ANÁLISE DA VANTAGEM COMPETITIVA

AULA 1

Profª Beatris Kemper Fernandes

CONVERSA INICIAL

Caros alunos, iniciamos agora nosso estudo sobre a análise da vantagem competitiva. Esse tema é extremamente importante para colaboradores em qualquer nível hierárquico nas organizações, pois a vantagem competitiva já foi comparada ao próprio sucesso estratégico por alguns autores. Porter (1999) afirmou que ela permite conquistar uma posição que possibilita ganhos acima da média.

O termo *vantagem competitiva* foi popularizado por Porter, mas outros autores também aprofundaram seus estudos acerca do tema e trouxeram visões complementares. A compreensão desses conceitos e de sua importância ajudará a identificar e aplicar na prática as ações para fazer com que a organização em que você atua, ou venha a atuar, tenha vantagens sobre os concorrentes ao identificar e explorar os diferenciais dos seus produtos ou serviços, de modo a destacar e fortalecer sua marca no mercado.

Nosso objetivo principal é conhecer e entender os principais temas estratégicos, aprofundando o estudo sobre o conceito e a importância da missão, da visão, dos valores, das políticas e princípios, além de outros conceitos importantes.

CONTEXTUALIZANDO

Quando avaliamos uma organização, devemos ter em mente suas **vantagens competitivas**, pois elas garantem que haverá rentabilidade acima da média – o que deve criar valor no longo prazo. Normalmente, essas vantagens são a força da marca, ou seja, quanto os clientes estão dispostos a pagar para ter acesso ao diferencial proporcionado por essa marca. Escala é outra vantagem, pois é assim que os custos fixos são diluídos. Veremos em mais detalhes cada uma dessas vantagens no decorrer do nosso estudo.

Outro ponto é o **custo de aprendizagem** ou **custo de troca**, que demanda valor e esforço para mudar de um fornecedor para outro. O termo em inglês é *switch cost*. Há também o **efeito de rede**, que ocorre quando um ativo passa a ser mais valioso a partir do momento que outras pessoas utilizam o mesmo produto, tornando-o mais conhecido e desejado. A quinta vantagem é o **acesso a recursos únicos**, que faz com que haja certo privilégio com relação aos concorrentes.

Saiba mais

Antes de estudar os temas e conceitos desta aula, que tal assistir a uma palestra inspiradora? *Golden Circle* (em português, *Círculo Dourado*) está disponível em: <https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br#t-108178> e é considerada por muitos especialistas uma das mais importantes palestras da área da estratégia disponíveis on-line. Nela, seu autor, o escritor, palestrante e consultor de empresas Simon Sinek, apresenta a sistematização de um novo método de pensar, agir e comunicar com o intuito de criar impacto no mundo. Com ele, você poderá incrementar o que verá na sequência desta aula sobre missão, visão e valores, além de refletir mais um pouco sobre o tema. Depois, comente com seus colegas no fórum. Vamos lá? A sugestão é que você assista à palestra toda, mas a parte que queremos destacar vai de 2′36″ até 5′34″.

TEMA 1 – TEMAS ESTRATÉGICOS

Quando falamos em temas estratégicos, nos referimos às direções gerais que definimos de antemão ao realizar o planejamento estratégico. Kaplan e Norton (1996) definem os temas estratégicos como os blocos de construção da estratégia, que criam um modelo microeconômico de uma dimensão da estratégia. Esses temas representam a rota que a organização pretende seguir e possibilitam a ela concentrar seus esforços nos objetivos considerados prioritários para a consecução da estratégia, estando muito alinhados à visão. Ao defini-los, a empresa pode estabelecer os mercados estratégicos que quer conquistar, os atributos necessários e os processos internos que precisam ser afetados para isso.

Você já deve ter percebido que “formular estratégias é uma questão de sobrevivência, considerando principalmente as variações constantes e sem controle que ocorrem no ambiente externo” (Martins e Guindani, 2013, p. 14). Segundo esses autores, “a habilidade de perceber e entender mudanças no ambiente externo e de realizar adaptações internas para responder a essas mudanças é o que chamamos de *habilidade estratégica*”.

1.1 Estratégia

Estratégia é um tema que gera muita discussão e diferentes conceituações. Podemos conceituá-la como um padrão de decisões dentro de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, e que produz suas principais políticas e planos para atingir seus objetivos (Andrews, 2001). A estratégia deve ser capaz de criar posições competitivas viáveis e sustentáveis, resultando no diferencial competitivo organizacional (Porter, 1999).

Existem várias maneiras de classificar as estratégias. A seguir, veremos algumas e observaremos que uma delas classifica as estratégias em deliberadas ou emergentes. As deliberadas ocorrem a partir das intenções plenamente realizadas, de um planejamento a priori. Já as estratégias emergentes ocorrem a partir de ações que não foram planejadas previamente, mas foram necessárias e se tornaram padrões não expressamente pretendidos (Mintzberg et al., 2010). Essas últimas têm maior flexibilidade e autonomia de ação, normalmente aparecendo como resposta a uma oportunidade ou ameaça do ambiente (Luce; Borges Júnior, 2000).

Porter (2004) traz a classificação de estratégia corporativa, estratégia empresarial e estratégia funcional. A estratégia corporativa busca sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios de uma corporação ou conglomerado. Assim, pretende definir em que negócios a corporação deve atuar e como deve administrar o conjunto de negócios. A estratégia empresarial ou de negócios detalha as ações a serem adotadas para desenvolver ou manter uma vantagem competitiva. Ela serve de base para a decisão de se manter como está (estabilidade), expandir as atividades (crescer) ou encerrar algumas atividades (diminuir/encolher). Por fim, a estratégia funcional dá suporte, em cada função organizacional, à estratégia empresarial. Assim, cada área funcional se responsabiliza por algumas ações que contribuirão parcialmente para que os objetivos da organização sejam atingidos. São exemplos de estratégias funcionais: finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção e recursos humanos (RH).

Porter (2004) defende que a organização deve adotar um dos seguintes perfis estratégicos para ter lucros superiores à média do seu setor: liderança de custo, diferenciação ou enfoque. Fernandes e Berton (2012) explicam que, se ela optar pela liderança em custo, deverá definir um conjunto de políticas visando

à redução dos custos de operação, buscando diminuir seus custos em atividades que não agreguem valor, otimizando sua capacidade produtiva, trabalhando a curva de experiência e utilizando o mais racionalmente possível os fatores de produção. Assim, a organização busca a liderança por meio da redução de preços, a partir da otimização de seus custos.

Já na estratégia de diferenciação, a organização busca oferecer um produto ou serviço considerado único no mercado. Isso pode ser conseguido por meio do posicionamento de marca, de fatores tecnológicos, dispositivos únicos ou por meio dos serviços ao cliente. Embora essa estratégia permita um rápido crescimento de receitas, também é facilmente imitada por concorrentes, o que pode fazer com que aumentem os custos para se manter na liderança.

Por fim, a estratégia de enfoque (ou nicho) busca definir um grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico, de determinada faixa de renda ou faixa etária para segmentar o mercado, descobrir um nicho e atender um seleto grupo de consumidores. O objetivo é conhecer e assim atender melhor às necessidades desses clientes.

Independentemente da estratégia escolhida, o objetivo é "levar a organização a atingir e sustentar a vantagem competitiva sobre seus concorrentes" (Martins e Guindani, 2013, p. 39). Segundo os autores, embora o termo *vantagem competitiva* tenha sido utilizado inicialmente por Ansoff em sua obra de 1977, foi Porter quem o popularizou. Para Porter, vantagem competitiva pode ser explicada como o objetivo central da organização, sendo "sinônimo de sucesso estratégico ou, como o próprio autor definiu, a conquista de uma posição que possibilitaria ganhos acima da média" (Martins e Guindani, 2013, p. 39).

A vantagem competitiva deve ser sustentável, resultando da habilidade da organização de lidar melhor que seus rivais, a partir das cinco forças competitivas (Porter, 2004), conforme veremos mais à frente. A sustentabilidade da vantagem competitiva, segundo McGrath et al. (1995), depende da possibilidade de não replicação estratégica, ou seja, da impossibilidade de os concorrentes copiarem ou replicarem o conjunto de suas práticas.

1.2 Objetivos e táticas

Quinn (2006) apresenta o conceito de *metas* ou *objetivos*, afirmando que são decisões norteadoras dos resultados que precisam ser alcançados. Quando

afetam a direção e a viabilidade total da entidade, são chamadas de *metas estratégicas*.

Muitas organizações enfatizam a definição de objetivos, além da missão, da visão e dos valores. Objetivos são afirmações de resultados específicos que devem ser atingidos e frequentemente são expressos em termos financeiros (Johnson et al., 2011). Podem ser as vendas desejadas ou os níveis de lucro, as taxas de crescimento, os níveis de dividendos ou a avaliação de ações. Aumenta o número de organizações preocupadas não só com o aspecto financeiro, mas também objetivos ambientais e sociais relacionados à responsabilidade corporativa com relação à sociedade como um todo.

Por outro lado, táticas são atitudes adaptáveis, de curta duração, visando a um realinhamento das ações de modo a atingir objetivos dentro do escopo estratégico (Quinn, 2006).

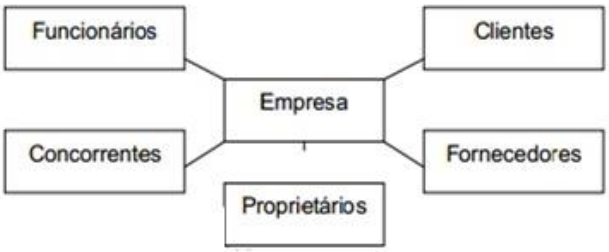
1.3 *Stakeholders*

Outro conceito importante para a compreensão da estratégia e das vantagens competitivas é o de *stakeholders*. O termo foi utilizado pela primeira vez por Robert E. Freeman no livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, em 1984. A tradução é *partes interessadas* ou, como definiu Freeman na ocasião, elementos essenciais no planejamento estratégico de negócios. É o conjunto de todos os públicos com quem a organização interage e que são importantes para ela, de alguma maneira.

Vale destacar que existe outra corrente de pensamento que surgiu nos estudos iniciais de governança com a visão dos *stockholders*, na qual se atribui aos gestores a incumbência de privilegiar e incrementar o retorno financeiro dos acionistas, em detrimento dos demais *stakeholders*.

Wood (1990) os classificou em primários e secundários. Segundo a autora, os primários são: proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência, conforme mostra a Figura 1 a seguir.

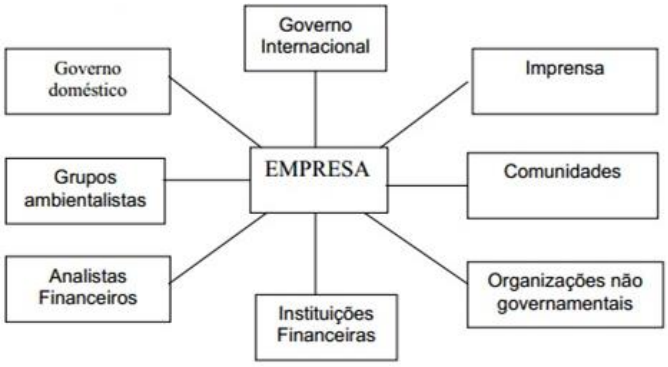
Figura 1 – *Stakeholders* primários



Fonte: Wood, 1990.

Os *stakeholders* secundários são: governos internos, governos externos, mídia, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros, instituições financeiras, entre outros, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2 – *Stakeholders* secundários



Fonte: Wood, 1990.

Outra forma de classificar os *stakeholders* é separando-os em externos (atuam em um ambiente fora da organização – por exemplo, sociedade, compradores, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais, fiscalização, agências reguladoras, sindicatos, ambientalistas, comunidade, sociedade, mídia, vizinhança) e internos (atuam dentro da organização – por exemplo, colaboradores, subcontratados, terceirizados).

Conforme Martins e Guindani (2013, p. 25), uma boa estratégia deve equilibrar os interesses dos diversos *stakeholders* da organização que, segundo os autores, se dividem em cinco grupos: acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade.

TEMA 2 – MISSÃO

Agora que já temos mais clareza dos principais temas estratégicos que darão base para nosso estudo, vamos aprofundar cada um dos conceitos, iniciando pela *missão*. Ela é fundamental para as organizações terem clareza sobre o porquê da sua existência e atividade. Para isso, é preciso saber responder com clareza à seguinte pergunta: qual é o diferencial que seu serviço ou produto traz para seus clientes? É a resposta a essa pergunta que dará sentido às atividades diárias da organização.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 95), "uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir". Por isso, o esforço no sentido de conhecer a fundo seu negócio, bem como suas forças e fraquezas, é válido para definir e delimitar a atuação organizacional.

De acordo com Scott et al. (1998), a declaração de missão deve ser capaz de distinguir uma empresa de outras, tornando claro aquilo que lhe é exclusivo, servindo como ferramenta-guia para os empregados. Para isso, alguns cuidados devem ser tomados na elaboração da declaração da missão.

2.1 Cuidados na elaboração da missão

O enunciado da missão deve ser "elaborado de maneira cuidadosa, evitando que ela seja circunstancial ou ambígua" (Tavares, 2000, p. 183). Segundo Fernandes e Berton (2012, p. 143),

> por possuir caráter inspirador e motivacional, pode ser conveniente expressar a missão de forma criativa, com o uso de uma metáfora que provoque a imaginação das pessoas, que mostre como, de alguma forma, elas contribuem para a construção de algo grande, de um propósito para o qual vale a pena emprenharem seu tempo e esforços.

Os mesmos autores afirmam que o **tom** da missão dependerá da própria cultura organizacional, podendo ser mais tradicional e direto. Ao ler a missão, o público deve conseguir identificar o que a empresa faz e os colaboradores devem compreender o que fazem, de modo a uniformizar os esforços de todos para o que é fundamental para a organização (Fernandes e Berton, 2012).

Alguns cuidados a mais devem ser tomados ao elaborar a missão. Ela "deve ser o mais perene possível", por isso não deve se "prender a produtos ou serviços específicos ou fazer menção a situações transitórias" (Fernandes e

Berton, 2012, p. 146). Ainda assim, pode ser necessário repensar a missão depois de um período de existência, devido a fatores ambientais ou internos, ou ainda pelo desejo de entrar em novos mercados.

Embora a missão seja uma frase que sintetiza o propósito da organização, muitas vezes é mais efetivo criar um slogan para comunicar a missão ao público externo. Pense em slogans que você conhece e, ao término do estudo de hoje, faça uma pesquisa para verificar se eles refletem a missão das empresas.

TEMA 3 – VISÃO

Muitas empresas, além da definição da missão, trabalham também com o conceito de *visão* – que é praticamente ser capaz de responder à pergunta: aonde a organização quer chegar? Você pode estar se perguntando se visão é o mesmo que meta. A resposta é não. Enquanto as metas são definidas para serem cumpridas em determinados prazos, a visão é definida como algo a ser perseguido por todas as pessoas que atuam na organização, mas que não pode ser delimitada em termos temporais – ou seja, não é algo com data para acontecer, mas algo que define os rumos estratégicos da organização.

Tal qual a missão, também a visão pode mudar com o tempo. Collins e Porras (1998) sugerem que o horizonte de tempo deve ser de algo entre 10 e 30 anos. Do contrário, uma visão com horizonte de tempo mais curto pode se mostrar pouco desafiadora.

Segundo Scott et al. (1998), ainda que a visão oriente a organização para o futuro, ela parte do presente e é justamente a tensão que surge da comparação entre a imagem de futuro desejado e a realidade do presente que faz com que a visão se torne ação. Embora se baseie na realidade, ela permite explorar as possibilidades para atingir a imagem desejada.

3.1 Declaração de visão

A **declaração da visão organizacional** se preocupa com o estado futuro desejado, devendo entusiasmar, conquistar engajamento e melhorar o desempenho por meio do comprometimento a um propósito comum (Johnson et al., 2011). Ela serve para comunicar aos *stakeholders* externos uma imagem clara do que é a organização como um todo. Além disso, provê uma espécie de disciplina à atuação organizacional no sentido de evitar empreender em

atividades inadequadas ou assumir custos desnecessários, à medida que aponta para a organização a direção em que ela deve seguir. Fernandes e Berton (2012, p. 147) afirmam que “a visão envolve os desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição”.

Assim como você se programou para pesquisar alguns slogans de empresas ao final desta aula, que tal pesquisar também a declaração de visão de algumas empresas? Com base nessa pesquisa, é possível verificar se as organizações estão seguindo na direção de sua visão ou se a declaração de visão se trata de um discurso descolado das estratégias que traçam, pois “definir a missão e a visão é o princípio da elaboração da estratégia” (Fernandes e Berton, 2012, p. 149). A seguir, veremos outro tema muito importante que trata dos valores organizacionais.

TEMA 4 – VALORES

Enquanto valores pessoais são indicadores das motivações do indivíduo, valores organizacionais se referem às percepções compartilhadas pelos colaboradores de uma organização. Tamayo e Borges (2001, p. 343) propuseram que valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”. Segundo Meglino e Ravlin (1998), valores têm a função de integrar a organização internamente e de adaptá-la ao ambiente externo.

Tamayo e Gondim (1996) defendem que há três aspectos básicos relacionados aos valores organizacionais:

- Cognitivo: “representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais”.
- Motivacional: expressam interesses e metas fundamentais.
- Organização hierárquica: expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias, em detrimento de outras.

Embora o conjunto formado por missão, visão e valores formem o cerne da identidade institucional, nem todas as organizações adotam a definição dos valores organizacionais, da mesma forma que acontece no caso da visão. Mas aquelas que o fazem têm mais um diferencial na definição de suas estratégias.

A declaração dos valores organizacionais comunica os princípios fundamentais e duradouros que guiam a estratégia organizacional e definem a maneira como a organização deve funcionar (Johnson et al., 2011). Segundo os autores, é preciso questionar se esses valores mudariam conforme as circunstâncias. Se a resposta for sim, então não são **fundamentais** nem **duradouros**.

Collins e Porras (1998) afirmam que o sucesso duradouro de várias corporações americanas, como Disney, General Electric ou 3M, pode ser atribuído, pelo menos em parte, à sua clareza nas declarações de propósito. Para que sejam declarações bem-sucedidas, é preciso que as organizações vivam na prática o que declaram.

4.1 Tipos motivacionais

Oliveira e Tamayo (2004) propuseram a seguinte tipologia para os valores organizacionais, tendo como base a relação destes com valores pessoais básicos do indivíduo, segundo Schwartz (1992), conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Tipologia dos valores organizacionais

	Fator	Descrição
1	Realização	Valores relacionados à busca de sucesso a partir da competência da organização e dos empregados.
2	Conformidade	Valorização do respeito às regras e normas para definir os limites das ações organizacionais e o comportamento dos empregados.
3	Domínio	Relação com o poder, tendo como meta a obtenção de status e o controle sobre pessoas, recursos e mercado.
4	Bem-estar	Valorização da satisfação dos empregados, especialmente por meio da qualidade de vida no trabalho.
5	Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas da organização.
6	Prestígio	Busca pelo prestígio organizacional e influência devido à qualidade de produtos ou serviços.
7	Autonomia	Aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, por meio da valorização da criatividade e competência.
8	Preocupação com a coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas próximas e com a comunidade.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo, 2004.

Ao final desta aula, aproveite sua pesquisa sobre slogans e visão e verifique se as organizações pesquisadas definiram e comunicaram seus valores.

TEMA 5 – POLÍTICAS E PRINCÍPIOS

Como acontece com vários outros termos, também para as **políticas organizacionais** é difícil chegar a um conceito que seja unanimidade entre os pesquisadores. Giuzi (1987, p. 6) afirma que "políticas organizacionais são guias orientadoras da ação administrativa para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos para a organização". Owens (1954, p. 3) as vê como "princípios para a conduta de uma empresa, um curso geral de ação seguido por pessoas que são responsáveis pela administração do negócio e relações com os *stakeholders*".

Quinn (2006) defende que as políticas estabelecem regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer – regras estas que podem tomar a forma de decisões contingentes para que haja a resolução de conflitos entre os objetivos específicos. Já os programas expressam como os objetivos serão alcançados, ou seja, estabelecem a sequência de ações necessárias para que sejam atingidos.

Buskirk (1971) lista cinco funções básicas das políticas empresariais no processo decisório: uniformizar o comportamento na organização; dar continuidade às decisões; funcionar como um sistema de comunicação; facilitar na tomada de decisão; e proteger a organização contra pressões imediatas.

Segundo Tavares (1991), a elaboração de políticas consiste em sistematizar e tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas funcionais da organização, de maneira a possibilitar diferentes opções estratégicas.

5.1 Princípios

Acabamos de ver os principais componentes dos chamados *princípios* ou *propósitos organizacionais* que são os alicerces da organização: missão, visão e valores. Estes devem ser entendidos como enunciados da organização que representam o modo de pensar sua relação com seus diversos públicos. Princípios são exatamente os tópicos que não estamos dispostos a mudar, mesmo em um tempo de grande transformação. "Eles podem vir descritos como

uma carta de princípios, um credo ou uma profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização" (Costa, 2007, p. 38).

Além desses princípios, também os objetivos e as metas são importantes para definir como a organização alcançará sua visão de futuro. Esse conjunto de definições e declarações ajuda a organização a ter sua identidade reconhecida.

TROCANDO IDEIAS

Ao longo do texto você teve a sugestão de pesquisar slogan, visão e valores de algumas empresas. Agora é a hora de compartilhar no fórum de seu ambiente virtual os resultados dessas pesquisas com seus colegas. Diga a eles se as empresas que você pesquisou têm essas declarações e se elas estão alinhadas entre si e com a prática. Converse com seus colegas sobre as percepções que eles tiveram sobre as empresas que pesquisaram.

NA PRÁTICA

Assista ao vídeo sobre o Kurotel – Centro Contemporâneo de Saúde e Bem-Estar, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=e2KbJOrAAJ4>. Em seguida, leia o trecho da entrevista de uma das filhas dos fundadores:

> A história do Kurotel é uma história de amor. Meus pais foram visionários. Nós acreditamos na nossa missão que é 'melhor saúde, melhor vida'. Nossos princípios sempre foram respeito ao cliente e inovação. Desde o princípio, foi para isso que o Kurotel foi criado e para isso ele continua existindo. Nossa vida é a história das nossas escolhas e suas consequências. (Disponível em: <http://www.acilajeado.org.br/releases/kurotel-de-gramado-uma-historia-de-amor/>. Acesso em: 6 jun. 2020. Adaptado).

Essas afirmações foram fornecidas pela empresária e sócia-diretora do Kurotel, Rochele Silveira. Ela destacou que manter a empresa há 35 anos exige dedicação, respeito ao cliente, inovação e atendimento qualificado.

Agora, responda às seguintes questões:

a) Qual é a missão do Kurotel?
b) Quais os valores (no trecho, também chamados de *princípios*)?
c) Na sua opinião, existe alinhamento entre a fala do fundador e as declarações de missão e valores? Justifique sua resposta.

No final da próxima seção você encontrará alguns comentários sobre as respostas a essas questões.

FINALIZANDO

O objetivo desta aula era trazer alguns conceitos importantes do processo de planejamento estratégico, com vistas a melhorar a vantagem competitiva da organização. Para isso, discutimos conceitos como *estratégia*, *habilidade estratégica*, *stakeholders*, *missão*, *visão*, *valores*, *políticas* e *princípios*. Vimos ainda algumas classificações das estratégias, tipologias de perfis estratégicos, tipologia de *stakeholders*, cuidados ao fazer a declaração de missão e visão, e uma tipologia para os valores organizacionais.

Embora não haja consenso entre pesquisadores para muitos desses conceitos e tipologias, elegemos algumas linhas de pensamento para visitar conceitos, tipologias e cuidados de elaboração, de forma que você seja capaz de compreender, apreender e avaliar o alinhamento entre os propósitos das organizações e o discurso que apregoam, podendo perceber se há dissonância entre discurso e prática das organizações.

Afinal, é importante que todos saibam aonde a empresa quer chegar e o caminho que ela deve percorrer para alcançar sua visão. Para tanto, o detalhamento dos objetivos é que torna a missão mais real e palpável, proporcionando meios para atingir os objetivos da organização. É isso que forma a estratégia e ajuda a identificar as vantagens competitivas das organizações.

Propusemos uma atividade de análise do Kurotel, e aqui fornecemos nossa sugestão de resposta às questões propostas na seção Na Prática: a missão é *melhor saúde, melhor vida*; os princípios são respeito ao cliente e inovação. Pelo que se pode observar nas instalações da clínica-hotel mostradas no vídeo, pela fala do fundador e pelo discurso da sócia-proprietária, parece haver alinhamento entre discurso e prática, com foco no bem-estar do cliente.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: Mintzberg, Henry & Quinn, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ANSOFF, I. H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

BUSKIRK, R. H. **Business and Administrative Policy**: text, cases, incidents and readings. New York: Wiley, 1971.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**. São Paulo: Savana, ano 2, n. 7, p. 32-42, mar./abr. 1998.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: a Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

GIUZI, L. D. **A Relação Entre as Políticas Organizacionais e o Processo de Desenvolvimento de Executivos**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1987.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K. **Exploring Strategy**. 9 ed. Essex: Prentice Hall, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LUCE, F. B.; BORGES JÚNIOR, A. A. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 36-44, jul.-set. 2000.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A. **Estratégia e Competitividade**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C.; VENKATARAMAN, S. Defining and developing competence: a strategic process paradigma. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 251-275, 1995.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, v. 34, n. 30, 1998. p. 351-389.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (org.) **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, 2004. p. 129-140.

OWENS, R. **Introduction to Business Policy**. Richar Irwind: Illinois, 1954.

PORTER, M. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

QUINN, J. B. Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. P. (ed.). **Advances in experimental social psychology**, v. 24, p. 1-65). San Diego: Academic. 1992.

SCOTT, C. J.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (coord.). **Psicología social de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, 1996. p. 62-72.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, D. J. **Business and society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.