

Comportamientos y Capacidades Estratégicas de una Empresa de Medio Porte en el Estado de Rondônia - Brasil

Track 3: Liderazgo y Gestión del Capital Humano

RESUMEN

La obtención de ventaja competitiva se relaciona con las diferencias internas existentes en las empresas a partir de la estrategia adecuada y su capacidad para utilizar los recursos internos, así como con para la adopción de comportamiento estratégico relacionado a las situaciones rutineras. Fundamentado en ese planteamiento, el presente estudio objetiva identificar los comportamientos y las capacidades estratégicas de una empresa de medio porte ubicada en el Estado de Rondônia, Norte de Brasil. Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, con enfoque en estudio de caso, en que se utiliza el planteamiento cualitativo, desarrollado a partir de la mensuración del Comportamiento Estratégico y de las Características Básicas de la empresa. Se ha identificado que la empresa presenta un comportamiento estratégico denominado por la teoría como defensor, llevándose en consideración sus características básicas, una vez que busca la eficiencia de los métodos de operación y utiliza procedimientos ya existentes; y considerándose las once dimensiones de los ciclos adaptativos se ha confirmado su comportamiento estratégico defensor, por el mismo motivo: busca la eficiencia de los métodos de operación y utiliza procedimientos ya existentes. Se recomienda, en estudios futuros, la realización de investigación que posibilite evaluar los comportamientos y las capacidades estratégicas en otras empresas de medio porte.

Palabras Clave: Comportamiento. Estratégico. Capacidades. Empresa.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo vive en constante proceso de cambio y la humanidad requiere una diversidad de producción de bienes y servicios para que sea posible atender las necesidades de las personas en lo concerniente a alimentación, vestuario, educación, salud, entre otros.

Los preceptos de la administración de planear, coordinar, dirigir y controlar son utilizados para gestionar las formas como las necesidades de las personas serán atendidas. La administración de empresas ha nacido en el fin del siglo XIX, a partir de los estudios de la Escuela Científica de Frederick Winslow Taylor, mirando atingirse la eficiencia principalmente con enfoque en el análisis del trabajo, del estudio de tiempos y movimientos, con cronometraje para establecimiento de tiempos estándares.

Hasta los años 1980 las investigaciones sobre capacidades de las organizaciones centrado principalmente en análisis externas y, en la década siguiente, sobrevino una nueva discusión, una vez que cambios pasaron en la economía requiriendo análisis organizacional interno. En ese escenario, ha cobrado fuerza el comportamiento estratégico y sus capacidades, cuyo fundamento teórico este estudio contempla a partir de la realidad apurada en investigación realizada en una empresa de medio porte ubicada en el Estado de Rondônia, Norte de Brasil.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A partir del siglo XX la estrategia pasó a ser estudiada en las organizaciones. Entre los autores más señalados en el asunto, se encuentra Drucker (1955) considerado uno de los pioneros a estudiar el tema. Para él, todo es implantado y realizado a partir de una estrategia. Chandler (1962), así mismo, ha dado importante contribución para el desarrollo de la materia, él dijo que la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa para largo plazo, la adopción de cursos de acción y la destinación de recursos necesarios para el implemento de objetivos.

Para Ansoff (1965), la estrategia es definida como el establecimiento de reglas, decisiones y directrices exigidas por una empresa para su orden y crecimiento rentable. Sin embargo, Johnson y Scholes (2005) creen haber por lo menos tres niveles de estrategia en organizaciones: la estrategia corporativa, la estrategia de la unidad de negocios y la estrategia operacional o funcional. Los comportamientos estratégicos adaptados a partir de la tipología de Miles y Snow (1978), Gimenez (1999), Barney (1991), Song, Di Benedetto y Nason (2007), Gibbons (2008), Malone *et al.*, (2008) y Ribeiro *et al.*, (2010) están descriptos en el Cuadro 1.

Cuadro 1-Comportamientos Estratégicos-Tipología de Miles y Snow (1978)

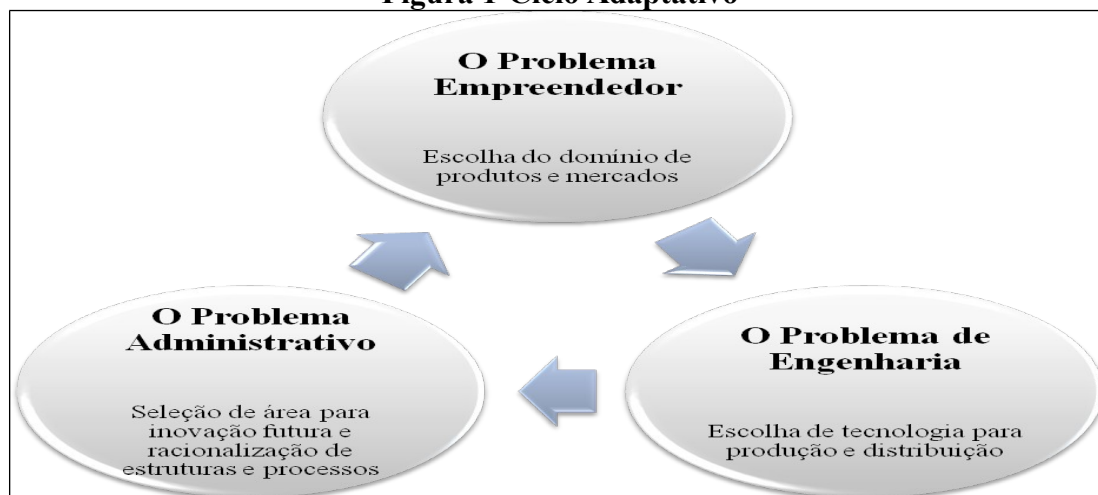
Comportamiento Estratégico	Descripción
Defensor o Conservador	No tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su dominio de mercado. Raramente precisan hacer grandes ajustes y adaptaciones en la tecnología utilizada, estructura y métodos de operaciones/procedimientos. Buscan la eficiencia de los métodos de operaciones/procedimientos ya existentes en la empresa.
Prospectivo	Siempre buscan nuevas oportunidades de mercado experimentando respuestas a las tendencias del ambiente. Son creadores de cambios e incertidumbre en el mercado.
Analizador	Operan dentro del dominio producto-mercado. Uno relativamente estable y el otro cambiante, o sea, operan de forma rutinera y eficiente en sus métodos de operación/procedimiento a la vez que operan de forma atenta a sus concurrentes en lo que se refiere a adaptación a las nuevas ideas, nuevos mercados, nuevos métodos que parecen ser más promisoros.
Reactivo	Organizaciones que no disponen de una relación estrategia-estructura consistente. Los ajustes son realizados de forma forzada por el ambiente.

Fuente: Adaptado a partir de Miles y Snow (1978), Gimenez (1999), Barney (1991), Song, Di Benedetto yNason (2007), Gibbons (2008), Malone *et al.*, (2008) y Ribeiro *et al.*, (2010).

Miles y Snow (1978) también proponen que los cuatro tipos de comportamientos estratégicos sean diferentes y se encuadran en tres dimensiones básicas de lo que se ha llamado ciclo adaptativo: a) problemas empresariales/emprendedor: definición de un dominio de mercado del producto; b) problemas de ingeniería: elección técnica de sistemas; y c) problemas administrativos: relacionados a la estructura y procesos organizacionales. El punto central para el modelo de los autores es la relación específica entre los cuatro tipos de comportamientos estratégicos y el ciclo adaptativo.

Los defensores o conservadores van a encontrar un nicho en el mercado en que la estabilidad puede ser verificada incluso en sectores más dinámicos. Los prospectivos se constituyen en la fuente de inestabilidad en una industria para constantemente producir innovaciones. Tienden a prosperar en ambientes innovadores, dinámicos, aprovechando las oportunidades de crecimiento. La ausencia de alineamiento entre la estrategia elegida y la estructura organizacional y los procesos, puede llevar la organización a dejar de ser un concurrente efectivo, lo que genera formas inestables de organización que son denominadas reactores. En la Figura 2, está presentado el ciclo adaptativo.

Figura 1-Ciclo Adaptativo



Fuente: Miles y Snow (1978)

Según Miles y Snow (1978) esa tipología puede ser comprendida de una forma más completa cuando analizadas las cinco características básicas: Coalición Dominante, Percepciones del Ambiente Organizacional, Segmentación, Monitoreo del Ambiente Externo y las Restricciones Dinámicas, las cuales están descritas en el Cuadro 2, que sigue.

Cuadro 2- Características Básicas de la Tipología de Miles y Snow

Características Básicas	Descripción
Coalición Dominante	Se refiere a los responsables por la toma de decisión organizacional y por la búsqueda de la solución para los problemas organizacionales.
Percepción del Ambiente Organizacional	Se refiere a la interpretación entre la coalición dominante y el ambiente.
Segmentación	Se refiere a la fragmentación o a la partición del ambiente llevándose en consideración la percepción del ambiente organizacional.
Monitoreo del Ambiente Externo	Se refiere a la responsabilidad de la coalición dominante en estar atento a los elementos del ambiente considerados más críticos para la organización.
Restricciones Dinámicas	Se refiere a los factores del pasado y a los actuales de la organización: estrategia, estructura y el desempeño.

Fuente: Adaptado a partir de Miles y Snow (1978) y Gimenez (1999).

El Ciclo Adaptativo presupone que la adaptación organizacional depende de las percepciones de coaliciones dominantes sobre las condiciones ambientales y de las decisiones tomadas en lo que se refiere a la manera cómo la organización se comportará en esos ambientes. El punto fuerte de esa tipología es que especifica relacionamientos entre

estrategia, estructura y proceso, de forma que permita la identificación de las organizaciones como un todo integrado con sus ambientes.

Porter (1986, 1989) en su análisis y estudio de la concurrencia con relación a la estrategia mencionó cuatro componentes esenciales: metas a corto y largo plazo; actualización constante de estrategias; hipótesis sobre la realidad de la organización y capacidades. Según el autor, las capacidades son los análisis y definiciones de los puntos fuertes y débiles con el objetivo de obtenerse ventajas. Desarbo *et al.*, (2005, 2006) citado por Ribeiro *et al.* (2010) ha descrito cada una de esas cinco capacidades: de marketing, de orientación al mercado, de tecnología de la información, tecnológicas y de administración, utilizando como punto llave las actividades de prospectivo (innovador), el defensor y el analista. Ese trabajo se adaptó para las organizaciones, conforme descripto enseguida.

a) Capacidades de marketing: que incluyen el conocimiento de los consumidores y de los concurrentes, calidad de los servicios, habilidad en segmentar mercados, habilidad en ofrecer servicios diferenciados y la eficacia de la publicidad y de la formación de precio, esos factores son de gran importancia para que los defensores puedan mantener ventaja competitiva sostenible, pues están preocupados en proteger sus consumidores y productos actuales. Las organizaciones necesitan de competencias en el planeamiento y destinación de recursos de marketing y en el control de esas actividades, lo que sugiere que las capacidades de marketing son, igualmente, importantes. Requieren aun determinadas capacidades de marketing por desarrollar nuevos mercados y productos y procurar mantener el dominio en mercados que ya actúan.

La capacidad de marketing es medido por análisis de siete factores: conocimiento de los clientes; conocimiento de los competidores; integración de las actividades de preventa, venta y posventa; competencia para segmentar y definir los mercados de actuación; eficacia

de la formación del precio de venta; eficacia de publicidad; competencia para ofrecer servicios adicionales al cliente.

b) Capacidades de Orientación al Mercado: trata de la capacidad de la organización en crear relacionamientos durables con suministradores, fidelizar consumidores y unirse a miembros del canal de distribución, como mayoristas y minoristas. Las organizaciones necesitan de un nivel alto de capacidad de orientación al mercado para anticiparse a los cambios ya las necesidades de sus clientes a fin de mantener el dominio del mercado, mantener su ventaja competitiva, a través de una mayor calidad en los productos, un buen precio y otros. Entonces, esa capacidad es medida a través del análisis de tres factores: sintonía con el mercado; retención de clientes (fidelización); y relacionamientos durables con los proveedores.

c) Capacidades de Tecnología de la Información (TI): son aquellas que auxilian una organización a crear conocimiento técnico y de mercado y facilitan el flujo de la comunicación interna y la integración entre los departamentos. La organización necesita de capacidad de tecnología de la información para innovar y explorar las ventajas para ser y mantenerse como la primera en el mercado. Aun cuando las organizaciones no innovan y enfocan más la eficiencia de sus procesos también hace falta la capacidad de tecnología de la información para mantenerse la eficiencia del proceso y a la vez mantener flexibilidad para innovar.

La capacidad de tecnología de la informaciones medida a través de seis factores: Sistemas de TI (Tecnología de la Información) para facilitar la integración entre los departamentos; Sistemas de TI para facilitar las informaciones del producto en el acto de la venta; Sistema de TI para facilitar la creación de conocimiento de mercado; Sistema de TI para comunicación interna; Sistema de TI para comunicación externa; y Sistema de TI para el gerenciamiento de las informaciones.

d) Capacidades Tecnológicas: están relacionadas a la eficiencia del proceso de producción, reducción de costos, mayor consistencia en la entrega y mayor competitividad, además del desarrollo de nuevos productos y de la previsión de cambios tecnológicos en la industria. Aunque sean habilidades internas de la organización, son dictadas por el mercado, por la competencia, por cambios ambientales o por nuevas oportunidades.

Las capacidades tecnológicas, importantes para todos los tipos estratégicos, operan en ambientes en constante cambio y utilizan la estrategia de ser el primero en el mercado. Son, por lo tanto, portadores de múltiples tecnologías que garanticen el desarrollo continuo y la ampliación de mercados y productos.

A través de las capacidades tecnológicas se busca mantener bajos costos por medio de dominios creados para absorberlas salidas en bases continuas y previsibles. Las organizaciones pasan a operar tanto con flexibilidad cuanto con estabilidad.

La capacidad tecnológica es medida a través de seis factores: desarrollo de nuevos servicios; acompañamiento del lanzamiento de nuevos productos; habilidades de prever cambios tecnológicos en el sector; cumplimiento de plazo de entrega; competencia para entregar el producto en perfectas condiciones; habilidad para prestar atención y calidad.

e) Capacidades de Administración: incluye la habilidad para integrar sistemas logísticos, control de costos, administración financiera y de recursos humanos, previsión de ventas y administración del plan de marketing, entre otros. Incluye la capacidad y flexibilidad de interacción entre los ambientes interno y externo, el desarrollo de recursos estratégicos capaces de generar agilidad, proactividad y agresividad, además de un enfoque mayor en el control, sobre todo en el de costos.

Las organizaciones precisan desarrollar la gestión para garantizar que procesos y estructura organizacional soporten, a la vez, áreas de operaciones dinámicas y estables. Para

ese tipo estratégico, los autores Desarbo *et al.*, (2005, 2006) sostienen que es necesario un sistema de administración que garantice el equilibrio entre la flexibilidad y el control y debe poseer planeamiento de marketing y producción para mercados bajo su dominio, así mismo debe concentrarse en el desarrollo de nuevos productos y mercados.

La capacidad de administración es medida a través de ocho factores: sistemas logísticos integrados; capacidad de control de costos; competencia de administración financiera; capacidad de administración de recursos humanos; exactitud de la previsión de ingresos y rentabilidad; proceso de planeamiento de marketing; capacidad de mantener el equipo alineado a los objetivos de la empresa; y gestión participativa.

3. OBJETIVO

Identificar los comportamientos y las capacidades estratégicas de una empresa de medio porte ubicada en el Estado de Rondônia, Brasil, mirando a evaluar los comportamientos estratégicos y sus capacidades, utilizándose de metodología, conforme descripta enseguida.

4. METODOLOGÍA

Para realización del presente estudio, se utilizó planteamiento cualitativo y a partir de análisis documental de acuerdo con Vergara (2007). En cuanto a los fines, la investigación se caracteriza como descriptiva, conforme Gil (2007). En el análisis documental hubo acceso a documentos de la empresa en lo que se refiere a contratos, convenios, términos de cooperación técnica y utilización de datos secundarios obtenidos en sitios de investigación y sitios de órganos gubernamentales. La recolección de datos fue hecha por medio de observación directa y entrevista semi estructurada.

Para identificar en cuál de las cuatro categorías la empresa podría encuadrarse fueron consideradas las cinco características, definidas por Miles y Snow (1978), que generan comportamientos: Mercado, Cambio, Crecimiento, Estructura y Planeamiento. Para esa evaluación fueron establecidas cuatro opciones de múltiple elección para cada una de las cinco características ordenadas de la siguiente forma: 1. Defensora; 2. Prospectiva; 3. Analista; y 4. Reactora, en los términos del cuadro que sigue:

Cuadro 3- Medición del Comportamiento Estratégico a partir de las Características

Comportamiento Estratégico	Tipo Estratégico	Característica
Mercado	Defensor	No tiende a buscar nuevas tendencias fuera de su segmento
	Prospectivo	Continuamente busca nuevos mercados
	Analista	Mantiene sus mercados e implanta los nuevos mercados / nuevas tendencias de éxito
	Reactivo	Procura nuevos mercados/tendencias, luego de empezar a tener menos lucro y/o perjuicio
Cambios	Defensor	Mantiene su segmento de mercado elegido.
	Prospectivo	Producción frecuente de prototipos, nuevas tecnologías, nuevos productos.
	Analista	Imita éxitos a través de una extensa vigilancia de marketing
	Reactivo	Busca los cambios luego de empezar a tener menos lucro y/o perjuicio
Crecimiento	Defensor	Propone el crecimiento con cautela y de forma incremental
	Prospectivo	Busca el crecimiento principalmente a través de nuevos mercados y nuevos productos
	Analista	Busca crecer normalmente a través de penetración de mercado ya implantado
	Reactivo	Busca medios de crecimiento luego de empezar a tener menos lucro y/o perjuicio
Estructura	Defensor	Estructura funcional
	Prospectivo	Estructura basada en producto
	Analista	Estructura matriz, funcional y de productos
	Reactivo	La estructura-estrategia no es establecida y/o no es eficiente.
Planeamiento	Defensor	Extensa división del trabajo y alto grado de formalización
	Prospectivo	Menos división del trabajo, y baja formalización
	Analista	Flexible: extensa y poca división del trabajo, alto y bajo grado de formalización
	Reactivo	La división de trabajo-estrategia no es establecida y/o no es eficiente

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Miles y Snow (1978).

Con base en Miles y Snow (1978) fue considerado que los cuatro tipos de estrategias se encuadran en tres dimensiones básicas, configurándose en el ciclo adaptativo:

- a) problemas empresariales/emprendedor;
- b) problemas de ingeniería; y
- c) problemas administrativos.

Miles y Snow (1978) mencionan aun que los cuatro tipos de estrategias son clasificadas en once dimensiones diferentes: 1. Dominio de productos y mercados; 2. Postura de Éxito; 3. Monitoreo Ambiental; 4. Crecimiento; 5. Objetivo Tecnológico; 6. Amplitud Tecnológica; 7. Auxilios Tecnológicos; 8. Coalición Dominante; 9. Planeamiento; 10. Estructura; y 11. Control.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa estudiada actúa en el ramo de productos alimenticios, está ubicada en el Estado de Rondônia. Los resultados referentes al Comportamiento Estratégico llevaron en consideración cinco características estratégicas básicas que generan comportamientos: Mercado, Cambio, Crecimiento, Estructura y Planeamiento. Se ha verificado que el comportamiento estratégico con mayor incidencia fue el defensor o conservador, o sea, la empresa está caracterizada como teniendo un comportamiento estratégico en la búsqueda de la eficiencia de los métodos de operaciones y que se utiliza de procedimientos ya existentes.

El Comportamiento Estratégico defensor o conservadores predominante en lo que se refiere al Mercado, Cambio y Crecimiento. Con esos resultados yal hacerse el análisis de las características y comportamientos de las empresas del tipo defensoras, se ha observado que la empresa estudiada tiene como comportamiento señalar sus productos en el mercado actual, dentro de su segmento, buscando mantener los clientes satisfechos con sus productos, de forma a fidelizar les y estabilizar la relación con ellos. Ella tiene aún como característica una

facilidad de verificar cómo está la satisfacción de los clientes y así mantenerse en el mercado elegido.

La empresa también presenta un comportamiento prospectivo, considerando que su estructura es basada en productos. Tiene aún comportamiento analista en lo que se refiere a su estructura y planeamiento.

La característica estructura es definida por presentar una estructura matriz, funcional y de productos, mientras la característica planeamiento es definida por presentar menos división del trabajo y baja formalización. Con relación al comportamiento reactivo, la empresa posee actividades y comportamientos que la caracterizan como reactiva en algunas situaciones.

Con relación al problema ingeniería, los resultados indican que la empresa presenta comportamiento defensor o conservador con relación a la dimensión objetivo tecnológico. Con relación al comportamiento prospectivo, no fue constatada ninguna característica de las dimensiones del problema emprendedor.

La empresa tiene comportamiento analista con relación a las Dimensiones Objetivo Tecnológico y Amplitud Tecnológica. Los resultados muestran todavía que presenta alta sinergia tecnológica, lo que significa comportamiento predominante de buscar potencializar, mejorar y cambiar los procedimientos de las tecnologías existentes. Posee también comportamiento reactivo en la dimensión recursos tecnológicos del problema de ingeniería y muestra como característica habilidad de experimentar e improvisar soluciones en el soporte para auxiliar las actividades con relación a tecnologías y resolución de problemas.

En relación al problema administrativo del ciclo adaptativo, la empresa presenta comportamiento defensor o conservador en todas las dimensiones. No presenta ninguna característica de las dimensiones del problema emprendedor que haya atingido un valor predominantemente prospectivo.

Los resultados indican que la empresa tiene comportamiento analista en relación a la dimensión proceso de planeamiento y estructura, el planeamiento de la empresa es realizado de forma flexible: defensor en las áreas estables y, prospectivas en las áreas flexibles, objetivando el equilibrio y que la empresa siempre se mantenga competitiva en el mercado. La empresa también no presenta característica de las dimensiones del problema administrativo que haya atingido un valor predominantemente reactivo.

Con relación a la **Capacidad de Marketing**, se ha observado que la empresa posee ventaja competitiva en dos factores: Conocimiento de los Clientes y Eficacia en la Formación de Precio de Venta Adecuado, que están debidamente ligados para proporcionar un producto o servicio de mayor calidad.

En lo que se refiere a la **Capacidad de Orientación al Mercado**, posee ventaja competitiva en dos factores: retener clientes (fidelización) y crear relacionamientos durables con surtidores que están debidamente conectados para proporcionar un producto o servicio de mayor calidad.

Relativamente a las **Capacidades de Tecnología de la Información**, los resultados muestran que la empresa presenta ventaja competitiva en cuanto al cumplimiento de plazo de entrega.

En cuanto a la **Capacidad de Administración**, se demostró que hay tres factores de ventaja competitiva: competencia de administración financiera, control de costos y exactitud de la previsión de ingreso y gasto. La empresa se preocupa principalmente con la forma de administrar sus recursos, de cómo tomar decisiones correctas con relación a las inversiones realizadas objetivando cumplir objetivos y metas.

6. CONCLUSIONES

Los resultados presentados en este estudio indican que fueron identificados los comportamientos estratégicos de la empresa con relación a sus características, y, así mismo

las capacidades que generan ventaja competitiva a la empresa. Fue posible conocer los comportamientos estratégicos de una empresa de medio porte ubicada en el Estado de Rondônia, Brasil, de acuerdo con cinco características, y también once dimensiones establecidas en el ciclo adaptativo. Pudieron analizarse las informaciones que auxilian la empresa a identificar cuales sectores deberán tener sus procedimientos revisados o realineados, bien como el nivel de predominancia del tipo de comportamiento.

A partir del análisis del ciclo adaptativo, se analizó la empresa en lo concerniente a los problemas evaluados, presentando comportamientos variados. En ese contexto, se ha verificado que la empresa dejó de buscar nuevas tendencias fuera de su segmento de mercado, y, aun así, lo mantuvo. Su crecimiento pasa con cautela y de forma incremental; las actividades son ejecutadas utilizándose la estructura funcional y son caracterizadas por la división del trabajo y por el grado de formalización. Por haber presentado también un comportamiento de empresa analista, tiene como características ejercer actividades en dos tipos de dominios de producto-mercado, un más estable y otro más turbulento.

La empresa fue aun considerada cautelosa en la definición del mercado del producto, pues prefiere mantener el actual mercado en que está inserta, primordialmente en detrimento de significativas alteraciones en las estructuras administrativas, bien como en la alteración de los procedimientos organizacionales. Fue detectado aun que la empresa presenta dificultad en la actualización de sus métodos administrativos y en su estructura física.

Ante eso, se percibe que la empresa necesita trabajar los comportamientos y las capacidades apuntados para que ellos pasen a generar ventaja competitiva, una vez que cada uno presupone características que exigen recursos distintos para que puedan atingirse los resultados esperados. Para tanto, se hace necesario el establecimiento de estrategias y cambios de procedimientos, a fin de que pueda aprovecharse las oportunidades del mercado a la par que pueda protegerse de las amenazas que vengan a surgir.

Este estudio ha identificado la clasificación de la empresa en cuanto a los comportamientos estratégicos y así pudo evaluar las capacidades estratégicas que están proporcionando ventaja competitiva, y, así mismo el cuánto el mantenimiento del comportamiento la beneficiará en el mantenimiento del mercado y en su crecimiento.

En ese sentido, fue comprobada la efectividad de la investigación, en que la empresa pudo identificar sus puntos fuertes y débiles, transformándose en una herramienta para la tomade decisión de sus gestores. Se recomienda que en estudios futuros, se procedan investigaciones que posibiliten evaluar los comportamientos y las capacidades estratégicas en empresas de pequeño porte.

Referencias

- CHANDLER, A.D. **Estratégia e Estrutura**. Boston. MIT Press, (1962). Disponible en: <http://www.docstoc.com/docs/71031515/corporate-strategy-by-ansoff> Acceso en: 30/12/2013.
- DESARBO, W. S. *et al.* (2005) **Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering inter relationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance**. Strategic Management Journal, v. 26, p. 47-74.
- DESARBO, W. S. *et al.* (2006) **Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology**. Management Science, v. 52, n. 6, p. 909-924.
- DRUCKER, P. F. (1955) **The practice of management**. London: W. Heinemann.
- GIL, Antônio C. (2007) **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- GIBBONS, Patrick T. **Strategy As A Pattern In Resource Allocation: A Conceptual Extension Of The Miles And Snow Typology**. University College Dublin, Belfield, Irlanda. Cormac Mac Fhionnlaioich, 2008. Disponible en: http://gatton.uky.edu/faculty/ferrier/ferrier%20competitive%20dynamics%20workshop%20web_files/gibbons_macfhionnlaioich&sharma2008.pdf. Acceso en 30/12/2013.
- LOBATO D. M. *et al.* (2003) **Estratégia de Empresas**, da Editora FGV, 8ª Edição.
- MALONE, K. *et al.* **Cloning an industry: strategy typologies of Shangai biotechnology companies**. Journal of Commercial Biotechnology, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/jcb/journal/v14/n1/pdf/3050077a.pdf> Acceso en 30/12/2013.

PETERAF, Margaret A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993. Disponível em: <http://users.jyu.fi/~juanla/READINGS/Peteraf%20%281993%29.pdf>
Acesso em 15/12/2013.

PORTER, M. (eds). (1980) **Estratégia-A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.

RIBEIRO *et al.* Ribeiro, Ronaldo; Rossetto, Carlos Ricardo; Verdinelli, Miguel Angel. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. Gest. Prod. vol.18 no.1 São Carlos 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000100013&script=sci_arttext. Acesso em 18/10/2014.

RIBEIRO *et al.*, Ronaldo. **Alinhamento dos Recursos da Empresa ao seu Planejamento Estratégico: Uma Agenda de Pesquisa**. Editora UniJuri, vol. 8, núm. 16, jul-dez, 2010, pp. 103-130, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/752/75217742005.pdf> Acesso em 16/06/2013

RITZMAN, Larry. (2004) **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall.

SLACK, Nigel; CHAMBERS; JOHNSTON, R. (2009) **Administração da produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

SONG, M.; DI BENEDETTO, A.; NASON, R. W. **Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type**. Journal Academy Marketing Science, v. 35, p. 18-34, 2007. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-006-0005-1#page-1> Acesso em 16/06/2013

VERGARA, Sylvia Constant. (2007) **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas.