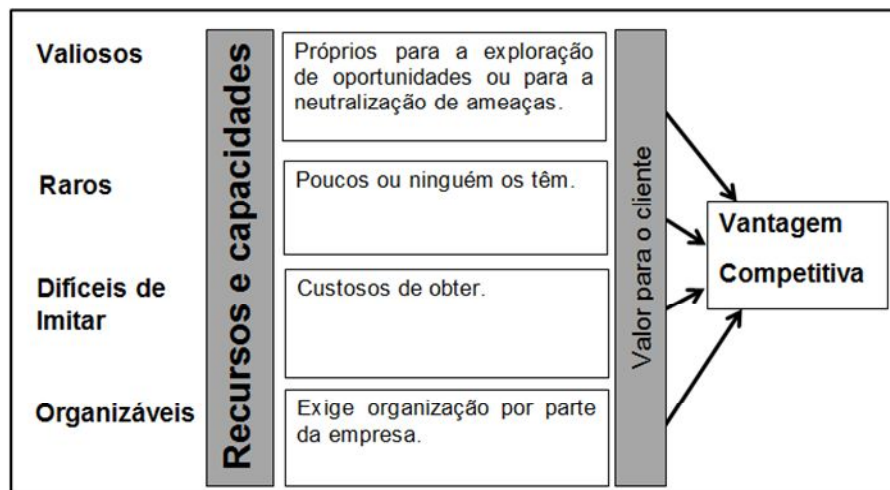


Figura 6 – Atributos dos recursos e das capacidades
Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2007)

Hitt et al. (2002), pressupondo que as organizações são compostas de recursos e capacidades que podem servir de fonte para formação de sua estratégia, apresentam o modelo VBR de retornos acima da média (Figura 7). O modelo baseado em recursos parte da análise dos recursos (ambiente interno) da empresa (**o que existe?**). Em seguida, define as capacidades de que dispõem (o que faz melhor que o concorrente). Determina, na sequência, o potencial de

recurso e capacidades para obtenção de vantagem competitiva e, posteriormente, identifica um setor atraente (que ofereça oportunidades compatíveis com os recursos e capacidades da empresa) em que possa atuar (**o que fazer?**). Por fim, formula e implanta a estratégia que acredita lhe trará retornos acima da média.

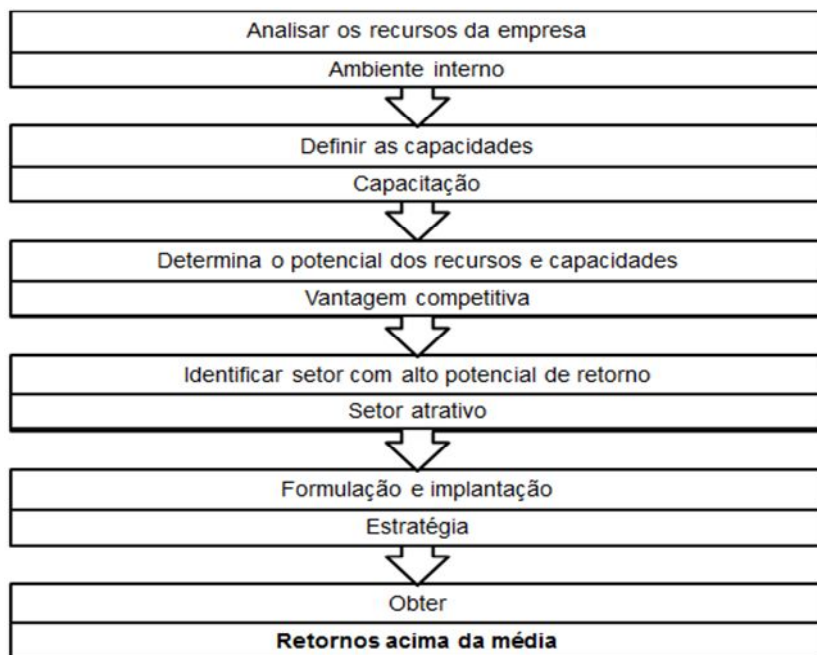


Figura 7 – Modelo VBR de retornos acima da média

Fonte: Adaptado de Hitt et al. (2002)

Por fim, ressalte-se que os modelos VBR e O/I não são excludentes, mas complementares, especialmente para fins de análise da arquitetura estratégica. As atividades de mercado (ambiente externo) podem ser melhores entendidas por meio da utilização de modelos O/I, porém o emprego de modelos VBR é mais apropriado para a compreensão acerca de recursos, capacidades e competências (ambiente interno). A combinação dos resultados da aplicação concomitante de ambos os modelos trará mais elementos a subsidiarem as estratégias, logo poderá aumentar ainda mais as chances da empresa melhor se estruturar (arquitetura estratégica) e obter retornos acima da média.

4. Arquitetura Estratégica

Em extensão ao estudo da VBR, Hamel e Prahalad (1995) introduziram o conceito de “arquitetura estratégica” que considera a estrutura, ou melhor, a elaboração de uma planta para construção de competências essenciais e que, segundo os aludidos autores, difere-se da estratégia (busca criativa e incessante da melhor alavancagem de recursos). A estratégia, no entanto, afeta a estrutura, ou alternativamente, a estrutura é importante para a execução da estratégia (HREBINIAK, 2006).

Para Prahalad e Hamel (2005, p.123):

É impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão (que preços, que canais, onde buscar, que estratégia de merchandising, que características de produtos) impossível de se alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos.

Arquitetura estratégica é um roteiro, um plano amplo, abrangente (sem especificações detalhadas) do que deve ser feito hoje (clientes a atender, canais a explorar, funcionalidades a desenvolver, recursos a alavancar, competências a adquirir ou a migrar, dentre outros) para

aproveitar a oportunidade futura. Prahalad e Hamel (2005) acreditam que os gestores deveriam dispendir boa parte de seu tempo desenvolvendo a arquitetura estratégica de suas organizações, devendo ela ser amplamente divulgada e entendida por seus funcionários.

Prahalad e Hamel (2005, p. 125) esclarecem:

Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa começar a entender agora, que novos canais deveria estar explorando agora para interceptar o futuro.

A arquitetura estratégica é o *design* organizacional (desenho das principais capacidades a ser desenvolvidas), a estruturação, a coordenação e a administração dos recursos da empresa em busca de objetivos estratégicos, sendo ela própria, inclusive, um dos objetivos da organização (NADLER; TUSHMANN, 2000). Trata-se de uma antevisão do futuro e de um esboço do que fazer para alcançar os objetivos organizacionais.

O termo arquitetura estratégica justifica-se na medida em que arquitetar é moldar, construir uma estrutura, uma linha mestra, para solucionar problemas; traçar um plano geral de ações. Essa moldagem/construção leva em conta o futuro projetado pelo gestor e parte do princípio de que esse futuro se concretize da forma como previsto. A arquitetura, no entanto, não é imutável, irreversível, eterna, admite adaptações ao longo do tempo; é um trabalho em constante atualização. Afinal, ainda que o futuro possa parecer previsível ou alcançável, os avanços do setor, da tecnologia, dos padrões, dos produtos e dos serviços não são totalmente previsíveis, consequentemente a arquitetura deve seguir um processo de aproximação sucessiva (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

A Figura 8 resume os principais elementos associados à arquitetura estratégica.



Figura 8 – Principais elementos associados à arquitetura estratégica

A arquitetura estratégica deve proporcionar à empresa capacidade de previsão e de ação, noção aprofundada de propósito, fôlego, sonho compartilhado, visão sedutora da oportunidade, singularidade e consenso, capacitações estas que podem lhe conferir vantagem competitiva, especialmente se forem transformadas em competências essenciais. Conhecimento de tecnologias mais atraentes, melhores formas de distribuição, definição da natureza exata das necessidades do cliente e determinação das prioridades de investimento são alguns produtos/resultados que se espera da arquitetura estratégica, os quais, igualmente,

poderão lhe conferir vantagem competitiva. Os *insights* vislumbrados pela empresa no que se refere à identificação de qual percurso seguir, de como aproveitar melhor as soluções encontradas, de dinamização dos recursos, serão o sucesso de chegar ao futuro primeiro e de maneira competitiva perante aos concorrentes (COSTA et al., 2013).

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), conforme ilustrado na Figura 9, a arquitetura estratégica não se confunde com a intenção estratégica. A arquitetura aponta o caminho do futuro (plano guia), mas a intenção fornece a energia emocional e intelectual para a jornada. A intenção estratégica implica uma noção de direção (visão – aonde quer chegar), descoberta (missão – razão de existir) e destino (objetivos e metas). A intenção estratégica precisa ser comunicada aos funcionários de modo que eles saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da estratégia empresarial. Além disso, acrescentam os mencionados autores, com a finalidade de desafiar os gestores a se tornarem mais criativos, deve haver um desajuste substancial, uma defasagem entre as aspirações (intenções estratégicas) e os recursos e competências.



Figura 9 – Intenção estratégica e arquitetura estratégica

Fonte: Baseado em Prahalad e Hamel (2005)

Em que pese uma arquitetura estratégica possa identificar competências a serem desenvolvidas, as possíveis estradas para o futuro, o mérito quanto à escolha das rotas só emerge quando se leva adiante uma estratégia que despreze a atratividade do destino e dirija todos os esforços em como chegar ao futuro. Nessa visão da estratégia, Prahalad e Hamel (2005) enfatizam a necessidade de a empresa alavancar seus recursos, esquecer uma parte do seu aprendizado do passado, superar seus limites, enfim, buscar o aparentemente impossível para construção do seu futuro, para conquistar um novo espaço competitivo. Reconhecem os referidos autores que a competição vai além dos limites do setor e que não se compete apenas por produtos e/ou por mercados, mas, sobretudo, por oportunidades e por competências essenciais, dando-se a disputa como uma coalizão de empresas e não como uma unidade isolada. A estratégia, também, deve ser direcionada para a minimização da preempção global, ou seja, para que a empresa não apenas desenvolva produtos inovadores, mas também seja a primeira a lança-los com sucesso durador nos mercados globais (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

A Figura 10 apresenta o conceito de estratégia, segundo Prahalad e Hamel (2005), tendo como pano de fundo o desafio competitivo, a descoberta de futuro, a mobilização para o futuro e o chegar primeiro ao futuro.

ESTRATÉGIA	
Não só	Mas também
Desafio competitivo	
Reengenharia de processos	Reinvenção empresarial
Transformação organizacional	Transformação do setor
Competindo pelo mercado	Competindo pelas oportunidades
Redução de despesas	Regeneração de estratégias
Viabilidade a curto prazo	Possibilidade a longo prazo
Competição por produtos	Competição por competência
Acordo de negócio	Crescimento orgânico
Alocação de recursos	Alavancagem de recursos
Descoberta de futuro	
Intenção de futuro	Intenção controlada de futuro
Estratégia como aprendizado	Estratégia como esquecimento
Estratégia como posicionamento	Estratégia com previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
Mobilização para o futuro	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Competir dentro de mercados existentes	Abrir novos mercados
Chegar primeiro ao futuro	
Competir dentro da estrutura existente do setor	Competir para moldar a estrutura existente do setor
Competir pela liderança de produtos	Competir pela liderança de competências essenciais
Competir como unidade isolada	Competir como uma coalizão
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para a preempção global

Figura 10 – Intenção estratégica e arquitetura estratégica

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Santos Júnior (2013)

O estudo da dinâmica dos aspectos internos (modelos VBR) e externos (modelos O/I) da organização associados à visão futurista (competição pelo futuro) revela como a acumulação de competências essenciais orquestradas por uma estratégia pode dar corpo e sustentação à vantagem competitiva de uma empresa, sendo essa estratégia alimentada por uma intenção e estruturada por uma arquitetura resultante de um processo de aprendizado contínuo. De qualquer forma, o objetivo de competir pelo futuro não é tanto estimar enormes riscos, mas sim diminuir os riscos decorrentes das ambições empresariais (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

5. Considerações Finais

A variedade de temas que envolvem o conceito de arquitetura estratégica reflete a abrangência do seu campo de estudo e também a diversidade de pontos de vista existentes. Essa multiplicidade de temas revela, também, a complexidade da atividade do estrategista na organização, em sua constante busca por meios que levem à vantagem competitiva.

A arquitetura estratégica consiste em antever e construir o futuro, realizar o sonho do empresário; daí o termo “arquitetura estratégica”, o que, por si só, amplifica a sua importância para fins de obtenção de vantagem competitiva. O sonho do empresário precisa tomar forma

para que se transforme em realidade, materialize-se. Uma das ações para que isso ocorra, e que está intimamente relacionada com outras ações, é identificar constantemente os recursos e as competências que a empresa tem ou deve criar para a realização desse sonho (prover a empresa de uma arquitetura estratégica).

A arquitetura estratégica funciona como uma ponte entre a intenção estratégica e os resultados perseguidos pela organização; é meio para a estratégia e, conseqüentemente, meio também para a vantagem competitiva (Figura 11).

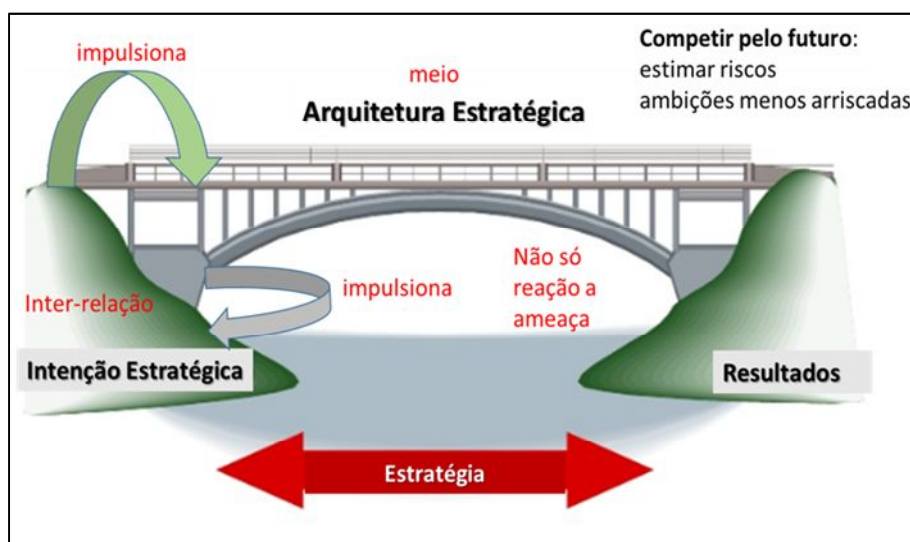


Figura 11 – Esboço figurativo da arquitetura estratégica

Nota-se (Figura 11) que a arquitetura estratégica é impulsionada e impulsiona o ambiente (interno e externo), há uma inter-relação entre eles, seja porque a empresa antecipa-se, seja porque reage às mudanças do mercado. A estratégia, por sua vez, movimentada inicialmente pela intenção estratégica, impulsiona e é impulsionada pela arquitetura estratégica. A arquitetura, também, tem reflexo direto nos resultados, funcionando não só como reação a ameaças, mas também como instrumento para competir pelo futuro.

Referências

AMIT, R. P.; SCHOEMAKER, J. H. *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, v. 14, p. 33-46, 1993.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CARLTON, D. W.; PERLOFF, J. M. *Modern industrial organization*. 4 ed. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall, 2015.

CAVALCANTI, M. *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

COSTA, N. M.; DAMIANI, J. H. S.; COSTA, E. M.; URBINA, L. M. S. *Análise da arquitetura estratégica das competências em uma empresa nacional brasileira: um estudo de caso em uma empresa de filtros e meios filtrantes*. Anais do XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Salvador, 2013.

DIERICKX, I.; COOL, K. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, v. 35, n. 12, p. 1504-1512, 1989.

FEITOR, C. D. C.; KLIEMANN NETO, F. J.; CORTIMIGLIA, M. N. *Competências essenciais: uma*

análise da importância das capacidades organizacionais na busca de vantagens competitivas. Anais do XII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). Bauru, SP, Brasil, v. 7, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Alinhando estratégia e competências.* Revista de administração de empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. *The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage.* DRUID Working Paper 2nd draft. Copenhagen: Copenhagen Business School, p. 1-27, 2000.

FRASER, J. A. *A return to basics ate Kellog.* MIT Sloan Management Review, v. 45, n. 4, p. 27-30, 2004.

GRANT, R. M. *The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.* California Management Review Spring, 114-135, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.

HITT, M; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica.* São Paulo Pioneira Thomson Learning,, 2002.

JAVIDAN, M. *Core Competence: what does it mean in practice?* Long Range Planning. v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

HREBINIAK, L. G. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida.* Porto Alegre: Bookman, 2006.

LEE, P. M.; O'NEILL, H. M. *Ownership structures and R&D investments of US and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives.* Academy of Management Journal, v. 46, n. 2, p. 212-225, 2003.

LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J.; GODDARD, J. *Industrial organization: competition, strategy, policy.* 2 ed. London: Pearson Education Limited, Prentice Hall, 2005.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. *A organização do futuro.* HSM Management, São Paulo, n. 18, p. 58-66, 2000.

PANAGIOTOU, G. *The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: a strategic group perspective.* Management decision, v. 44, n. 3, p. 423-441, 2006.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm.* Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.* Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. *How competitive forces shape strategy.* Harvard Business Review, v. 57, no. 2, p. 137-145, 1979.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. *The core competence of the corporation.* Harvard Business Review. v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã;* tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RODRIGUES, E.; JUNIOR, S. S. *Conceitos de estratégia como fator para gerar vantagens competitivas.* Unoesc & Ciência-ACSA, v. 4, n. 2, p. 221-232, 2013.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance.* 3ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management.* Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VAN DER HEIJDEN, K. *Scenarios – the art of strategic conversation.* Chichester, Nova York, Brisbane, Toronto, Singapura: John Wiley & Sons, 1996.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm.* Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.