

## EDITORIAL V.11, N.2– REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA – RIAE

Começamos esta sessão com uma boa notícia para os nossos leitores, ampliamos este número da nossa revista para 11 trabalhos, o que nos deixa feliz por aumentar nossa contribuição para o seleto grupo de estudiosos e praticantes do tema Estratégia.

Também enfatizamos que a RIAE está indexada no Spell – *Scientific Periodicals Electronic Library*, importante portal recém-criado pela Anpad.

Dentre os trabalhos aqui apresentados, começamos com o artigo “*The value net, the Delta model, and the aeronautics industry*”, dos autores Marcos Roberto Piscopo, Belmiro do Nascimento João e Hans J. Thamhain, que analisa as aplicações de estratégias com base na rede de valor, e por meio do uso do modelo Delta observou que este suporta fortemente o modelo de negócio da empresa investigada na medida em que contempla diversos *stakeholders* externos, considera os riscos partilhados e extrai o máximo de proveito do sistema, inclusive com melhoria de desempenho organizacional. Além disto, aponta a melhoria da média dos retornos econômicos da companhia e o fortalecimento dos vínculos entre as partes envolvidas.

O segundo trabalho, intitulado de “Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé-RS”, de Ana Claudia Machado Padilha, Cristina Gallon e Paloma de Mattos, realiza um estudo qualitativo e exploratório e destaca que as organizações investigadas usam estratégias que foram concebidas e centradas em produtos com preços baixos e diferenciados em ambientes fortemente pressionados pela importação de similares e que disputam o gosto dos consumidores finais.

O terceiro artigo “Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil”, de Vanderlei Vieira, Roberto Klosowski Machado, Nathanael Kusch Brey e Carlos Ricardo

Rossetto, analisa as referências utilizadas nas publicações de congressos nacionais de gestão que apresentam as tipologias desenvolvidas por Miles e Snow, e por meio de uma investigação descritiva, quantitativa e bibliométrica, observou que de um universo de 1.258 artigos, obtidos em quatro base de dados que disponibilizam o acesso as publicações dos congressos nacionais de gestão por meio eletrônico, foi selecionado uma amostra de 235 artigos pertinentes, sendo que 18,68% das referências usadas nos artigos pesquisados continham as terminologias predefinidas, e que apenas 4,21% discorreram sobre a tipologia de Miles e Snow.

Em seguida, o trabalho de Oderlene Vieira de Oliveira, “Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IES particulares da região Nordeste do Brasil”, busca identificar as dimensões de recursos estratégicos utilizadas pelas IES privadas da Região Nordeste para um cenário mais provável de ocorrência no período 2009/2015. Para a identificação do cenário utilizou-se o estudo de Porto e Régner (2003) e como referencial de recursos competitivos, as dimensões dos estudos de Lynch e Baines (2004) e de Sousa et al. (2005). Por meio do uso de metodologia descritiva e quantitativa, com utilização de técnicas descritiva, fatorial e clusters, observou que o Cenário “Tudo pelo Mercado Adaptado” é o mais provável e que as IES estão valorizando recursos que não proporcionam diferencial competitivo.

No texto “Entendendo as práxis estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias”, de Josué Vitor Medeiros Júnior, Miguel Moreno Añez e Hilka Pelizza Vier Machado, se analisa a percepção de uma franqueada sobre a construção de estratégias situadas em torno de práticas vividas, tomando como referência os padrões do franqueador e a realidade regional em que se encontra esta organização, por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa; seu referencial teórico se baseou na abordagem Estratégia como Prática, de modo a compreender o fazer estratégia, considerando seus atores envolvidos (os praticantes), as práticas instituídas e incorporadas, além das práxis que representam a efetiva realização das ações estratégicas, construídas e reconstruídas socialmente. Identificou quatro categorias que representam práticas relevantes: encontros promovidos pelo franqueador, planejamento anual do franqueado, visita de consultores e estratégias comerciais de vendas. Como principal achado destacou que muitas das práticas do sistema de franquias são adaptadas e transformadas em práxis pela franqueada, muitas vezes de maneira distinta do que foi instituído originalmente.

O trabalho de Patrícia Freire Ferreira Oliveira e Elizabeth Kyoko Wada, denominado de “*Stakeholders* e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos”, analisa as interações entre os apart-hotéis

e seus *stakeholders* para um aprimoramento dos serviços prestados, alinhando a interface da administração estratégica, sob o ponto de vista dos gestores, e seus *keystakeholders*. Destaca que nem todos os grupos de influência são considerados no planejamento de serviços dos *flats*, embora aponte em suas investigações que o mercado tem percebido a importância dos grupos que são influenciados e influenciam em seus objetivos e, por isso, cada vez mais estão despertando para inserção desses grupos em seu planejamento estratégico.

Na sequência, o artigo “A influência da liderança na condução do processo implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina”, de Giselly Rizzatti, Mauricio Fernandes Pereira e Heloisa Cristina Martins Amaral, analisa a influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico em um Hospital de Ensino; partindo das abordagens de Hersey et al (1986), Northouse (2004), Schein (1997), Senge (1999), Ansoff (1991), Hrebiniak (2006) e Pereira (2010), entre outros, destacou que a grande influência que a liderança exerce na condução do processo de implementação do planejamento estratégico, muito em função da necessidade de sua adequação as novas políticas da saúde e as demandas universitárias e da sociedade local.

José Carlos Lázaro, Monica Cavalcanti Sá de Abreu, Francisco de Assis Soares, com o texto “Uma revisão dos fatores determinantes para proatividade ambiental: o caso da indústria calçadista”, analisam os fatores que levam as empresas a adotarem comportamentos ambientais proativos em cinco casos deste setor, a partir do modelo de González-Benito e González-Benito (2006), argumentando que a proatividade ambiental pode ser expressa por diversas práticas ambientais e estratégias, e que a adoção destas estratégias é influenciada por um conjunto de variáveis divididas em: fatores externos, características organizacionais e pressão dos *stakeholders*. Destacam que as pressões destes atores se constituem num fator determinante nas atitudes gerenciais e estratégicas, definindo a adoção de práticas ambientais nas empresas pesquisadas.

O artigo “Estratégia de construção de competências no complexo têxtil: estudo sobre a influência de aspectos identitários e culturais”, Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, Allan Claudius Queiroz Barbosa, Adelaide Maria Coelho Baeta e Domingos Antônio Giroletti, discute o perfil de mão de obra remanescente da indústria têxtil como fator estratégico na construção de competências em empresas do setor e investiga como traços identitários e culturais, adquiridos pela força de trabalho em organizações seculares, afetaram a dinâmica produtiva. O estudo foi realizado em cotonifícios e fábricas têxteis nas microrregiões de Curvelo e de Diamantina, em Minas Gerais.

Revela que, do ponto de vista estrutural, a absorção de mão de obra preparada, em termos técnicos e disciplinares, representou uma alternativa de conformação dos trabalhadores e de estabilização do processo produtivo; e que nas dimensões formativa e relacional, a aprendizagem ocorria, basicamente, por meio de tutores experientes. Por fim destaca que a construção de competências decorria de uma estratégia deliberada que conjugava, no espaço de trabalho, aspectos históricos, sociais e familiares.

Já o trabalho “Estratégia e competitividade em um contexto de internacionalização: o setor de construção imobiliária de Salvador, Bahia”, de Luiz Fernando de Carvalho Reis e Augusto de Oliveira Monteiro, investiga o recente e intenso processo de internacionalização do setor de construção imobiliária da cidade de Salvador, Bahia, destacando o seu impacto sobre as condições setoriais de competitividade e a reação das empresas nacionais diante deste processo e dos novos desafios que lhes são impostos. Por meio de análises documentais e realização de entrevistas em profundidade junto aos dirigentes das principais empresas do setor local, aponta a existência de um forte impacto exercido sobre as condições de competitividade do setor, acompanhado de uma crescente resposta das empresas locais, manifestada por intermédio da adoção de novas práticas gerenciais, assim como através da melhoria gradativa no relacionamento com os seus clientes.

Por fim, o artigo “Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras de construção pesada: reflexões sobre a trajetória e resultados” discorre sobre o fenômeno da internacionalização e o processo pelo qual as empresas brasileiras do setor de construção pesada estão passando. O estudo baseou-se na análise de quatro casos que evidenciaram que a trajetória adotada para internacionalização foi semelhante e, para minimizar o desconhecimento relativo às condições de mercado, as empresas trabalharam, em regra geral, com parceiros locais.

A todos, uma boa leitura!

**Benny Kramer Costa – Editor**

**Marcelo Pereira Binder – Editor Adjunto**