

ÁREAS TEMÁTICAS NAPP



ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES



FICHA TÉCNICA

Universidade Federal da Bahia
Reitor

Paulo César Miguez de Oliveira

Vice-reitor

Penildon Silva Filho

Escola de Administração

Diretor

João Martins Tude

Vice-diretor

André Luis Nascimento dos Santos

Núcleo de Pós-graduação da Escola de Administração da UFBA

Coordenador

Genauto Carvalho França Filho

Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Acadêmico

Coordenadora

Andréa Cardoso Ventura

Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Profissional

Coordenadora

Elisabeth Matos Ribeiro

Núcleo de Apoio a Pesquisa e Publicação – NAPP

Coordenador

Horacio Nelson Hastenreiter Filho

Coordenadora de Conteúdos

Justina Tellechea

Design Instrucional

Tairine Nunes

Autores

Justina Tellechea

Monique Silva Costa

Tânia Benevides

Ano de Publicação (2023)

Edição (2023)



ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES:

Professores: Tânia Benevides (coordenadora), Sérgio Góes, Horacio Nelson Filho e Antônio Francisco

Aluna(o)s: Justina Tellechea e Monique Silva Costa (Egressa)

Subareas Temáticas:

Eixos Estruturantes



Eixos Temáticos



O Núcleo de Apoio à Pesquisa e Publicações - NAPP oferece suporte para o fortalecimento das atividades de pesquisa e publicação em busca da excelência na produção intelectual dos professores, pesquisadores, egressos e alunos vinculados ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA.

Por meio das divisões acadêmicas e temas de interesse propostos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, este material busca explorar as áreas e subáreas temáticas da gestão, apresentando aos leitores as principais abordagens, as referências bibliográficas clássicas e contemporâneas, as possibilidades de estudos, as revistas e periódicos e um glossário com verbetes da área de estudo.



Fundamentos Econômicos da Estratégia

✦ Principais Abordagens:

- Estratégias de crescimento e desenvolvimento;
- Padrões contemporâneos de industrialização;
- Política macroeconômica e estratégia de desenvolvimento;
- Globalização, estado e trajetórias nacionais;
- Fundamentos geopolíticos;
- Mecanismos de financiamento;
- Capacidade absorptiva;
- Estrutura organizacional;
- Custo de transação;
- Teoria da agência;
- Sustentabilidade.

✦ Referências bibliográficas seminais/clássicas:

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica**. Unesp, 2004.

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e sociedade**, v. 4, n. 2, p. 1-30, 1995.

FAJNZYLBER, Fernando. **Industrialización en América Latina: de la caja negra" al" casillero vacío": comparación de patrones contemporáneos de industrialización**". Cepal, 1990.

SALES, Adalene. GUERREIRO RAMOS, Alberto. A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. XXII, 21 Op.

✦ Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:

PENG, Mike W. **Estrategia global**. Cengage Learning, 2015.

SALAMA, Pierre. **El desafio de las desigualdades: America Latina-Asia. Una comparacion economica**. Siglo XXI, 2008.



 **Possibilidades de Estudos:**

- Estudos sobre diversificação das estratégias de desenvolvimento.
- Quais os principais desafios enfrentados pelas organizações frente aos padrões contemporâneos de industrialização?
- Como a intervenção fiscal do estado interfere nas estratégias de desenvolvimento?
- Influência da agenda “neoliberal” para a política comercial.



Competitividade

 **Principais Abordagens:**

- Capacidade da firma em promover o melhor trade-off entre o processo de exploitation (exploração) e exploration (exploração);
- Estratégias competitivas: Liderança de Custo; Diferenciação; Foco e Enfoque;
- Estratégia do Oceano Azul;
- Design organizacional;
- Adaptação organizacional;
- Aprendizagem organizacional;
- Sobrevivência organizacional.

 **Referências bibliográficas seminais/clássicas**

BARNEY, Jay; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 432 p.

HAGUENAUER, Lia. Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, ed. 1, p. 146-176, 2012.

MANDENG, Ousmène Jacques. Competitividad internacional y especialización. **Revista de la CEPAL**, Santiago, n. 45, 1991.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: GEN Atlas, 2005. 448 p.

 **Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:**

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.



KLEIN, Andrew. Organizational culture as a source of competitive advantage. E-Leader Bangkok, p. 1-10, 2008.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Globalização e competição: porque alguns países emergentes têm sucesso e outros não**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018. 248 p.

✦ **Possibilidades de Estudos:**

- Incorporação da sustentabilidade nas práticas organizacionais: uma vantagem competitiva.
- Capacitação tecnológica endógena como ferramenta para conquistas de vantagens competitivas.
- Micro e pequenas empresas e a criação de vantagens competitivas no mundo pós-pandemia.



Cooperação e Formação em Redes

✦ **Principais Abordagens:**

- Antecedentes, dinâmicas e resultados da competição, cooperação, coopetição e conflito;
- Instituições e desempenho por meio de relações interorganizacionais e interpessoais;
- Criação e apropriação de valor por meio de estratégias de competição, cooperação e coopetição;
- Relações interpessoais em nível intraorganizacional, interorganizacional e inter-redes;
- Estratégias de relacionamento para co-marketing ou co-inovação;
- Lógica institucional das estratégias de relacionamento;
- Gerenciamento das tensões de competição, cooperação e coopetição;
- Teoria de Redes, Clusters e Ecosistemas de Negócios;
- Competitividade de Redes, Clusters e Ecosistemas de negócios;
- Desempenho de Redes, Clusters e Ecosistemas de negócios;
- Análise Comparada de Redes, Clusters e Ecosistemas de negócios;
- Identificação de mecanismos de governança e gestão relacionados à eficácia de grupo;
- Relação entre vínculo social e recursos para governança e gestão de redes, clusters e ecossistemas;



- Mecanismos culturais e institucionais para gestão de redes, clusters e ecossistemas;
- Interação dinâmica de estrutura e gestão para o alcance de objetivos coletivos;
- Função da gestão na orientação estratégica de Redes, Clusters e Ecossistemas de Negócio;
- Dinâmica de inovação em Redes, Clusters e Ecossistemas de Negócios;
- Redes, Clusters, Ecossistemas de Negócio e Desenvolvimento Regional;
- Categorias Sociais em Redes, Clusters e Ecossistemas de Negócio;
- Abordagens Sociométricas de Organizações em Rede;
- Gestão de clusters e ecossistemas de negócios como redes complexas.

Referências bibliográficas seminais/clássicas

CASTELLS, M. A **Sociedade em Rede**. 8ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La stratégie-réseau. Essai de stratégie**. ZéroHeure, 2000.

POWELL W.W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Orgs). **Research in Organizational Behavior**, v. 12. Greenwich: JAI Press, 1990.

Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman editora, 2016.

DE CARVALHO, Adriano Dias. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. Editora Baraúna, 2018.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; CHAVES, Carlos Eduardo Liparotti. Status informacional em redes intraorganizacionais: o papel do compartilhamento do conhecimento e das lacunas estruturais. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, n. 2, p. 189-198, 2017.

MUELLER, Elisabeth. How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business** 9, v. 15, n. 1, p. 57-75, 2012.

Possibilidades de Estudos:

- Redes de cooperação entre organizações periféricas.
- Estratégias de formação de redes de cooperação internacionais.
- Estratégias cooperativas e desenvolvimento sustentável.



Desenvolvimento Corporativo

✦ Principais Abordagens:

- Diferenças no processo de formulação estratégica quando consideramos o business usual e uma orientação à inovação ou crescimento;
- Teorias já estabelecidas em estratégia que podem fornecer insights às abordagens empregadas na literatura sobre empreendedorismo;
- Effectuation, causation e/ou bricolage e a influência de seus respectivos antecedentes (contextuais e individuais) na ação empreendedora;
- Tentativa e erro, experimentação e aprendizagem e possíveis impactos no sucesso do novo empreendimento;
- Processos cognitivos e modelos mentais durante a formulação estratégica;
- Fatores externos (crises sociais, econômicas e políticas, feedbacks negativos do mercado) e seu impacto no pensamento e na ação empreendedora (ex.: pivotagem, reformulação do modelo de negócio, improvisação com recursos, orquestração de recursos, turnaround);
- Metodologias que capturem o processo empreendedor em empresas nascentes ou já estabelecidas.

✦ Referências bibliográficas seminais/clássicas

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. Edgard Blucher, 1972.

LANGLEY, Gerald J. et al. **The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance**. John Wiley & Sons, 2009.

LOBOS, Júlio. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 15, p. 21-32, 1975.

✦ Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:

ARGOTE, Linda; MIRON-SPEKTOR, Ella. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

CASTELLS, Manuel. **The rise of the network society**. John wiley & sons, 2011.

DA FONTOURA, Fernando Batista Bandeira; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 25, n. 2, p. 590-609, 2020.



 **Possibilidades de Estudos:**

- Quais são os principais desafios e transformações nas estratégias de desenvolvimento corporativo pós-pandemia?
- Estudo sobre as estratégias de desenvolvimento em organizações latino-americanas e as barreiras da dependência tecnológica.
- Perspectiva multidimensional do desenvolvimento organizacional.



Estratégia de Internacionalização

 **Principais Abordagens:**

- Estratégias globais e estruturas nas empresas multinacionais;
- Competição global, multinacionais e subsidiárias;
- A produção internacional e a cadeia de valor global;
- Transferência de tecnologia e conhecimento e inovação internacional;
- Como o ambiente internacional (p.ex., cultural, econômico, legal, político) influencia as atividades, estratégias, estruturas e processos de tomada de decisão das multinacionais;
- A influência do ambiente político, legal e regulatório na internacionalização e suas disfunções;
- O ambiente institucional e os negócios internacionais;
- A influência do governo e conexões na internacionalização e nas estratégias das empresas globais;
- Decisões de localização internacional e subnacional;
- CEOs, top management team e tomada de decisão nas multinacionais.
- Estudos sobre os modos de entrada (exportação, alianças estratégicas, aquisições);
- Estudos comparativos em diferentes países e ambientes institucionais;
- A internacionalização envolvendo mercados emergentes, multinacionais emergentes e (des)vantagens internacionais;
- Como a transformação digital influencia as estratégias de internacionalização e os negócios das empresas;
- A digitalização e novos modelos de negócio na internacionalização.

 **Referências bibliográficas seminais/clássicas:**

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. 1992.



DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. **Multinational enterprises and the global economy**. Edward Elgar Publishing, 2008.

JOHANSON, janeiro; VAHLNE, Jan-Erik. O mecanismo da internacionalização. **Revisão de marketing internacional**, v. 7, n. 4, 1990.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria do crescimento da firma**. Editora Unicamp, 2006.

✈ **Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:**

CALDAS, Miguel P.; JUNIOR, Thomaz Wood. Por que as empresas brasileiras não são globalmente competitivas? **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 14, p. 15-30, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. **Internacionalização e os países emergentes**, 2007.

SANTOS JUNIOR. R. DE O. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: um estudo bibliométrico sobre a produção científica no Brasil nos anos de 2000 a 2017. **Anais...** Seminário em Administração -SEMEAD, São Paulo, 2017.

✈ **Possibilidades de Estudos:**

- Estudos sobre a internacionalização de empresas no contexto do capitalismo tardio (*late movers*).
- Estudos sobre a capacitação tecnológica a partir da internacionalização de empresas.
- Estudos sobre investimento direto externo como estratégia de desenvolvimento: contribuições e contradições.



Governança

✈ **Principais Abordagens:**

- Governança corporativa e visão de longo prazo;
- Conselhos de administração de alta performance;
- Os 4 princípios das melhores práticas de governança corporativa: Equidade; Prestação de contas; Transparência e Responsabilidade corporativa;
- Melhores práticas da governança corporativa;
- Os 8 Ps da governança corporativa;



- Diversidade na governança corporativa;
- Importância do Mercado de capitais e o papel dos acionistas;
- Fiscalização, controles e crescimento;
- Tone at the top: ética e conduta;
- Governança, Auditoria e Controle interno;
- Governança e Accountability em Governos Locais;
- Teoria de Stakeholders.

 **Referências bibliográficas seminais/clássicas**

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. 1997.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance, the journal of Finance, Vol. 1997.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic management journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.

 **Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:**

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 1-11, 2002

ÁLVARES, Elismar; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Elsevier, 2008.

RIBEIRO, Henrique César Melo; COSTA, Benny Kramer; FERREIRA, Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos. Produção acadêmica dos temas estratégia e governança corporativa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 28-46, 2014.

 **Possibilidades de Estudos:**

- Estudos sobre governança corporativa pós-pandemia: desafios e transformações.
- Estudos sobre governança corporativa: uma análise sobre a interdisciplinaridade do tema.
- Estudos sobre governança corporativa nas redes de cooperação global pós-pandemia.



Risco

✦ Principais Abordagens:

- Modelos de Gestão de Riscos Corporativos;
- Gestão de Riscos Corporativos e Gestão Estratégica dos Negócios;
- Gestão de Riscos Corporativos e Desempenho Organizacional;
- Gestão de Riscos Corporativos e Governança Corporativa;
- Cultura da Gestão de Riscos Corporativos;
- Análise de Riscos na Cadeia de Valor;
- Gestão de Riscos Corporativos e Gestão da Inovação;
- Gestão de Riscos Corporativos e Gestão dos Negócios Digitais;
- Gestão de Riscos Corporativos e Gestão de Negócios Internacionais
- Gestão de Riscos Corporativos no Setor Público;
- Gestão de Riscos em Startups;
- Maturidade em Gestão de Riscos Corporativo.

✦ Referências bibliográficas seminais/clássicas e contemporâneas

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. Saint Paul Editora, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos: **Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, ABNT, 2009. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION et al. Enterprise risk management-integrated framework. **(No Title)**, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S. et al. Managing risks: a new framework. **Harvard business review**, v. 90, n. 6, p. 48-60, 2012.

KAPLAN, Robert S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Gulf Professional Publishing, 2000.



Possibilidades de Estudos:

- Como a gestão de riscos pode favorecer as atividades inovativas?
- Aprofundamento sobre a integração de frameworks de gestão de riscos e gestão de projetos.
- Discussão sobre a gestão de riscos corporativos e sua relação com o desempenho organizacional.
- Relação entre monitoramento e controle dos riscos.
- Estudos sobre utilização de frameworks de gestão de riscos no setor público.



Modelos

Principais Abordagens:

- Business Model;
- Inovação em modelos de Negócios;
- Modelos de negócios digitais;
- Strategy blue ocean;
- Value Proposition Design;
- Design Thinking;
- Modelos de estratégia: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista;
- Aprisionamento/fidelização;
- Modelos ótimos;
- Modelos multiníveis;
- Ambientes estáveis e dinâmicos;
- Capacidades (capacidade dinâmica; capacidade absorptiva; capacidade inovativa; capacidade adaptativa, capacidades digitais, dentre outras.

Referências bibliográficas seminais/clássicas

CARATTOLI, Mariela. Capacidades dinâmicas: linhas promissórias e desafios de pesquisa. **Cuadernos de administración**, v. 26, n. 47, p. 165-204, 2013.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.



OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer**. Campus Verlag, 2011.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Value proposition design: How to create products and services customers want**. John Wiley & Sons, 2015.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA, Waleed A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic management journal**, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

SCHRIBER, Svante; LÖWSTEDT, Jan. Recursos tangíveis e o desenvolvimento de capacidades organizacionais. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 1, pág. 54-68, 2015.

✦ **Referências bibliográficas atuais/contemporâneas:**

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue ocean shift: Beyond competing-proven steps to inspire confidence and seize new growth**. Hachette Books, 2017.

OSTERWALDER, Alexander et al. **The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models**. John Wiley & Sons, 2020.

✦ **Possibilidades de Estudos:**

- Como usar ferramentas de modelagem de negócios para pivotar negócios?
- Estudos sobre aplicação do Design Thinking em processos inovativos;
- Estudos sobre adoção e estratégias organizacionais inovativas em ambientes dinâmicos;
- Estudos sobre os crescimentos dos modelos multiníveis.
- Como os gestores, de posse de modelos próprios do campo da estratégia, se apropriam deles, interpretam, constroem e reconstróem para a realização da estratégia?



Planejamento

✦ **Principais Abordagens:**

- Planejamento estratégico situacional;
- Tomada de decisão;



- Planejamento estratégico setorial;
- Planejamento estratégico participativo;
- Planejamento e orçamento governamental;
- Plano de negócios;
- Administração de projetos e planejamento estratégico;
- Análise dos ambientes interno e externo;
- Desenvolvimento e aplicação de metas e indicadores;
- Tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional;
- Diagnósticos;
- Monitoramento de resultados;
- Técnicas de planejamento emergentes;
- Prestação de contas;
- Accountability.

✈ **Referências bibliográficas seminais/clássicas e contemporâneas**

COLLINS, JIM; COLLINS, James Charles. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham**. Gulf Professional Publishing, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 301, 1995.

SENGE, Peter M. **La quinta disciplina en la práctica**. Ediciones Granica SA, 2005.

✈ **Possibilidades de Estudos:**

- Quais os principais desafios do planejamento público participativo?
- Estudos sobre metodologias emergentes de planejamento estratégico.
- Comparação entre ferramentas de planejamento estratégico e suas aplicabilidades.
- Planejamento estratégico na era das mídias sociais;
- Avaliação das melhores práticas de planejamento estratégico para e-commerce;
- Planejamento estratégico na era da economia compartilhada.



Ferramentas

- **Análise SWOT**
- **As 5 Forças de Porter**
- **Canvas: Modelagem de Negócio**
- **Ciclo PDCA**
- **Diagrama de Dispersão**
- **Diagrama de Ishikawa**
- **Diagrama de Pareto**
- **Diagrama de processos**
- **Histograma**
- **Kanban**
- **Matriz BCG**
- **Matriz GUT**
- **Plano de Negócios**
- **Six Sigma**
- **5S**
- **5W2H**

Autores Clássicos da Área:

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas. 1991.

BESANKO, David et al. **A Economia da Estratégia-5**. Bookman Editora, 2018.

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. 1995

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento.: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Altabooks, 20017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced**



scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Gulf Professional Publishing, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG. H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Revistas e Periódicos da Grande Área

Periódicos

Links de acesso

RIAE - REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA

<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero>

REVISTA ELETRÔNICA DE ESTRATÉGIA & NEGÓCIOS

<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/index>

REBRAE - REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA

<http://www.spell.org.br/periodicos/ver/86/revista-brasileira-de-estrategia>

GLOBAL STRATEGY JOURNAL

<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/20425805>

JOURNAL OF ECONOMICS & MANAGEMENT STRATEGY

<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15309134>



Links de Interesse

Sites

Links de acesso:

EXPERIMENTA - GRUPO DE PESQUISA EM DESEMPENHO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

<https://experimenta.unb.br/>

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA EM GOVERNO (LINEGOV)

<http://www.linegov.com.br/>

CONSCIENT - LABORATÓRIO DE ESTUDOS EM CONSUMO SUSTENTÁVEL

<http://conscient.unb.br/>

LINSELAB - LABORATÓRIO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE INOVAÇÃO E SERVIÇOS

<http://www.linselab.unb.br/>

IOR&N - INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND NETWORKS RESEARCH GROUP – GERIR

<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/6420803255329856>

GP2C2 - GRUPO DE PESQUISAS EM GESTÃO DE PESSOAS, CLIENTES E CIDADÃOS

<http://gpegpc.blogspot.com/>

ABEIN - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ECONOMIA INDUSTRIAL E INOVAÇÃO

<http://www.abein.org/>

ABRH BRASIL -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS

<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/>

CFA - CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO

<https://cfa.org.br/>

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

<https://www.ibgc.org.br/>



**INSTITUTO EMPREENDER
ENDEAVOR
BRASIL**

<https://endeavor.org.br/>

**IED - INSTITUTO DE ESTUDOS
DESENVOL. INDUSTRIAL**

<https://iedi.org.br/>

**HARVARD BUSINESS
REVIEW**

<https://hbr.org/>

CONF. NACIONAL DE INDUSTRIA

<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>

**CEPAL - COMISSÃO ECON. PARA
A AMÉRICA LATINA E O CARIBE**

<https://www.cepal.org/pt-br/topicos/desenvolvimento-produtivo-empresarial>

SEBRAE

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>



GLOSSÁRIO DE ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Britolage

Segundo Zavatierl (2019), significa trabalhar com os recursos próprios, para isso, deve-se estudar e conhecer com profundidade as capacidades dinâmicas das empresas, especialmente daquelas com recursos limitados, o que pode delinear possibilidades não consideradas anteriormente e permitir pensar o negócio sob novas perspectivas. ¹

Co-marketing

“É uma estratégia que une duas ou mais marcas ou empresas para planejar e realizar ações de marketing. Com o mesmo público-alvo e interesses em comum, elas somam esforços para promover experiências diferenciadas e gerar um impacto que talvez não conseguissem sozinhas.” (PATEL, 2023).

Competitividade

“Uma característica estrutural, (...) como a capacidade de um país de produzir determinados bens igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em



outras economias. O crescimento das exportações seria uma provável consequência da competitividade, não sua expressão. (...)” (HAGUENAUER, 2012).

Coopetição

Consoante os autores Brandenburger e Nalebuff (2011), esse termo significa ser possível haver competição entre as empresas concomitantemente à cooperação, ou seja, é possível que as entidades sejam concorrentes sem que haja destruição de nenhuma delas, bem como que cooperem entre si sem prejuízo para as atividades individuais de cada uma. ²

Ecosistemas de negócios

“São estruturas que se originam a partir da colaboração entre empresas com startups, empreendedores, spin-offs e fabricantes. Eles são formados quando as companhias expandem suas atuações e receitas. Ou seja, geram novos formatos de modelos de negócios. Isso amplia a forma de entrada de recursos, de entregar valor e começa a agregar novos formatos de trabalho com novas tecnologias.” (MEDALHA, 2022).

Estratégia

“(...) Estratégia não é apenas a noção de como lidar com um inimigo ou um grupo de concorrentes ou um mercado, como é mencionado em grande parte da literatura e seu uso popular. Ela também nos leva a algumas questões mais fundamentais sobre organizações como instrumentos para percepção e ação coletiva.” (MINTZBERG, 2006, p.28-29).

Framework

“(...) é uma estrutura-base que contém um conjunto de funções e componentes pré-definidos, funções e componentes estes que se relacionam para disponibilizar funcionalidades específicas ao desenvolvimento de software. Estas funções e componentes genéricos pré-prontos agilizam o processo, poupam tempo e evitam retrabalho para o desenvolvedor. Podem ser criados ou pela própria comunidade ou por empresas mantenedoras de uma linguagem ou ambiente de desenvolvimento.” (GUEDES, 2020).

Internacionalização

“Fenômeno organizacional pelo qual as organizações envolvidas adquirem conhecimentos sobre os mercados externos, além de também investirem recursos para integrar estes novos mercados, de maneira gradual e incremental.” (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Governança Corporativa

“O crescimento econômico e a governança corporativa são temas correlatos e a boa governança caracteriza-se por regras que denotam maior credibilidade e criação de valor às empresas.” (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Oceano azul

“(...) é o espaço de mercado desconhecido, não contaminado pela competição. Nos oceanos azuis, a demanda é criada em vez de disputada. Há ampla oportunidade de crescimento que é lucrativo e rápido. Nos oceanos azuis, a competição é irrelevante porque as regras do jogo estão esperando para serem definidas. Um oceano azul é



uma analogia para descrever o potencial mais amplo e profundo a ser encontrado em um espaço de mercado inexplorado. Um oceano azul é vasto, profundo e poderoso em termos de crescimento lucrativo.” (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Pivotar

“(…) traduz a sobrevivência das empresas diante de um desafio ou crise. Significa também, mudar completamente a direção ou propósito de uma empresa para que o sucesso e sustentabilidade sejam alcançados, construindo uma empresa de sucesso.” (TORRES, 2022).

Redes de cooperação

“(…) este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente definiremos redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas inter-firmas.” (AMATO NETO, 2000, p. 46).

Sustentabilidade

“(…) é a capacidade de se auto-sustentar, de se auto-manter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período indeterminado de tempo, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período.” (PHILIPPI, 2001).

Trade-off

“(…) é o reconhecimento de que os padrões de custos das várias atividades da empresa frequentemente revelam características que as colocam em conflito mútuo”. (BALLOU, 2001).

Turnaround

“Significa mudar substancialmente o desempenho de uma empresa (...) não raro tirando-a de uma rota de declínio para colocá-la, novamente, em crescimento. Trata-se de uma mudança de rumo, ou seja, um redirecionamento para a obtenção de resultados superiores aos da média do mercado ou diferentes dos alcançados anteriormente, de maneira sustentável.” (CASTRO, 2014).