

Formação do Relacionamento Superior como uma Capacidade Dinâmica da organização: Um Estudo Exploratório na FIEP¹

Juliana CÂNDIDO CUSTÓDIO²

Maria de Lourdes DALLAGNOL³

Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

RESUMO

O estudo das organizações contempla metodologias de observação e análise das diferentes formas que as empresas se organizam para ter processos e produtos que beneficiem sua competitividade. Neste contexto, a organização pode ser vista como ambiente propício ao desenvolvimento de capacidades próprias e específicas ao seu cenário de negócios. Diante disso, os relacionamentos se tornam uma vantagem competitiva. Este estudo tem por objetivo analisar a formação do relacionamento superior com base nas teorias de capacidades dinâmicas, demonstrando a obtenção da competitividade organizacional. O estudo tem como base a Federação das Indústrias do Estado do Paraná, FIEP, sendo que as principais considerações observadas ressaltam os atributos que permitem visualizar os relacionamentos superiores como capacidades dinâmicas da organização: singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Dinâmicas; Dependência de Recursos, Relacionamento Superior; Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

Os relacionamentos são elementos essenciais para a efetivação de processos empresariais, para alavancagem de recursos e para garantir a singularidade às transações realizadas. Além disso, os relacionamentos são caracterizados como o processo de construção de capacidades necessárias à competitividade da organização de forma que seja passível de adaptação aos diversos contextos organizacionais e adequação de suas necessidades ao seu contexto externo (TEECE, 1997; MAKADOK, 2000).

Desta forma, a administração dos relacionamentos com os públicos de interesse da organização deve se posicionar de forma superior aos níveis propostos pelo mercado (HARISSON, 2005). Os relacionamentos possibilitam a obtenção da vantagem competitiva da empresa gerada a partir de recursos, capacidades e competências que agregam valor de forma sustentável aos clientes, que sejam passíveis de adaptação para todas as atividades da empresa, e que apresentem singularidade nos processos e nos negócios (DAY, 2001, HAMEL; PHRAHALAD, 1995, BARNEY, 1991). No entanto, a estratégia de criar e manter relacionamentos de forma competitiva para a organização,

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

² Doutora em Administração pela PUCPR, email: juliana.custodio@pucpr.br.

³ Mestre em Administração pela PUCPR, email: maria.dallagnol@sesipr.org.br

com o intuito da busca de recursos pode se tornar a própria capacidade da empresa no contexto dinâmico do ambiente organizacional.

O objetivo deste artigo é analisar como a dependência de recursos permite a formação do relacionamento superior conforme as teorias de capacidades dinâmicas, demonstrando a obtenção da competitividade organizacional a partir de um caso de relacionamento interorganizacional no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Como objetivos específicos, este artigo pretende identificar como a dependência de recursos possibilita a criação de relacionamentos empresariais, verificar como o relacionamento interorganizacional pode ser verificado uma capacidade dinâmica da organização e identificar como os relacionamentos podem se tornar um relacionamento superior e gerar vantagem competitiva.

Diferentemente de apenas buscar recursos no ambiente organizacional para tornar a empresa competitiva, as capacidades dinâmicas referem-se à abordagem que identifica competências específicas que podem ser fonte de vantagem competitiva e explora a existência de capacidades as quais possam superar mudanças ambientais (TEECE et al., 1997). Trata-se da perspectiva organizacional na qual a principal decisão não vem apenas da formação de alianças ou de captar recursos para as atividades e produtos organizacionais. O principal foco das capacidades dinâmicas da organização são provenientes da seleção dos melhores recursos disponíveis, quais e de onde podem ser obtidas as vantagens e quais serão os possíveis retornos para a organização, ou seja, trata-se da habilidade de escolha estratégica da organização (MAKADOK, 2000). O termo “dinâmicas” destaca-se pela possibilidade de renovação e alterações determinadas pelo ambiente de mudanças.

O artigo está estruturado em três sessões. Na primeira sessão será apresentado o referencial teórico-empírico, abordando a formação das estratégias competitivas nas empresas, a dependência de recursos, a obtenção de capacidades dinâmicas na organização e por fim, a estruturação do relacionamento superior. Na segunda parte, é apresentada a organização objeto de estudo a fim de contextualizar a aplicação de capacidades dinâmicas na obtenção do relacionamento superior e conseqüente competitividade organizacional. E por fim, o estudo demonstrará de forma teórica um modelo que possibilita a análise dos relacionamentos organizacionais para permitir a identificação da vantagem competitiva, por meio das capacidades dinâmicas da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O referencial teórico-empírico descrito neste capítulo tem por objetivo fundamentar a construção do conhecimento proposto para embasar esta pesquisa, por meio de conceitos que estão diretamente vinculados a descrição da teoria da dependência de recursos, definição e contextualização da formulação da estratégia competitiva e formação do relacionamento superior.

2.1. Dependência de Recursos

Os recursos costumam ser analisados como primeiro nível de análise da produtividade da empresa (GRANT, 1991). As organizações se engajam em trocas e relacionamento com outros grupos ou organizações. As trocas podem envolver recursos monetários ou físicos, informações ou legitimidade social. Isso ocorre porque as organizações não são autocontidas e autossuficientes, ou seja, não são entes auto-sustentados de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Segundo Cunha (1993), na dependência de recursos, as organizações devem controlar a posse dos recursos de que necessitam (materiais, humanos, financeiros, informações), para defender seus próprios interesses, ou diminuir, a dependência em relação aos detentores desses mesmos recursos. À luz disso, pode-se afirmar que os princípios fundamentais da dependência de recursos são: 1) para as organizações sobreviverem precisam de recursos; e 2) quase sempre, as organizações não têm esses recursos, mostrando-se dependentes e tendo que interagir com outras organizações que lhes permita acessá-los (CUNHA, 1993).

As organizações não só dependem do ambiente como também de outras organizações, uma vez que elas dependem de recursos que são oferecidos por outras organizações. Assim, de acordo com Hall (1990) este modelo se caracteriza como um modelo interorganizacional de dependência de recursos. Pfeffer e Salancik (1978) chamam a isso de interdependência. Os autores observam, também, que todos os resultados organizacionais são baseados em causas e agentes interdependentes. Objetivamente, nenhuma organização tem recursos suficientes para operar sozinha (HALL, 1990). Uma característica da dependência de recursos é que ela não inclui os objetivos como parte do processo de tomada de decisão (HALL, 1990). Que segundo Cunha (1993, p. 39) “...se o papel da definição de objetivos assume uma importância central no quadro de algumas abordagens do trabalho e das organizações, esse é simplesmente esvaziado de qualquer sentido no âmbito da perspectiva da dependência dos recursos.”

Ainda, como características básicas da dependência de recursos, Cunha (1993) enumera algumas: 1) ela incide sobre as ações das organizações individuais e particularmente da suas respostas aos constrangimentos do meio; 2) seus estudos são desenvolvidos a partir de observações não muito prolongadas; 3) as transformações do ambiente são resultantes, em parte, de ações dos tomadores de decisões. Esses procuram aproximar as características do ambiente aos interesses específicos das organizações a qual fazem parte; e 4) ela garante instrumentos de racionalidade e de escolha intencional superiores àqueles da ecologia organizacional.

As organizações vistas como sistemas abertos são dependentes de fluxos de recursos do ambiente externo e a sobrevivência organizacional depende não somente de ajustes internos, mas, sobretudo de ajustes e lutas com o ambiente externo (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Assim, a Teoria da Dependência de Recursos foca no ambiente externo e argumenta que todas as organizações são dependentes de algum elemento desse ambiente. Essa dependência externa é baseada no controle externo de alguns recursos que a organização necessita. O ambiente afeta as organizações ao tornar os recursos disponíveis ou não. Pfeffer e Salancik (1978), argumentam que três fatores são críticos na determinação da dependência externa de uma organização em relação à outra. Primeiro, existe a importância do recurso, o qual a organização requer para continuar suas operações e sobreviver. O segundo é a prudência na alocação e uso dos recursos. E o terceiro são as poucas alternativas existentes.

A fim de evitar a diminuição dos recursos disponíveis, as organizações tentam influenciar ativamente o curso dos acontecimentos em seu meio ambiente e as interações com as outras organizações. Para tanto, as organizações buscam ser ativas politicamente a fim de garantir o seu acesso aos recursos necessários à sua sobrevivência e aumentar a sua segurança.

A esse respeito, conforme Makadok (2000), o mecanismo de aquisição de recursos trata-se de um método que permite que a empresa seja mais eficaz que os seus concorrentes na escolha dos recursos e não apenas na busca por eles. A utilização deste mecanismo de seleção se torna ideal quando o valor do recurso é conhecido e pode-se

obter melhores resultados com a combinação do recurso com os já existentes na empresa (BARNEY, 1986), o que traz vantagem competitiva para a organização.

2.2. Criação da Vantagem Competitiva a partir das Capacidades Dinâmicas

A heterogeneidade no desempenho das empresa é proveniente da posse de recursos que apresentam uma produtividade diferencial e o retorno financeiro da empresa é decorrente da habilidade da empresa identificar e selecionar os recursos superiores para o seu negócio. Desta forma, com a vantagem da empresa sendo considerada no momento da decisão, as vantagens para a empresa surgem antes da compra do recurso ou mesmo sem a aquisição dos recursos, pois o mecanismo auxilia a percepção de riscos na seleção de recursos inadequados (MAKADOK, 2000). E como consequência, Jacobides e Winter (2005) afirmam que capacidades diferentes são condições para a criação de capacidades heterogêneas e resultados que proporcionam o aumento da competitividade.

A esse respeito, a literatura acerca da obtenção da vantagem competitiva da empresa, apresenta uma evolução em sua linha de pensamento que traz as capacidades dinâmicas assumindo destaque frente a Visão baseada em Recursos da organização (TEECE et al., 1997; LIMA, CASTRO; MACHADO, 2007; TEECE, 1988; HAMEL; PRAHALAD, 1990; PENROSE, 1959; SCHUMPETER, 1942).

Apesar da perspectiva baseada em recursos não esclarecer como as organizações devem criar, desenvolver e manter suas vantagens competitivas, Peteraf (1993) descreve que existem algumas condições para obtenção da vantagem competitiva e melhor desempenho no mercado. Dão a heterogeneidade dos recursos existentes na empresa, evitar que os custos de obtenção dos recursos eliminem as rendas da empresa (limites ex-ante à concorrência), evitar que a fonte de rendas da empresa possa ser compartilhada pelos concorrentes (imposição de limites ex-post) e, assegurar de forma consistente que os recursos permaneçam na empresa.

No entanto, com as mudanças e inconstância no cenário de negócios, as empresas devem criar vantagem competitiva baseadas em uma abordagem a qual priorize a sustentabilidade de diferenciais competitivos diante de condições desfavoráveis. Para tanto, surge, segundo Teece et al. (1997) as competências dinâmicas. Apesar da variedade de competências destacadas na literatura (RUAS et al., 2005), como é o caso da competência distintiva (FIOL, 1991), das competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1990) e das competências específicas da organização (STALK, EVANS; SHULMAN, 1992), as competências dinâmicas se tornam uma questão central da estratégia empresarial pelo fato de estarem relacionadas diretamente ao ambiente e suas constantes mudanças.

As capacidades dinâmicas se referem à abordagem que identifica capacidades específicas que podem ser fonte de vantagem e explora a existência de competências as quais possam superar mudanças ambientais (TEECE et al., 1997). O termo “dinâmicas” destaca-se pela possibilidade de renovação e alterações determinadas pelo ambiente de mudanças. A grande diferença desta abordagem está na forma em como as capacidades são articuladas na organização. Com base nas teorias das capacidades dinâmicas, a organização busca focar seus esforços para o aumento do desempenho por meio da organização de recursos e habilidades que possam ser superiores e criar uma posição de destaque no mercado, culminando no aumento da competitividade.

Para Teece et al. (1997) as capacidades dinâmicas são cultivadas pela organização na medida em que a organização propõe uma filosofia de analisar primeiramente as oportunidades e ameaças para tomar decisões oportunas e fazer

escolhas orientadas para o mercado e possibilitar a mudança de seus recursos atuais e aumentar o desempenho obtido.

O mecanismo de criação de capacidades, segundo Makadok (2000), é o método que a empresa utiliza para construir habilidades específicas de forma mais competitiva que seus concorrentes, estando estas habilidades relacionadas diretamente aos recursos do negócio, sendo baseadas na Visão Schumpeteriana (1950). São habilidades desenvolvidas ao longo do tempo, baseadas em informações, materiais ou aptidões cujo objetivo é propiciar maior produtividade dos seus recursos já existentes na empresa, flexibilidade estratégica e proteção para os resultados do produto ou serviço final (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Essas duas visões se tornam um pouco diferenciadas da visão de Teece et al. (1997) que trata a capacidade dinâmica apenas como uma competência da organização. Porém, esta diferenciação pode ser proveniente da própria diferença do significado do termo “capacidades”, conforme Renart e St-Amant (2003). Assim, pode ser definido conforme os autores, que o termo capacidade designa a habilidade de realizar algo, tendo uma intencionalidade, implicando diretamente no espaço que existe entre a intenção e o resultado, a fim de obter o resultado conforme previamente planejado.

No entanto, para Zahra et al (2006) as vantagens obtidas, o desempenho superior e o próprio valor percebido a partir das capacidades dinâmicas dependem do ambiente e do conhecimento organizacional voltado para tal filosofia. Na perspectiva dos relacionamentos, ambas as partes devem entender o processo de integração como vantajoso, ou seja, colaborativo, possibilitando a visualização de uma boa alternativa para gerar um desempenho superior.

2.3. Relacionamento Superior como Capacidade Dinâmica da Organização

As estratégias de relacionamento vinculam a necessidade da interdependência entre os diferentes públicos empresariais, a fim de agregar valor a seus produtos e serviços diante da ausência de recursos e capacidades distintivas (CUSTODIO, 2008, 2009, 2010). Nesse contexto os relacionamentos superiores entre a empresa e seus públicos podem ultrapassar a barreira da competitividade, para alcançar níveis de desempenho acima do normal (DRUCKER, 1997).

Pelo fato de o termo “relacionamento superior” ainda não apresentar um conceito claro, Day (2003) afirma os relacionamentos como uma das capacidades que podem ser consideradas específicas a cada organização. No entanto, Custódio (2008, 2010) pressupõe que o relacionamento superior trata-se de uma competência da organização baseada em interações entre a empresa e seus públicos capazes de gerar altos níveis de desempenho por meio de fatores relacionados à singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo, pois gera vantagem competitiva de forma sustentável.

Para Day e Wensley (1988) a noção que o desempenho superior requer um negócio para ganhar e manter uma vantagem acima da média dos concorrentes é o tema central para direcionar o pensamento e torno da estratégia contemporânea. Desta forma, o desempenho superior se torna tema essencial para a competitividade das empresas e está diretamente relacionado com o desenvolvimento de competências distintivas capazes de diminuir o custo ou capazes de adequar a diferenciação por meio da criação de valor superior para o cliente.

Para Day e Wensley (1988) a noção que o desempenho superior requer um negócio para ganhar e manter uma vantagem acima da média dos concorrentes é o tema central para direcionar o pensamento em torno da estratégia contemporânea. A esse respeito, vale ressaltar que a racionalidade acerca da estratégia deve estar

fundamentadas em características pessoais dos gestores que são provenientes de sua formação enquanto pessoa e líder organizacional. Ou seja, o desenvolvimento da estratégia é proveniente do contexto organizacional regido líderes que já possuem seus valores, forma de pensar e agir dentro deste cenário competitivo.

No entanto, ainda há pouca ênfase em estratégias de relacionamentos como as principais fontes de vantagem competitiva para a empresa. Existe pouca literatura acerca dos relacionamentos como forma competitiva das empresas. A literatura existente sobre o tema aborda principalmente as vertentes dos relacionamentos como uma subdivisão emergente do marketing, embora mesmo assim negligenciada (CHRISTOPHER et al., 1991; DWYER et al., 1987; GRÖNROOS, 1994, GUMMESSON, 1997; HAKANSON, 1982; MORGAN; HUNT, 1994), e como uma área de investigação da administração (MOLLER; HALINEN, 2000, HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

No campo da administração, os relacionamentos surgem como uma nova perspectiva na administração estratégica baseada em recursos provenientes dos públicos de interesse da empresa (HARISSON, 2005). A esse respeito, as estratégias podem ser fundamentadas conforme cada público interessado na empresa, como forma de se tornarem competitivas, obterem mais oportunidades e melhorarem seus resultados financeiros.

Neste contexto, Jacobides e Winter (2005) partem de dois parâmetros: afirmam que capacidades diferentes são condições para a criação de relacionamento entre empresas e que a redução dos custos de transação guia a especialização dessas capacidades das empresas, criando valor para os negócios. Desta forma, o somatório de esforços de empresas em busca do alcance de objetivos comuns, estabelece um valor e desempenho superior para as partes.

Berry e Parasuraman (1991), Stone e Woodcock (1998) e Gumesson (2005) afirmam que a perspectiva dos relacionamentos traz a possibilidade da criação de uma estrutura dentro da qual todas as outras atividades da organização podem ser gerenciadas, para ganhar, reter e desenvolver clientes, inclusive indo de encontro com a perspectiva da orientação para o mercado. Trata-se da capacidade de identificar, estabelecer e manter o relacionamento entre a empresa, clientes e também outros públicos, como uma forma de efetivar trocas mútuas e benéficas para ambas as partes (GRÖNROOS, 1996; MORGAN; HUNT, 1994; BERRY et al., 1983; CHRISTOPHER et al., 1991), por meio de interações fortes e duradouras que possibilitem o aumento da competitividade (VAVRA, 1993).

Nagano e Silva (2005) comentam que as estratégias competitivas têm impactado significativamente as relações econômicas e as relações empresariais. Deste modo, há necessidade de uma adaptação rápida às novas condições concorrenciais e necessidade de busca por recursos. Para Jacobides e Winter (2005), quanto maior for a incerteza do ambiente, maior é a tendência das empresas buscarem formas de interação e parceiros confiáveis fora da estrutura da empresa.

O fato é que as relações da empresa com os seus públicos podem gerar vantagem competitiva quando utilizadas de forma estratégica, com caráter sustentável, na visão de Harrison (2005), e fundamentadas nas características pessoais dos gestores. A esse respeito, Barney (1991) articula que a sustentabilidade de uma vantagem competitiva está na implantação de um valor não oferecido simultaneamente pelos concorrentes e que os concorrentes serão incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia.

Tratam-se das capacidades dos gestores em analisarem o ambiente interno e externo à organização e verificar qual é a melhor opção para se tornar competitivo frente aos seus concorrentes. Mesmo em ambientes onde os recursos primários são

muito homogêneos, diferentes organizações tendem a apresentar formas significativamente diferentes de realizar praticamente o mesmo processo, devido a questões cognitivas ou comportamentais de fazer as estratégias, como a seleção de recursos e criação de habilidades específicas propostas por Makadok (2000).

Já para Jacobides e Winter (2005), o que deve ser analisado pelas empresas é a necessidade e viabilidade de criar seus próprios recursos ou adquirir por meio de alianças ou parcerias, a fim de se tornar superior em termos de força, lembra e nível de serviços ofertados aos stakeholders diante de seu setor, também fortalecendo o pensamento de que relacionamentos podem ser habilidades criadas pela organização com base nas suas capacidades dinâmicas para aumento de competitividade.

Neste ponto, as capacidades dinâmicas, com base em Teece et al. (1997) e Barreto (2010), retrata o potencial da empresa em resolver problemas de forma sistemática, formada por sua propensão a sentir oportunidades e ameaças, para tomar decisões em momentos adequados, a fim de se orientar para o mercado, promover seu alinhamento organizacional e alterar a sua base de recursos.

Para Jacobides e Winter (2005) as empresas analisam se devem ou não formar alianças com seus públicos, a partir de suas habilidades e sua perspectiva de qualidade e preço para verificar as vantagens e condições de negociar e oferecer valor superior. Ambas as partes devem entender o processo de integração como vantajoso em termos de custos e resultados, na perspectiva interna, ou seja, na sua produtividade não apenas em termos de competitividade. Diferenças significativas nas capacidades entre empresas não são suficientes para definir e garantir um bom relacionamento. Devem ser analisados aspectos de custos, governanças e vantagens para a empresa diante de seus objetivos estratégicos para possibilitar o estabelecimento de relacionamento como alternativa para encontrar uma fonte que gere um desempenho superior. trata-se da habilidade em formar equipes que mantenham bons níveis de relacionamentos entre a empresa e seus stakeholders e permita, assim, o bom andamento de projetos (SOUZA; CAMARINI; CHAMON, 2007).

Nesse contexto, para Del Corso et al. (2008; 2010), inserem-se os relacionamentos superiores entre a empresa e seus públicos, relatados como uma capacidade organizacional. Além disso, Drucker (1997, p. 86) afirma que as empresas devem estar aptas para construir relações com o mercado, porém ultrapassando a barreira da competitividade, para alcançar níveis de desempenho acima do normal. A partir dessas considerações acerca dos relacionamentos como uma estratégia diferencial para promover a competitividade dos negócios, tendo em vista a ausência de uma conceituação efetiva para o termo, é proposto o seguinte conceito para o Relacionamento Superior: Relacionamento Superior é uma capacidade dinâmica da organização, criada com base em habilidades específicas dos gestores em estabelecer interações entre a empresa e seus públicos capazes de gerar altos níveis de desempenho por meio de fatores relacionados à singularidade, sustentabilidade e diferencial competitivo.

Day (1993) afirma os relacionamentos como uma capacidade específica da organização. Já para Del Corso et al. (2008), os relacionamentos ditos como superior são caracterizados de uma forma mais integrada como competências essenciais da organização, ou seja, são recursos e capacidades que, no entanto geram vantagem competitiva de forma sustentável.

Pádua, Cazarini e Inamasu (2004) afirmam que os recursos organizacionais necessários à implementação de uma estratégia não devem ser apenas considerados como uma descrição da funcionalidade do sistema. Eles devem ser adequados conforme a estratégia da empresa e a partir dela. Desta forma, os relacionamentos podem ser

observados como uma capacidade dinâmica da organização, pois permite a escolha estratégica da obtenção de recursos, promove seu desenvolvimento, por meio de laços colaborativos e organiza-os a fim de gerar níveis de competitividade superiores nos negócios.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

A fim de analisar como a dependência de recursos permite a formação do relacionamento superior conforme as teorias de capacidades dinâmicas da organização, esta pesquisa apresenta caráter exploratório. O estudo se baseia na metodologia de dedução, de forma qualitativa, com recorte transversal, utilizando como estratégia da pesquisa o estudo de caso.

O estudo de caso será viabilizado, pois permite obter informações aprofundadas acerca do ambiente interno e externo, além de permitir o estudo de fenômenos sociais em sua totalidade, possibilitando identificar detalhes como estratégias, estrutura, acontecimentos, ciclo de vida, dentre outras situações da realidade (YIN, 2001). O estudo de caso possibilitará a identificação da habilidade organizacional da formação de relacionamentos competitivos, fundamentados na capacidade dinâmica da organização. Para tanto, o nível de análise é o organizacional, especificamente com unidade de análise o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, assim, objetivando o entendimento da organização e do ambiente no qual está inserido.

Desta forma, serão abordadas as seguintes questões de pesquisa:

- Como a dependência de recursos possibilita a criação de relacionamentos empresariais?
- Como o relacionamento pode ser verificado como superior no ambiente organizacional da empresa pesquisada?
- Como a formação dos relacionamentos empresariais pode ser percebida como uma capacidade dinâmica da organização capaz de gerar vantagem competitiva?

A pesquisa foi realizada por meio de coleta de dados primários e secundários, sendo utilizadas as técnicas de observação participativa e entrevistas com gestores das organizações envolvidas no processo de relacionamento. A observação realizada apresenta caráter participativo, e tiveram como base as atividades e processos da organização estudada, assim como contratos e relatórios. Já as entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro de questões. As observações, realizadas durante o período de três meses, permitiram identificar as formas de concepção das estratégias de relacionamentos e a importância dos vínculos organizacionais para os objetivos estratégicos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná foi criada em agosto de 1944 com o objetivo de coordenar, proteger e representar as distintas categorias econômicas da indústria, visando promover a defesa de seus legítimos interesses. No Paraná, a FIEP conta com 21 Coordenadorias nas cidades/regiões e possui 93 sindicatos filiados, formando um conjunto de entidades de classe que congrega toda atividade industrial do Estado.

Lançada em junho de 2005 é um projeto do Sistema FIEP voltado à manutenção e ao desenvolvimento de competências essenciais à comunidade industrial e ao próprio Sistema. Possui duas formas de atuação: atendimento à comunidade industrial (público externo) e Universidade Corporativa do Sistema FIEP (público interno). Tem como objetivos promover o desenvolvimento industrial sustentável, tendo como agentes de

transformação a educação empreendedora e a liderança consciente e desenvolver e estruturar ações e programas de educação continuada e indutoras de inovação, valendo-se de redes, alianças e parcerias com centros de ensino, pesquisa e extensão nacionais e internacionais. A entidade possui como público-alvo a comunidade industrial e sua cadeia produtiva, sindicatos patronais, Sistema FIEP (colaboradores do SESI, SENAI, IEL e FIEP, Sistema CNI, Instituições públicas e Organizações não-governamentais).

Sua forma de atuar abrange tanto programas internos, voltados aos colaboradores do Sistema FIEP, quanto em programas abertos à comunidade industrial (empresários, executivos e profissionais), com temas transversais ou específicos, também atua em programas setoriais; e em programas corporativos (in company).

No seu portfólio de produtos estão os programas de atualização, capacitação e aperfeiçoamento gerencial para empresas ou setores industriais, com turmas abertas e in company, além de seminários, oficinas e outros eventos para discussão de temas relevantes à indústria.

A Unindus – Universidade da Indústria forma uma rede de competências de aprendizagem, integrando nas ações que desenvolve o conhecimento de organizações e profissionais experientes, sempre buscando inovação e idéias transformadoras - estejam elas instaladas no Sistema FIEP ou no mercado.

A organização possui eixos estratégicos fundamentados na autossustentabilidade do Sistema, no desenvolvimento industrial sustentável, na competência no desenvolvimento de pessoas e na defesa dos interesses da comunidade industrial. Reconhecendo esta necessidade, o Paraná investe fortemente também no ensino superior, mantendo universidades e faculdades de reconhecida competência, localizadas nas principais cidades pólo do Estado, são oferecidos, além da graduação, cursos de especialização, mestrado e doutorado, em todas as áreas de interesse econômico e social. O principal foco é no desenvolvimento de mão-de-obra qualificada para o trabalho e gestão da indústria paranaense, o que propiciou condições para que o estrato constitutivo da mão-de-obra tenha facilidade para aquisição de elevados padrões de qualificação.

Idealmente, uma organização busca ser autônoma em relação aos recursos dos quais necessita para a sua sobrevivência, dessa forma não precisa submeter-se ao poder de outra. No entanto, o ideal é que ela tenha o monopólio no fornecimento de recursos raros e indispensáveis para outras organizações, aumentando o seu poder e o valor dos bens e serviços que produz. Assim terá o controle total de seus próprios recursos e maximizará o seu ganho em relação às outras. Esta é uma situação rara. Na maioria das vezes, existem interdependências organizacionais em um setor e organizações não são nem inteiramente autônomas, nem totalmente dependentes, necessitando negociar umas com as outras.

Em decorrência de que as organizações desenvolvem dependências em dois níveis: em relação às organizações de outros setores e em relação às organizações de seu próprio setor. As organizações podem desenvolver interdependências simbióticas complementares, não competitivas. Um exemplo é a relação horizontal fornecedor-cliente, quando o output ou produto de uma organização serve de matéria-prima ou input para a outra.

Por outro lado, as organizações são competitivas quando estão no mesmo setor e disputam produtos e serviços escassos dos quais ambas necessitam para sua sobrevivência. A exemplo disto, o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, conforme já caracterizado, é mantido e administrado pela iniciativa privada, que é uma das entidades do Sistema Indústria, responsável pela implementação de atividades de excelência em formação profissional, inovação tecnológica,

responsabilidade social, capacitação empresarial e inserção internacional. Formado pelo Centro das Indústrias do Estado do Paraná (CIEP), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI), Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Universidade da Indústria (Unindus). Através dessas entidades, busca soluções que permitam o crescimento continuado do setor produtivo, com base nos preceitos da sustentabilidade, disponibilizando ao setor industrial paranaense serviços técnicos e tecnológicos, de educação, saúde, lazer, qualificação e capacitação profissional, propiciando à indústria cumprir seu papel de agente de transformação da sociedade. Essencialmente, a educação é tema transversal às razões de ser das “casas” do Sistema, é a forma encontrada para o compartilhamento e integração das ações previstas nos seus pilares estratégicos.

Diante do exposto e à luz dos conceitos apresentados e, ainda fortalecendo a premissa de que o ambiente organizacional é visto como o resultado de um processo de estruturação interorganizacional, pelo qual os diversos grupos organizacionais tentarão se influenciar mutuamente para controlar os recursos e diminuir a incerteza e, por fim, na construção de seu ambiente, as organizações buscam:

- a) influenciar a ação das outras organizações presentes em seu ambiente a fim de limitar a competição, aumentar a sua segurança e garantir o seu acesso aos recursos;
- b) atender às demandas e necessidades de outras organizações em diferentes ambientes a fim de obter recursos dessas organizações.

As motivações que levaram a concepção de um programa como esse são a necessidade não plenamente atendida na Indústria no que tange a capacitação de executivos (gestores de nível médio) e desenvolvimento de talentos, descasamento entre o conteúdo dos programas existentes no mercado e as necessidades da Indústria e baixa aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos. Além disso, o programa visa promover a aproximação entre a academia e a comunidade industrial.

Uma necessidade identificada junto à comunidade industrial paranaense de uma maior interação entre teoria e prática. A maioria dos programas encontrados no mercado possui uma grande ênfase teórica que não é suficiente à prática cotidiana dos gestores. Além desse fator também existe o descasamento entre as reais necessidades vivenciadas pelas organizações e o conteúdo programático dos cursos de especialização, que possuem linhas mestras pré-estabelecidas e que em sua maioria não condiz com as reais necessidades locais. O primeiro passo foi convidar as três universidades de maior tradição e vocação em pesquisa para propor um desafio. Algo bastante inovador tendo em vista que tais instituições até então concorrentes, se uniram em prol de um único objetivo.

Depois de um alinhamento entre a equipe acadêmica, o próximo passo foi convidar as empresas para, em um primeiro momento, apontar e levantar as reais necessidades que tinham quanto à capacitação de gestores em suas indústrias. Mais de 50 empresas participaram do primeiro encontro, que resultou em mais seis encontros realizados por meio de oficinas, nas quais foi aplicada a técnica denominada TGN (Técnica de Grupo Nominal), realizadas dentro das indústrias. Essa ponte com as indústrias possibilitou que fossem levantados quais conteúdos atenderiam as necessidades e demandas específicas de capacitação das empresas do Paraná, um dos aspectos mais inovadores.

A união dos setores acadêmico e organizacional resultou numa ampla coleta de dados até então inédita no mercado. Após um mapeamento da indústria, a Unindus conseguiu reunir o histórico das empresas e as necessidades de cada uma, este

diagnóstico possibilitou a verificação do desconhecimento do mercado onde atuam, por parte dos funcionários destas organizações, sendo que também um dos problemas identificados encontra-se na gestão de pessoas.

O MBA Indústria - Especialização em Gestão com Ênfase em Empresas Industriais é um programa pioneiro, concebido integralmente a partir da perspectiva e dos interesses da comunidade industrial. Organizações de diferentes portes e segmentos de atuação participaram e continuam participando ativamente na construção e aperfeiçoamento do programa, permitindo total alinhamento de conteúdos e metodologia às necessidades e desafios da empresa industrial.

Para viabilizar o projeto, foi observada a necessidade da criação de um relacionamento ainda não existente neste ambiente acadêmico entre instituições de grande reconhecimento no estado, sendo instituições de ensino superior público e privado. A cada uma das instituições foram atribuídas responsabilidades conforme o core competence de cada uma e estrutura a qual poderia ser disponibilizada para agregar base de recursos da FIEP. A escolha dos parceiros para a obtenção dos recursos e habilidades necessária para o desenvolvimento do programa foi essencial, o que possibilitou ser observado como uma capacidade dinâmica da organização.

A Instituição de ensino superior privado, PUCPR, tem como responsabilidades centralizar as atividades acadêmicas, participar do Comitê Supervisor Acadêmico e processo de Seleção dos candidatos. Além disso, tendo em vista os programas de Pós-Graduação Existentes, com ênfase nas competências que a FIEP vislumbrava desenvolver, foi atribuída a responsabilidade de desenvolver o conteúdo programático do Eixo Gestão Estratégica, orientar quanto ao desenvolvimento da metodologia e quanto a medidas de acompanhamento e correções, fornecimento do quadro docente de parte do Eixo Gestão Estratégica e certificação e Registro junto ao MEC.

Já as Instituições de ensino superior públicas participantes do relacionamento, tem como responsabilidades participar do Núcleo Central e do Comitê Supervisor Acadêmico, além de atuar como participante do Processo de Seleção. No entanto, a UFPR com o foco voltado mais estritamente às Organizações, a IES em questão ficou incumbida de desenvolver o conteúdo programático do Eixo Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e condução da metodologia e fornecimento do quadro docente de parte desse módulo.

Por outro lado, a outra IES pública, UTFPR, tem como responsabilidades, assim como as outras IES previamente citadas, participar do Núcleo Central e do Comitê Supervisor Acadêmico, além de atuar como participante do Processo de Seleção. Contudo, a sua principal responsabilidade é conduzir o conteúdo programático do Eixo Gestão de Operações Industriais, assim como sua metodologia e docentes relacionados ao módulo.

Adicionalmente poderão ser desenvolvidas atividades nas dependências das Universidades parceiras, nas instalações das unidades do Sistema FIEP (SESI, SENAI e IEL) e empresas industriais parceiras do Sistema FIEP.

De acordo com a abordagem desenvolvida a partir dos trabalhos de Aldrich e Pfeffer, (1976) e de Hannan e Freeman, (1977), o grau de dificuldade que uma dada organização terá em obter os recursos dos quais necessita para sobreviver, segundo a Teoria da Dependência de Recursos, dependerá da complexidade, do dinamismo e da riqueza do meio ambiente no qual essa organização está inserida.

O grau de controle que uma organização tem de recursos essenciais dos quais depende (logo o seu grau de dependência de outras organizações que possam fornecer esses recursos) é um aspecto importante considerado nessa teoria. A variável poder é importante nessa análise interorganizacional: quanto maior for a dependência que a

organização "A" tem da organização "B" para a obtenção de recursos raros, maior o poder que esta última exercerá sobre a primeira.

E para tanto, a organização analisada propôs um relacionamento com outras instituições a fim de desenvolver as habilidades necessárias para ofertar diversos produtos e serviços diferenciados para a indústria, que não são conseguidos por nenhuma outra instituição de forma isolada. Neste caso, observa-se que o relacionamento interorganizacional foi essencial para que a FIEP atingisse a orientação para o mercado e tornar-se competitiva com o desenvolvimento de competências as quais sozinhas não seriam possíveis.

A partir disso, observou-se que houve a formação do relacionamento interorganizacional de forma superior, pois agregou competitividade acima dos níveis desempenhados por outras instituições. O desempenho observado como resultado destes relacionamentos também foi notado como superior, tendo em vista que houve destaque a nível nacional de serviços à indústria como a Unindus, com seu MBA-Indústria.

O ambiente de relacionamentos formados na inter-relação da Unindus com o ambiente envolvido no contexto do MBA Indústria - Especialização em Gestão com Ênfase em Empresas Industriais conta com a criação de parcerias efetivas para aumento do desenvolvimento competitivo, pois traz a solidez de três das principais instituições de ensino superior do Paraná de forma conjunta: PUCPR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná), UFPR (Universidade Federal do Paraná) e UTFPR (Instituto Tecnológico Federal do Paraná).

A união das instituições de ensino superior e das organizações participantes da concepção do programa fortalecem os conceitos apresentados de que as organizações não são entes autossustentados de recursos. Desta forma as mesmas interferem no ambiente onde estão inseridas, pois ofertam um determinado produto que, sozinhas, não seriam capazes de ofertar devido à escassez de recursos.

Assim, como uma universidade a Unindus tem o dever de exercer o papel de estudar e identificar as tendências e induzir a comunidade industrial paranaense a pensar nas demandas futuras que podem ainda nem terem sido percebidas por essa comunidade, mas que num futuro próximo serão fundamentais para seu desenvolvimento sustentável, assim como desenvolver os públicos com os quais se relaciona: consumidores, fornecedores, funcionários e outros públicos.

O consumidor final do MBA Indústria são gestores, empresários e profissionais em posição de liderança em empresas do setor industrial, que desejam aprimorar e atualizar competências na gestão de negócios, processos e pessoas e jovens talentos interessados em adquirir e ampliar conhecimentos e impulsionar a carreira.

O cliente intermediário do produto é a indústria, principalmente o departamento de RH, vistos como essenciais para o desenvolvimento dos relacionamentos que podem se tornar competitivos para a organização. Já os Fornecedores Imediatos e de Diversos Níveis tratam-se do corpo docente das IES participantes da concepção do Programa, Professores (mestres e doutores) de outras IES, colaboradores do Sistema FIEP, líderes empresariais e profissionais de grande relevância nos Eixos tratados e infraestrutura da Unindus e seus fornecedores.

Os recursos envolvidos neste processo reforçam um dos pressupostos da dependência de recursos determinando que as organizações se engajam em trocas e transações com outros grupos ou organizações e que a forma da articulação desses recursos são fundamentais para o processo de aumento da competitividade. Pode ser observado a partir disso que a empresa deixou de apenas verificar recursos necessários e iniciou um processo de planejamento de como obter vantagens de cada um dos parceiros. Ou seja, a organização adaptou-se ao cenário de mudanças por meio do

desenvolvimento de habilidades de desenvolver relacionamentos para se estruturar e ter desempenho superior.

E, também de que o modelo de tomada de decisão da perspectiva da Dependência de Recursos sugere que as organizações são, ou tentam ser, ativas para influenciar seus ambientes. Este aspecto contribui para a variação entre as organizações, dado que as mesmas são o resultado das respostas conscientemente planejadas das contingências ambientais. As organizações tentam absorver a interdependência e a incerteza, como através de fusões de organizações (PFEFFER, 1972b), de maneira parcial através da cooperação (PFEFFER, 1972a) ou através do movimento de pessoal entre organizações (PFEFFER; LEBLEBICI, 1973; ALDRICH; PFEFFER, 1976; FROOMAN, 1999).

Estas parcerias conforme Hunt e Morgan (1994) e Hunt e Arnett (2006), possibilitaram a evolução das formas competitivas, pois possibilitou novas formas de integração dentro da hierarquia do negócio da FIEP. A integração e a cooperação entre os níveis de negócio somado aos consumidores finais, forma grupos independentes, embora com objetivos comuns, promovendo comportamentos e atividades coordenadas e permitindo a diferenciação, segmentação de mercado e a criação de um posicionamento competitivo.

Desta forma, um processo amplo de diálogo e coleta de dados para o mapeamento das competências técnicas e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio da indústria do Paraná.

Como um dos primeiros resultados desse processo, a Unindus juntamente com a PUCPR, a UFPR e a UTFPR lançou o MBA Indústria – Especialização em Gestão com Ênfase em Empresas Industriais. Um programa que se diferencia pelo processo inovador de concepção, que priorizou o diálogo, a interação e a cooperação entre empresas e universidades, e pelo total ajuste às necessidades e à realidade da empresa industrial do Paraná.

Atualmente, o MBA Indústria está em sua quarta edição, em 2010 de recebeu o selo da Revista Você S.A., da Editora Abril, como um dos melhores MBA's do Brasil. Mas os principais resultados que podem ser obtidos por meio desse relacionamento interorganizacional e que permite tornar-se superior é a possibilidade do aperfeiçoamento do MBA Indústria, por meio de melhorias contínuas em seu conteúdo programático, mantendo-o atualizado e focado nas reais necessidades da indústria, mantendo a empresa orientada para as reais necessidades deste mercado.

Além disso, o estreitamento dos contatos com as indústrias, por meio de um programa de visitas técnicas e da criação de um banco de dados de informações permite assegurar a realização de outras atividades de capacitação gerencial para a indústria e propiciar a interação e aproximação de gestores e técnicos de indústrias à comunidade acadêmica de nível especializado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A união das instituições de ensino superior e das organizações participantes da concepção do programa fortalece os conceitos apresentados de que as organizações não são entes autossustentados de recursos. Desta forma as mesmas interferem no ambiente onde estão inseridas, pois ofertam um determinado produto que, sozinhas, não seriam capazes de ofertar devido à escassez de recursos.

A Inovação é uma das linhas de atuação da Unindus, é valor essencial a uma cultura de desenvolvimento industrial sustentável. Tendo em vista esse pressuposto, os relacionamentos fazem parte da perspectiva institucional na elaboração de programas

que possam ser observados como singulares e competitivos, permitindo adicionar valor e se tornar superior aos propostos pelo mercado. Desta forma, o relacionamento observado entre a FIEP e seus públicos pode ser considerado como superior.

No entanto, o ponto alto da discussão deste artigo é a base da seleção dos recursos de forma estratégica promovido pela organização. A FIEP buscou selecionar seus parceiros conforme as habilidades vislumbradas para realizar o programa planejado, além de angariar recursos necessários para viabilizar a oferta de novos cursos.

Observou-se que a FIEP tem a habilidade de criar capacidades dinâmicas por meio do desenvolvimento das estratégias de relacionamento superior, permitindo se tornar mais competitiva em relação aos seus stakeholders. Este processo pode ser observado pelo fato da organização priorizar a análise do cenário de oportunidades tendo em vista a obtenção de novos recursos organizacionais que possibilitem alcançar novos mercados, conforme afirmação de MAKADOK (2001), Teece et al. (1997) e Renard e St-Amant (2003) para que isto se torne uma filosofia da organização em busca do desempenho superior, notado com os resultados alcançados pela Unindus.

Este estudo, apesar de apresentar profundidade no que tange os relacionamentos firmados pela FIEP, é limitado o sentido de não conseguir abordar se todos os relacionamentos observados como superiores podem realmente ser fundamentados em capacidades dinâmicas da empresa. A sua capacidade de selecionar os melhores parceiros, com base na teoria das capacidades dinâmicas, não permite observar se de fato os relacionamentos podem ser considerados como relacionamento superior, tendo em vista que neste estudo foi abordada apenas uma organização. Para tanto, sugere-se que outros contextos possam ser analisados para verificar a relação entre a formação de relacionamentos, as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press. 1962.
- CHILD, J. Organization structure, environment, and performance. *Sociology*. v. 6, p. 12-27, 1972.
- COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.; DANAHER, P. JOHNSON, W.J. How firms relate to their markets: An Empirical examination of Contemporary Marketing Practices. *Journal of marketing*, v. 66, p. 33-46, 2002.
- CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais e ecológico. *Revista de Administração de Empresas*. v.33, n.5, p.34-47, set/out, 1993.
- DALLAGNOL, participante do processo de construção do MBA. Mar. 2006 – Nov. 2006.
- FIOL, C.M.. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 191-211, 1991
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, April 199, p. 191-203.
- GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol 33, n. 3, p. 114-135.
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.
- HALL, R.H. *Organizações: estrutura e processos*. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HALL, R. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1990.
- HARRISON, Jeffrey F. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*.

- Ed. Bookman, 2005. 430p.
- HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 21, n. 2, p. 72–87, 2006.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Demografia paranaense em 2006. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 18 jun. 2010.
- IPMA, International Project Management Association. RBC: Referencial Brasileiro de Competências. Jan. 2005.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1 – 18, Abril. 1990.
- MAKADOK, Richard. Toward A Synthesis of The Resource-Based And Dynamic-Capability Views Of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 2000
- MORGAN, R.M.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v.58, n.3, p.20-38, julho, 1994.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resouce-Based View. *Strategic Management Journal*. 1993, p. 179-191
- PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. *Social Forces*. v. 52, p. 268-279, 1973.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.
- PFEFFER, J. Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*. v. 17, p. 218-228, 1972a.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. Disponível em: <www.pucpr.br>. Acesso em: 17 jun. 2010.
- PORTER, Michael. Vantagem competitiva. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.. The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, 68: 79-91.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. Competindo pelo Futuro. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Ed. Campus, 1995. 376 p.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, p. 43-55, Summer 1994.
- RUAS, Roberto et al. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – Enanpad, 2005.
- RUMELT, R. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, 1991
- SHAPIRO, B. P. What the Hell is ‘Market Oriented’? *Harvard Business Review*, p. 119-125, nov-dez 1988
- Sistema FIEP. Boletim PCTGI: Programa de Capacitação Tecnológica em Gestão Industriais. Boletim interno, 2006.
- SOUZA, Valter; CAMARINI, Gladis; CHAMON, Edna. Análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho nas organizações. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. G&DR*, v. 3, n. 1, p. 105-122, jan-abr/2007
- ST-AMANT, Gilles.; RENARD, Laurent. Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les Cahiers du Management Technologique*, v. 13, n. 1, jan/abr, 2003.
- TEECE, David et al. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533, 1997.
- UNIVERSIDADE DA INDÚSTRIA. Disponível em: <<http://www.unindus.org.br>>. Acesso em: 16 jun. 2010.
- UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Disponível em: <www.utfpr.edu.br>. Acesso em: 17 jun. 2010.