

SUMÁRIO

PARTE I

Introdução à Estratégia

1 O QUE É ESTRATÉGIA: História, conceitos e analogias	
– Anthero de Moraes Meirelles	21
– Carlos Alberto Gonçalves	
1 HISTÓRICO	21
2 OS DOIS ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA: CONTEÚDO E PROCESSO	24
3 O QUE É ESTRATÉGIA AFINAL	27
Referências Bibliográficas	31
2 PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIA: Do discurso dominante à uma novanarrativa	
– Alexandre de Pádua Carrieri	33
1 INTRODUÇÃO	33
2 O DISCURSO DOMINANTE DA ESTRATÉGIA	35
3 UMA NOVA NARRATIVA NO DISCURSO ESTRATÉGICO	42
4 À GUIA DA CONCLUSÃO	46
Referências Bibliográficas	47

PARTE II

A estratégia, a organização e a cultura

3 ESPAÇOS DA ESTRATÉGIA EM ALGUMAS PERSPECTIVAS DA TEORIA ORGANIZACIONAL	
– Anthero de Moraes Meirelles	51
– Patrícia Bernardes	
– Carlos Alberto Gonçalves	
1 INTRODUÇÃO	51
2 O QUE É ESTRATÉGIA	52
3 ESTRATÉGIA EM TAYLOR E FAYOL	55
4 ESTRATÉGIA E A ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS	56
5 ESTRATÉGIA NO MODELO DE BUROCRACIA DE WEBER	57
6 ESTRATÉGIA E A TEORIA DA CONTINGÊNCIA	60
7 ESTRATÉGIA, PODER E PROCESSO DECISÓRIO	62
8 ESTRATÉGIA NO INSTITUCIONALISMO ECONÔMICO	65
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
Referências Bibliográficas	70
4 ESTRATÉGIAS VISÍVEIS E INVISÍVEIS NA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional	
– Carlos Alberto Gonçalves	73
– César Augusto Figueiredo Maciel	
1 INTRODUÇÃO	73
2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA A COMPETIÇÃO: Conceitos principais	74
3 FORMAS DE COPIAR ESTRATÉGIAS	77
4 ESTRATÉGIAS VISÍVEIS E INVISÍVEIS	79

5	ESTRATÉGIAS OBSCURAS: UM MODELO PROPOSTO	81
5.1.	Flexibilidade produtiva e melhoria tecnológica constante (nível 2)	81
5.2.	Marketing de relacionamento (nível 3)	82
5.3.	Sistemas de informação gerencial e qualificadores do processo decisório (nível 3)	83
5.4.	Estratégias de implementação de modelos de gerência (nível 3)	84
5.5.	Aprendizagem organizacional (nível 4)	84
5.6.	Cultura organizacional (nível 4)	85
5.7.	Sabedoria e inteligência organizacional (nível 4)	86
5.8.	Cultura predisposta ao risco (nível 4)	87
5.9.	Filtros de relacionamento (níveis 1 a 4)	87
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	Referências Bibliográficas	89
5	A PERSONIFICAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA COMO FATOR ESTRATÉGICO DE LONGEVIDADE E LIDERANÇA: UM ESTUDO METODOLÓGICO EM TRÊS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS BEM SUCEDIDAS	
-	Daniel Jardim Pardini	91
1	INTRODUÇÃO	91
2	A CONSTRUÇÃO PERSONIFICADA DA IDENTIDADE CULTURAL EXERCE INFLUÊNCIA NA LONGEVIDADE E NA LIDERANÇA DE MERCADO DA ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA?	92
3	CULTURA DE EMPRESA E ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LIDERANÇA	92
3.1	Cenários culturais de sobrevivência e longevidade	94
4	CULTURA CORPORATIVA: CRIAÇÃO, PRESERVAÇÃO, REFORÇO E FATOR DE SUCESSO	95
5	PRESSUPOSTOS BÁSICOS DA CULTURA CORPORATIVA ENQUANTO ESTRATÉGIA DE SUCESSO	99
6	METODOLOGIA DA PESQUISA	99
6.1	Identificando empresas brasileiras longevas e líderes de mercado	100
7	ANÁLISE DA INSERÇÃO DO CONTEXTO CULTURAL COMO FATOR DE SUCESSO NOS GRUPOS BRADESCO, VOTORANTIM E GERDAU	102
7.1	A inserção da visão estratégica no contexto cultural	103
7.2	A cultura forte revestida pela idealização da liderança	104
7.3	A preservação e o reforço da cultura	105
8	CONCLUSÕES	106
	Referências Bibliográficas	107
6	MODELOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS	
-	Devanir Vieira Dias	109
1	INTRODUÇÃO	109
2	MODELOS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	110
2.1	Modelos de direção	110
2.2	Modelos de configuração	112
2.3	Modelos políticos	114
2.4	Modelos de tecnologia avançada	116
2.5	Modelos de desempenho	116
2.6	Modelos de desenvolvimento	118
2.7	Modelo de Bohm - imagens da mudança	120
3	MUDANÇAS NAS PESSOAS	123

4	CONCLUSÃO	127
4.1	Adequação dos modelos	127
4.2	Dimensão do modelo	128
4.3	A dosagem do esforço de mudança	128
4.4	A implementação	128
	Referências Bibliográficas	130

PARTE III

A estratégia e o conhecimento

7	GERÊNCIA DO CONHECIMENTO: O GRANDE DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES	
-	Afrânio Carvalho Aguiar	135
1	INTRODUÇÃO	135
2	O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	135
2.1	Conhecimento e atividades operacionais	138
2.2	Conhecimento e atividades estratégicas	138
3	A TURBULÊNCIA AMBIENTAL	140
3.1	Os níveis de turbulência	140
3.2	A dinâmica comercial como fator de turbulência	141
3.3	A inovação tecnológica como fator de turbulência	141
3.4	A tecnologia da informação como fator de turbulência	143
4	GERÊNCIA DO CONHECIMENTO	145
4.1	Fontes de Conhecimento nas Empresas	147
4.2	Canais de Informação	148
4.3	Coleta, Tratamento e Disseminação da Informação	149
4.4	Formas de estruturação da Gerência de Conhecimentos nas empresas	150
5	SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	152
6	OS SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL E NO MUNDO ...	155
7	Referências Bibliográficas	156

PARTE IV

Estratégias genéricas, de marketing e de logística

8	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS: A ARTE DA ESCOLHA E A LIDERANÇA DE MERCADO	
-	Carlos Alberto Gonçalves	161
-	Cid Gonçalves Filho	
1	INTRODUÇÃO E PERSPECTIVA CONTEXTUAL	161
2	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	163
3	ANÁLISE ESTRUTURAL DOS RAMOS DE NEGÓCIO	164
4	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	165
5	LIDERANÇA DE CUSTO	166
6	DIFERENCIAÇÃO	166
7	ENFOQUE	166
8	A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA E A LIDERANÇA DE MERCADO	166
9	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E DIFERENCIAÇÃO	167

10	ANÁLISE CRÍTICO-REFLEXIVA DO MODELO DE PORTER	170
11	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E AS DISCIPLINAS DOS LÍDERES DE MERCADO ..	171
12	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E OUTROS ESTUDOS SOBRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	174
13	CONCLUSÕES PRELIMINARES	178
	Referências Bibliográficas	179
9	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING	
	– Mário Teixeira Reis Neto	181
1	INTRODUÇÃO	181
2	PAPEL DO MARKETING NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA ...	181
3	PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS DAS ESTRATÉGIAS BEM SUCEDIDAS	182
4	ESTRATÉGIAS COM ENFOQUE DE GUERRA	183
5	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DINÂMICAS NA HIPER COMPETIÇÃO	184
5.1	As escalas da competição	184
5.2	Novas regras para a hipercompetição: os novos 7 ss	189
6	ESTRATÉGIAS FOCADAS NA SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	190
7	ESTRATÉGIAS FOCADAS NA IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO E NO POSICIONAMENTO	191
8	ESTRATÉGIAS FOCADAS NA COBERTURA DO MERCADO	192
8.1	Marketing indiferenciado	192
8.2	Marketing diferenciado	193
8.3	Marketing concentrado	193
8.4	Escolhendo uma estratégia de cobertura de mercado	193
9	ESTRATÉGIAS FOCADAS NO POSICIONAMENTO	194
9.1	Estratégias de posicionamento	194
9.2	Escolhendo e implementando uma estratégia de posicionamento	194
10	ESTRATÉGIAS FOCADAS NA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	195
11	ESTRATÉGIAS FOCADAS NO PRODUTO	196
11.1	Estratégias com novos produtos	196
11.2	Estratégias focadas no design	197
11.3	Estratégias focadas no ciclo de vida do produto	197
11.4	Estratégias de produtos segundo o modelo BCG	199
11.5	Outras estratégias com enfoque de produtos	199
12	ESTRATÉGIAS FOCADAS NA INOVAÇÃO	200
13	ESTRATÉGIAS FOCADAS NA FORMA DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO	201
14	ESTRATÉGIAS FOCADAS NO ATENDIMENTO	201
	Referências Bibliográficas	202
10	ESTRATÉGIA CORPORATIVA: DA PERSPECTIVA NEOCLÁSSICA À SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	
	– Marcelo Bronzo	203
1	INTRODUÇÃO	203
2	A ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA FIRMA E A PRIMEIRA EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	206
3	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ABORDAGEM EVOLUCIO- NISTA	210
3.1	A coordenação das atividades econômicas como um processo de alocação de recursos	210
3.2	A coordenação da atividade econômica como um processo de criação de recursos	215

4	DESVERTICALIZAÇÃO E FORMAS EM REDE: COMBINANDO COMPETÊNCIAS INTERNAS E EXTERNAS	217
4.1	Segmentação estratégica de fornecedores: interfaces contratuais e organizacionais	220
5	CONCLUSÕES	225
	Referências Bibliográficas	226

PARTE V

A estratégia em mercados globalizados

11 A GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS E A ESTRATÉGIA DE EMPRESAS GLOBAIS

-	Annibal Affonso Neto	231
1	INTRODUÇÃO	231
2	GLOBALIZAÇÃO: CONCEITUAÇÃO	232
3	ANTECEDENTES E DETERMINANTES DA GLOBALIZAÇÃO	237
4	CONSEQÜÊNCIAS DA GLOBALIZAÇÃO: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES ...	240
5	EMPRESA GLOBAL	242
6	ANALOGIA ENTRE A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA E A EMPRESA GLOBAL	244
7	ESTRATÉGIA COMPETITIVA GLOBAL	250
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	254
	Referências Bibliográficas	255

12 VISÃO ESTRATÉGICA EM MERCADOS GLOBALIZADOS

-	Anthero de Moraes Meirelles	257
-	Carlos Alberto Gonçalves	
-	César Augusto Figueiredo Maciel	
-	Cid Gonçalves Filho	
-	José Edson Lara	
1	INTRODUÇÃO	257
2	O CONCEITO DE VISÃO	258
3	A IMPORTÂNCIA DA VISÃO	259
4	O SENTIDO DA VISÃO	262
5	A CONSTRUÇÃO DA VISÃO	264
6	O QUE É ENFIM A VISÃO ESTRATÉGICA?	267
	Referências Bibliográficas	268

PARTE VI

Modelos aplicados: ferramentas e estudos de casos

13 ANÁLISE DA POSTURA ESTRATÉGICA: EM BUSCA DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAR A POSTURA ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA

-	Márcio Maia de Castro	273
-	Carlos Alberto Gonçalves	
-	José Edson Lara	
-	Patricia Bernardes	
1	INTRODUÇÃO	273
2	O USO E A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA	274
3	A ESTRATÉGIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	275

4	A POSTURA ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO	277
4.1	Visão do futuro	278
4.2	Compatibilidade/Coerência Organizacional	279
5	AVALIAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA	286
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	286
	Referências Bibliográficas	289
14	PROPOSTA DE UM MODELO DE ANÁLISE E MENSURAÇÃO DA DINÂMICA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS EMPRESAS TÊXTEIS DE MINAS GERAIS.	
	– Carlos Alberto Gonçalves	291
	– Luiz Rodrigo Cunha Moura	
	– Ricardo Teixeira Veiga	
	– Patrícia Fráguas Esméria	
1	INTRODUÇÃO	291
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	291
3	O SETOR TÊXTIL	292
4	REFERENCIAL TEÓRICO	293
4.1	Introdução	293
4.2	Estratégia Empresarial	293
4.3	Modelos Gerenciais	294
4.4	Estratégias: modelo genérico das disciplinas	295
4.4.1	A disciplina: excelência operacional	296
4.4.2	A disciplina: liderança em produtos	296
4.4.3	A disciplina: intimidade com os clientes	297
4.5	Outros modelos que contemplam estratégias de ênfase mercadológica como diferencial competitivo	297
4.6	Modelo agregando qualidade em serviços	298
4.7	O Referencial Teórico e a Pesquisa	298
5	METODOLOGIA	298
6	CONCLUSÕES	302
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	303
	Referências Bibliográficas	303
15	COMPETITIVIDADE E PERFORMANCE DE EMPRESAS UMA ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS DA REESTRUTURAÇÃO E PRIVATIZAÇÃO A QUE FORAM SUBMETIDAS DUAS EMPRESAS	
	– Francisco Vidal Barbosa	305
1	INTRODUÇÃO	305
2	A ESTRUTURA DA PESQUISA	305
3	COMPETITIVIDADE E PERFORMANCE	306
4	ESTRUTURA DE ANÁLISE DE EMPRESA	308
5	ANÁLISE DAS DUAS EMPRESAS DA PESQUISA	311
6	APLICANDO A “ESTRUTURA DE ANÁLISE DE EMPRESA”	311
7	CONCLUSÕES	311
	Referências Bibliográficas	317