



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE NOVOS MERCADOS COMO ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO XAVIER

THE EVALUATION PROCESS OF NEW MARKETS AS ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SÃO FRANCISCO XAVIER INSTITUTION

ANTÔNIO LOURENÇO JÚNIOR

CHRISTIANE DE MIRANDA E SILVA CORREIA
UEMG - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MINAS GERAIS

CLÁUDIA MÁRCIA MOREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE NOVOS MERCADOS COMO ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO XAVIER

Objetivo do estudo

O objetivo do processo de avaliação de novos mercados como elementos da Gestão Estratégica foi buscar uma referência sobre como se comportam os mercados e quais as capacidades subjacentes aos mesmos. O pleno entendimento da influência tanto das fontes de recursos e capacidades disponíveis assim como o modelo das Cinco Forças e seus desdobramentos pode ser vantagem competitiva e posicionamento para determinadas organizações, principalmente para aquelas que possuem a pretensão de acessar novos mercados. Questões importantes foram lançadas para dimensionar o mercado e buscar características socioeconômicas, levantar hipóteses acerca dos números se são substanciais e rentáveis o suficiente para comportar mais um novo entrante, a possibilidade do mercado aceitar produtos diferenciados.

Relevância/originalidade

O trabalho se mostra relevante por ser aplicado em uma instituição presente em várias regiões no país e por ser o setor de filantropia em saúde suplementar. Na ausência de uma metodologia específica para esta reflexão, foi concebido um modelo de análise em que cada unidade de negócios avaliaria o seu mercado e suas capacidades atuais e outros mercados pretendidos assim como suas capacidades para atuar nos mesmos.

Metodologia/abordagem

Este artigo utiliza a metodologia de estudo de caso para descrever o processo de avaliação de novos mercados na Gestão Estratégica da Fundação São Francisco Xavier (FSFX).

Principais resultados

Ao final das análises, pode-se comprovar que para acessar dois novos mercados por parte de duas superintendências, o ideal é fortalecer e aproveitar o mercado de atuação.

Contribuições teóricas/metodológicas

não há.

Contribuições sociais/para a gestão

não há.

Palavras-chave: Estratégia, Terceiro setor, Saúde suplementar, Novos Mercados, Filantropia



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE EVALUATION PROCESS OF NEW MARKETS AS ELEMENTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SÃO FRANCISCO XAVIER INSTITUTION

Study purpose

The objective of the process of evaluating new markets as elements of Strategic Management was to seek a reference on how the markets behave and what are the capacities underlying them. The full understanding of the influence of both the sources of resources and available capacities as well as the Five Forces model and its consequences can be a competitive advantage and positioning for certain organizations, especially for those who intend to access new markets. Important questions were raised to size the market and seek socioeconomic characteristics, raise hypotheses about the numbers if they are substantial and profitable enough to accommodate yet another new entrant, the possibility of the market accepting differentiated products.

Relevance / originality

The work is relevant for being applied in an institution present in several regions in the country and for being the sector of philanthropy in supplementary health. In the absence of a specific methodology for this reflection, an analysis model was conceived in which each business unit would evaluate its market and its current capacities and other intended markets, as well as its capacities to act in them.

Methodology / approach

This article uses the case study methodology to describe the process of evaluating new markets in the Strategic Management of Fundação São Francisco Xavier (FSFX).

Main results

At the end of the analysis, it can be proved that in order to access two new markets by two superintendencies, the ideal is to strengthen and take advantage of the operating market.

Theoretical / methodological contributions

None.

Social / management contributions

None.

Keywords: Strategy, Third sector, Healthcare, New market, Philanthropy



1 Introdução

Henderson (1998) na busca de entender as origens da estratégia formulou o seguinte princípio empresarial em analogia aos resultados dos estudos do Biólogo Gause: “os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única”, surgiam conceitos de competição e adaptação ao ambiente organizacional.

A velocidade das mudanças ambientais requer um monitoramento mais apurado do desempenho e principais tendências do setor. Além do macroambiente também é necessária a análise profunda do ambiente operacional, que de acordo com Fernandes e Berton (2012) possui duas vertentes: Certo (1994) que foca no mercado do concorrente e Ansoff (1977) que amplia esta análise, procurando identificar novos mercados de atuação para a empresa.

Tendo em vista o movimento de concentração recente na área de Saúde, que vem se intensificou a partir de 2015, este artigo disponibiliza um experimento que pode ser replicado tanto em organizações que pretendam buscar novos mercados quanto naquelas que queiram fortalecer seus mercados por meio de fusões e aquisições. E assim novos resultados podem contribuir para o fortalecimento do tema e do modelo experimental proposto.

No ciclo de Gestão Estratégica, algumas empresas plenamente estabelecidas se questionam sobre acessar ou não outros mercados. Tantos são os motivos que levam a este impasse dentre os quais podem ser citados: esgotamento do seu mercado de atuação, mudança do perfil dos consumidores, concorrência predatória em seu território, oportunidades potenciais em novos mercados, etc. O acesso aos diversos mercados também pode se dar de diferentes formas, entretanto é fundamental o entendimento como estes se organizam.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) afirmam que a prática da estratégia empresarial deve ser vista como uma forma de aprendizagem corporativa, de análise e experiência, de como lidar de forma eficaz com complexidade e mudança. As implicações para os processos de formação da estratégia são: explorar as implicações de possíveis futuros negócios, permitir ampla participação e canais informais de comunicação, incentivar o uso de múltiplas fontes de informação, debate e ceticismo, e estar preparado para mudar de estratégia em face de novas e inesperadas evidências.

Esta compreensão deve culminar com um posicionamento das organizações frente aos desafios e oportunidades traduzidos na forma de um conjunto de estratégias. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento do que possuímos, de quem somos e do que temos nesse momento (HENDERSON, 1998).

Este artigo apresenta o estudo de caso do processo de avaliação estratégica do ambiente operacional da Fundação São Francisco Xavier (FSFX) localizada em Ipatinga (MG) que agrega cinco unidades de negócios nas áreas de saúde e educação. Buscou-se a identificação da viabilidade operacional e econômica de expansão além de suas fronteiras e pretende-se contribuir com a aplicabilidade gerencial do modelo de Cinco Forças.

Na literatura da administração estratégica, dois fluxos de pesquisas são percebidos como determinantes do desempenho organizacional. O primeiro deles, o posicionamento, enfatiza os fatores externos à empresa no delineamento da estratégia enquanto o segundo, a Visão Baseada em Recursos (no original *Resource-Based View* - RBV), é embasada nos fatores internos e comportamentais como imperativos do sucesso (HANSEN & WERNERFELT, 1989).



2 Referencial Teórico

No campo do Posicionamento Estratégico, um dos mais influentes modelos de análise foi desenvolvido por Porter (1986) e é conhecido como Modelo de Cinco Forças, apresentado na Figura 1. Segundo Porter (1991), os níveis de competição em um segmento de mercado dependem de cinco forças básicas: Novos Entrantes, Fornecedores, Compradores, Produtos Substitutos e Rivalidade do Setor. A intensidade conjunta destas forças determina como é a geração de valor no mercado em questão, esta intensidade varia de forte a suave, dependendo do setor e do cenário que se apresenta. Seja qual for a intensidade coletiva dessas forças, a meta dos estrategistas é encontrar uma posição na indústria em que sua empresa possa se defender melhor contra essas forças ou possa influenciá-las a seu favor. O conhecimento dessas fontes implícitas de pressão garante a infraestrutura para um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento em seu setor, revelam as áreas em que as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça (PORTER, 1991).

Figura 1 – As cinco Forças de Porter



Fonte: PORTER, 1991.

Porter (1986) enfatiza que o modelo de análise reforça o objetivo desta atividade que é criar uma posição defensável, ou vantagem competitiva, para a empresa em seu setor de atuação que se desdobra em:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa;
- influenciar o equilíbrio por meio de movimentos estratégicos;
- antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas antes dos rivais (FERNANDES & BERTON, 2012).

Por outro lado, a RBV procura explicar o desempenho superior das organizações e as estratégias que permitiram alcançá-lo mediante a análise dos recursos de uma organização, sejam eles do grupo de recursos tangíveis ou intangíveis. Seu precursor foi Birger Wernerfelt que, em 1984, escreveu o artigo “A Resource-based View of the Firm”, baseando-se na autora



Edith Penrose. A grande contribuição de Wernerfelt (1984) foi acrescentar à administração a ideia da empresa vista como um amplo grupo de recursos e não produtos, conforme apresentado na Figura 2. Entende-se como recurso algo que possa ser pensado de acordo com uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais formalmente, os recursos da organização, num dado momento, podem ser definidos como ativos que são ligados de maneira quase permanente à firma (WERNERFELT, 1984).

Figura 2 – As Capacidades Institucionais



Fonte: BARNEY, 1996.

Disseminando o conceito de recurso e introduzindo as capacidades como um dos recursos, Barney (1991) conceitua recursos como todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informação, conhecimento etc., controlados pela firma e que possibilitam a melhoria da sua eficiência e eficácia na concepção e implementação de estratégias. Contudo, vale salientar que nem todos os recursos são fontes de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Segundo Barney (2002), a teoria do RBV pode ser posicionada em relação à microeconomia neoclássica, ajudando assim a endereçar a questão da aplicabilidade do equilíbrio nas análises baseadas em recursos, em relação a economia evolucionária, para desenvolver argumentos sobre o desenvolvimento de processos e rotinas ao longo do tempo, além do posicionamento original relativo ao paradigma estrutura-conduta-posicionamento.

Grant (1991) discorre a respeito de uma distinção entre recursos e capacidades. Os recursos são os inputs no processo de produção e incluem itens de equipamentos de capital, habilidades de empregados individuais, patentes, nomes de marcas, finanças e assim por diante. Já as capacidades são habilidades para uma equipe de recursos executar alguma tarefa ou atividade. Enquanto recursos são as fontes das capacidades de uma firma, capacidade é a fonte principal de sua vantagem competitiva. A capacidade de uma empresa é o resultado do uso conjunto de grupos de recursos, e para a maioria das firmas as capacidades mais importantes são possivelmente aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais individuais. Isso resulta nas competências essenciais, ou seja, aquelas que realmente permitem à empresa realizar inovações radicais, interferindo ativamente nos mercados em que atua e sendo capaz de se expandir para conquistar novos mercados. (HAMEL & PRAHALAD, 1990)

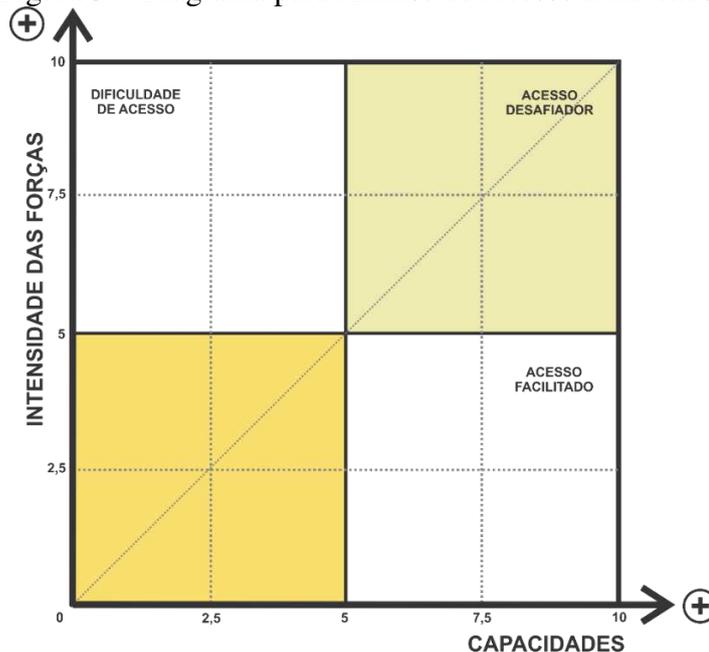
O pleno entendimento da influência tanto das fontes de recursos e capacidades disponíveis assim como as ameaças das cinco forças e seus desdobramentos pode ser uma



forte fonte de vantagem competitiva e posicionamento para determinadas organizações, principalmente para aquelas que possuem a pretensão de acessar novos mercados.

Se por um lado a análise de Cinco Forças de Porter informa a intensidade das forças que ameaçam determinada organização, por outro, a RBV pode demonstrar o nível de capacidade desta organização em operar neste ambiente. Este estudo visa apresentar a aplicação de um modelo apresentado na Figura 3 para Análise de Acesso a Mercados que foi construído à luz do modelo de Cinco Forças *versus* a RBV.

Figura 3 – Diagrama para Análise de Acesso a mercados



Fonte: Elaborado pelos autores

A construção deste modelo se deu como uma resposta à indagação da FSFX sobre como deveriam ser suas estratégias e posicionamento nos mercados nos quais está estabelecida e em novos possíveis mercados.

Adicionalmente, este modelo deveria ainda fornecer os seguintes indicativos:

1. visualização das capacidades das organizações operantes em mercados selecionados;
2. identificação das suas principais deficiências em termos de capacidades;
3. oportunidades em determinados mercados;
4. fragilidades em seu próprio mercado.

A compreensão e a estruturação das forças e variáveis do modelo deveriam responder a seguinte questão: Qual a probabilidade de sucesso de um projeto que vise acessar este mercado em estudo?

A resposta reside na sua capacidade de lidar com todas estas forças e estar preparada o suficiente para suportar e gerenciar as pressões do mercado, com o aproveitamento das oportunidades apresentadas.

O acesso a novos mercados tem sido tema recorrente na FSFX desde o ciclo de Gestão Estratégica do ano de 2010, quando foram desenhados cenários e iniciou-se uma trajetória ascendente no mercado calcada em seu modelo de gestão e de governança instituídos.

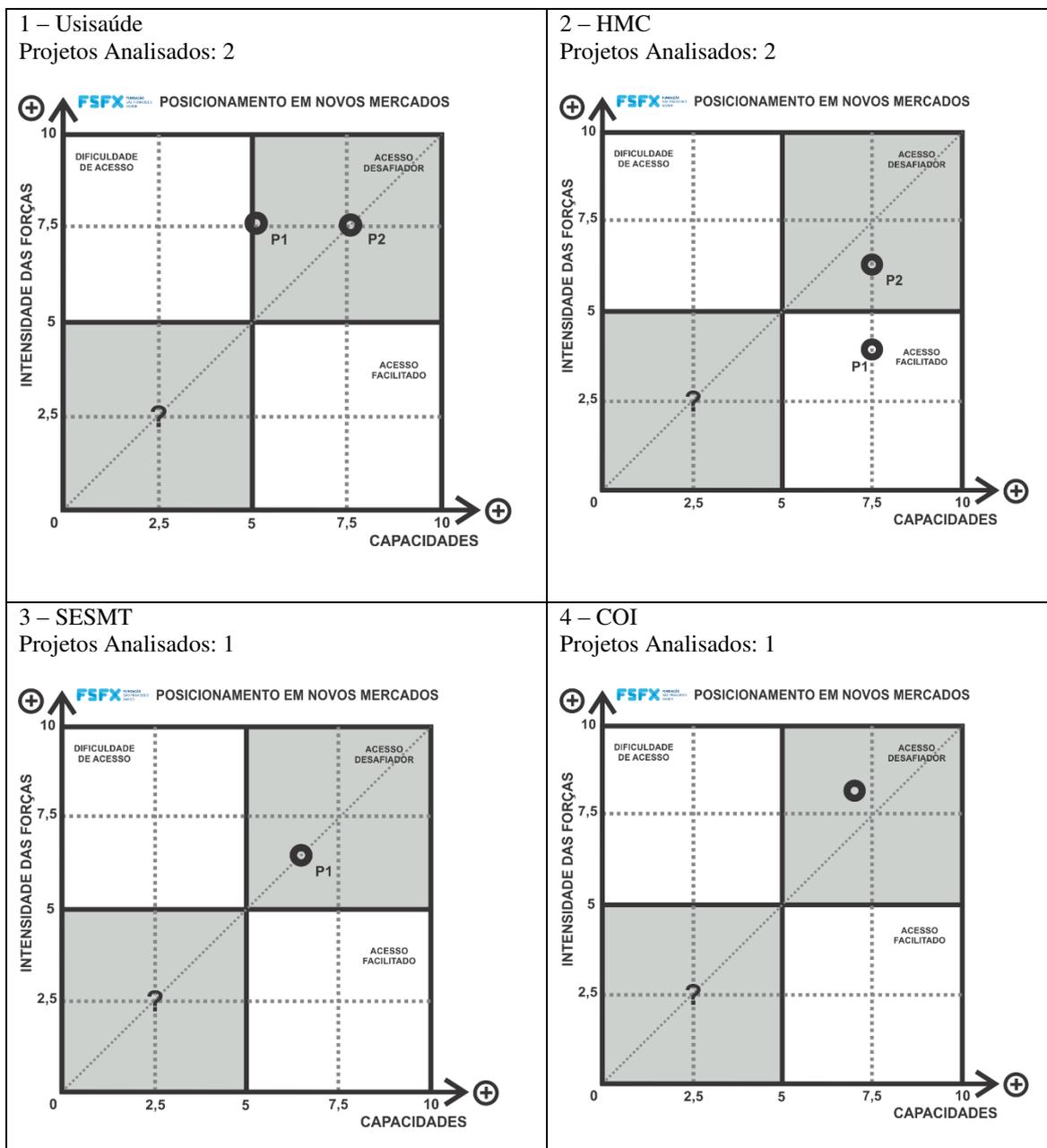
Após cinco revisões sucessivas de seu Planejamento e o elevado nível de resultados conquistados no período, tornou-se ainda maior o desejo dos gestores da FSFX em ter um momento de reflexão profunda sobre o acesso a novos mercados. Na ausência de uma

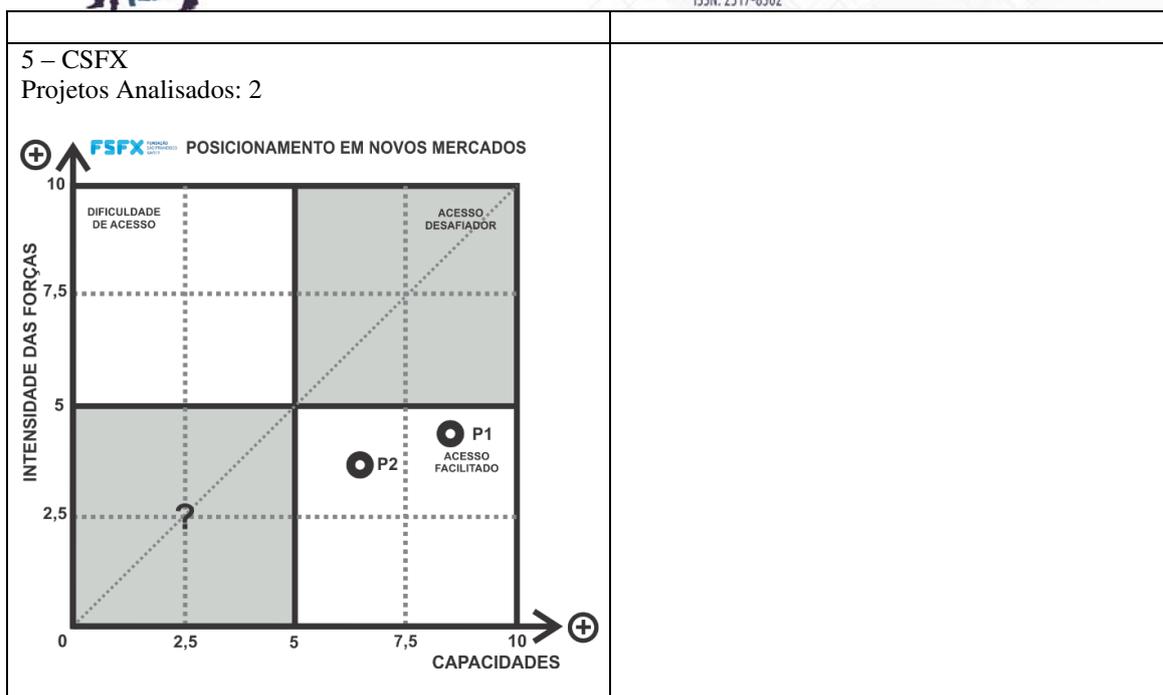


metodologia específica para esta reflexão, foi concebido um modelo de análise em que cada unidade de negócios avaliaria o seu mercado e suas capacidades atuais e outros mercados pretendidos assim como suas capacidades para atuar nos mesmos.

A pretensão deste modelo foi buscar um conjunto de informações que pudessem subsidiar a tomada de decisão e não a decisão em si, ou seja, seria um norteador. Desta forma, foram criadas tabelas que ao serem pontuadas pelas unidades de negócios identificariam um posicionamento em um diagrama (Figura 3) e que apontaria o nível de dificuldade em acessar o mercado pretendido. De maneira a focalizar ainda mais os esforços para mercados onde a infraestrutura e competências organizacionais da FSFX fossem maximizadas, foi inserido um redutor no questionário das capacidades que favoreceu mercados onde a sinergia com a instituição fosse muito alta.

Figura 3 – Diagrama de Acesso a mercados





Fonte: Elaborado pelos autores

3 Metodologia

Um estudo de caso é uma caracterização abrangente, para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. (CHIZZOTTI, 2005). Neste estudo, um caso em particular será analisado a Fundação São Francisco Xavier com o objetivo verificar a tomada de decisões a partir de seus desdobramentos.

A Fundação São Francisco Xavier (FSFX) atua na área social da Usiminas com foco nos segmentos de saúde e educação. Busca constantemente a excelência na prestação de serviços, por meio de ações que extrapolam os limites regionais de Ipatinga em Minas Gerais.

Atualmente, possui mais de 4.000 colaboradores e é composta por cinco unidades: o Hospital Márcio Cunha (HMC), o Colégio São Francisco Xavier (CSFX), a operadora de planos de saúde Usisaúde, o Centro de Odontologia Integrada (COI) e o Serviço de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente (SESMT).

Constituída como Entidade Filantrópica de direito privado, a FSFX é reconhecida pelo Ministério da Previdência e Assistência Social como uma Entidade Beneficente de Assistência Social. O reconhecimento é resultado de uma atuação comprometida há décadas com o desenvolvimento humano e a sustentabilidade nas práticas de gestão, multiplicando oportunidades de negócio com efetividade nos resultados.

A dinâmica para a avaliação de acesso aos mercados foi constituída de três etapas. A primeira, preliminar, buscou-se informações sobre os mercados pretendidos ou desejados por cada uma das superintendências. Nesta fase, todas as equipes buscaram reforçar as informações relacionadas às suas competências internas e mercados-alvo.



Após esta etapa, foi realizada uma fase de nivelamento teórico-prático com a presença das equipes das superintendências, assessorias, e diretoria executiva. No encontro foram feitas explicações sobre os seguintes temas:

- a) relações institucionais, políticas e governança corporativa;
- b) fusões, aquisições, cultura e aspectos jurídicos;
- c) capacidade financeira institucional;
- d) aspectos jurídicos em novos mercados: filantropia;
- e) marca e fidelização dos clientes;
- f) metodologia para acesso a mercados.

Os temas em questão acrescentaram componentes institucionais e de mercado às informações pré-existentes. E foram importantes para que as unidades de negócio reforçassem o entendimento sobre valores, crenças, capacidades, regulação e a relevância de uma marca criada há quase 50 anos.

Antes de avançar na próxima etapa, vamos falar sobre mercados de forma sintética. Os mercados são constituídos de Mercado de Trabalho, Mercado Financeiro, Mercado Consumidor e outros que podem ser estratificados para uma melhor compreensão. Assim, um segmento de mercado é formado por um grande grupo caracterizado pelas suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares (KOTLER, 2000). Dentro de um segmento podem ser identificados:

- a) Nichos de Mercado: estratos pequenos dos segmentos de mercado cujas necessidades específicas não estão sendo totalmente satisfeitas;
- b) Mercados Locais: estratos dos segmentos agrupados localmente na forma de áreas comerciais, bairros, distritos, vilas, etc.;
- c) Mercados Individuais: grupos bem pequenos de clientes que exigem um tratamento altamente diferenciado e sobretudo individualizado.

A simples compreensão destes estratos não nos torna candidatos aptos a se instalar e usufruir de novos mercados. Entretanto permite entender algo extremamente importante quando se fala em mercados: nestes mercados existem necessidades satisfeitas e as ainda por satisfazer.

O próximo passo foi aprofundar nestas necessidades e procurar respostas para:

- a) Quais são os números do mercado: tamanho, poder de compra, características socioeconômicas?
- b) Estes números são substanciais e rentáveis o suficiente para comportar mais um novo participante?
- c) Os mercados em estudo possuem vazão e acessibilidade para os produtos e/ou serviços da instituição candidata acessá-lo?
- d) Qual é a possibilidade do mercado aceitar produtos diferenciados? Quais seriam suas possíveis reações?

De posse desses resultados, outras informações foram necessárias como relacionadas à capacidade financeira da instituição. A instituição possui recursos financeiros disponíveis para aplicar em novos mercados? Se sim, o retorno sobre o possível investimento é adequado ou suportado? Este parâmetro deve ser muito bem delimitado pois irá definir a intensidade do acesso.

Além disso, a relação entre os clientes e seus prestadores de serviços é outro ponto de destaque. Qual é a força da marca de seus possíveis futuros concorrentes, o nível de fidelização pelo mercado e seus respectivos estratos? Os consumidores estão dispostos a trocar uma marca pela de um novo entrante? Qual é a força da marca da instituição em novos mercados pretendidos? É a mesma do mercado em que está estabelecida há anos? O que é



mais fácil e mais viável economicamente, envidar esforços para captar novos clientes no mercado atual ou em um novo?

Não menos importante é o regime de competência o qual opera a instituição, pois possuem vantagens e desvantagens. Compreendê-las e traçar estratégias que maximizem as vantagens e minimizem as desvantagens é o verdadeiro diferencial de uma organização. Portanto, engana-se quem acha que a filantropia (um tipo de regime de competência) por si só se constitui em um diferencial.

4 Análise dos resultados

A decisão sobre como acessar novos mercados sempre foi um anseio para os gestores da Instituição. O alto nível de receptividade ao modelo experimental ficou evidente nas atividades desenvolvidas e o experimento cumpriu perfeitamente seu papel de fornecer suporte às necessidades latentes da FSFX, no que se refere a acesso a novos mercados.

Na visão da FSFX, existem vários caminhos para o acesso a novos mercados:

- instalação de uma filial seguindo os padrões já existentes;
- instalação de uma filial de pequeno porte, apenas para suprir as necessidades básicas para clientes locais;
- instalação de um bloco de serviços aproveitando nichos e mercados locais insatisfeitos com a concorrência;
- instalação de um serviço aproveitando nichos e mercados locais também insatisfeitos com a concorrência;
- administrar serviços que possuam as mesmas características do serviço principal da organização aproveitando sua competência distintiva na área;
- fusões (operar de forma conjunta, com outro parceiro, em novos mercados);
- aquisições (adquirir operações que complementem os serviços já prestados ou que se constituam em uma mesma operação em outro mercado);
- diversas outras.

O que há em comum entre eles é que todas as operações e alternativas levam tempo. Este tempo deve ser bem administrado e equilibrado de forma que a viabilidade de um determinado projeto não comprometa e não atrole questões que estão no cerne das instituições como, por exemplo, o modelo de governança instituído.

As relações políticas e institucionais inseridas no modelo de governança vigente contribuem para o acesso a novos mercados na medida em que tenha como principal direcionador a ética organizacional. Dessa forma o acesso a novos mercados deve ocorrer mantendo, sobretudo coerência com a cultura organizacional, crenças, valores e princípios de condutas éticas e gerenciais já incorporados na instituição.

Na última etapa do processo, as equipes se reuniram para a aplicação prática. Inicialmente as superintendências apresentaram o panorama setorial de seus mercados e indicaram para quais mercados seriam as suas análises. Em seguida, discutiram e pontuaram estes mercados e os plotaram em seus respectivos Diagramas para Análise de Acesso a Mercados. Novamente, o grande grupo se reuniu, as equipes apresentaram seus Diagramas e uma votação foi realizada por todos direcionando para o aprofundamento ou não de estudos para acesso a novos mercados pleiteados pelas equipes.

No modelo idealizado, as equipes da Superintendência de Gestão e as Assessorias participaram ativamente como consultores locais em suas respectivas áreas de conhecimento, fornecendo suporte técnico às demais superintendências. Ao final do processo as unidades



puderam vislumbrar seus projetos idealizados à luz da metodologia e a avaliação preliminar dos demais gestores.

As unidades se viram surpresas com seus resultados. Algumas imaginavam possuir capacidades suficientes para acessar novos mercados outras acreditavam que o mercado local possuía pouco potencial de crescimento. A metodologia conseguiu organizar as possibilidades em relação às capacidades fornecendo um “norte” a cada uma das unidades organizacionais.

5 Conclusões/Considerações finais

O objetivo do processo de avaliação de novos mercados como elementos da Gestão Estratégica foi buscar uma referência sobre como se comportam os mercados e quais as capacidades subjacentes aos mesmos. A metodologia adotada alcançou seu propósito ao demonstrar visualmente por meio dos diagramas específicos a posição relativa da superintendência em relação ao seu mercado-alvo.

Ao final das análises, pode-se comprovar que para acessar dois novos mercados de duas superintendências, deveriam aproveitar mais seus mercados de atuação. Outra superintendência compreendeu que ainda não teria capacidade de acessar um novo segmento de mercado e ainda outra descartou um mercado de pouca significância para sua capacidade.

A metodologia demonstrou capacidade de direcionar as discussões e aplicações práticas para o foco da indagação das equipes: acessar ou não os mercados selecionados. Ao final, respostas para a indagação principal e demais outras descobertas proporcionaram uma clareza para o direcionamento das unidades, quer seja em outros mercados ou no atual.

A principal vantagem no processo de avaliação foi o exercício de análise de forma metodológica sobre questões estratégicas que envolvem as unidades de negócio da FSFX. Outro fator foi a metodologia, que agora é compulsória na ocasião de análise projetos. No que se refere às capacidades, afloraram pontos que devem ser ainda mais melhorados e outros que podem ser explorados nas estratégias do dia-a-dia tanto para a manutenção do mercado atual quanto para a possibilidade no futuro de se inserir em outros mercados.

6 Referências

- ANSOFF, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- BARNEY, J. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. v. 7, n.1, pp. 99-120.
- BARNEY, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- CERTO, S.C. (1994). *Supervision: Quality and diversity through leadership*. Boston, Massachusetts: Austen Press.
- CHIZZOTTI, A. (2005). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



- FERNANDES, B. H. R., & BERTON, L. H. (2012). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- GRANT, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.
- HAMEL, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Pub.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Maio a Jun., pp. 79-91.
- HANSEN, G. S., & WERNERFELT, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, 10(5), pp. 399-411.
- HENDERSON, Bruce D. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, In MONTGOMERY, C. A. & PORTER, M. E. (Orgs.). Rio de Janeiro: Campus.
- KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Ed., Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall.
- PETERAF, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. v. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1991). *Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. (2005). *Managing innovation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- WERNERFELT, B., (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, pp.171-180.