



A ANÁLISE COMPREENSIVA DO REPOSICIONAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Dusan Schreiber¹

RESUMO

O tema de inovação deixou de configurar uma opção para as organizações passando a ser um requisito obrigatório institucional e legitimizador junto ao setor econômico ao qual a organização se vincula. O centro do debate foi deslocado para a questão da forma de inovar e de pesquisar, notadamente em virtude do expressivo aumento do custo de realizar as atividades de P&D. Com o objetivo de contribuir para o debate foram apresentadas neste texto reflexões sobre o reposicionamento estratégico organizacional por meio da decisão de externalizar as atividades de P&D.

Palavras chave: Gestão; Estratégia; P&D.

ABSTRACT

The theme of innovation isn't more an option for organizations being considered now a mandatory requirement and to legitimize organization at the economic sector to which the organization is linked. The center of the debate has shifted to the question of how to innovate and research, especially due to the significant increase in the cost of carrying out R & D activities. Aiming to contribute to this debate were presented reflections to foster the change of the organizational strategy based on the decision to perform R&D activities through partnership.

Keywords: Management; Strategy; R&D.

Introdução

No final da década de oitenta e durante os anos noventa, do século passado, foi verificado o acirramento da competição no ambiente corporativo e a consequente redução das margens

1 Doutor em Administração. Universidade FEEVALE. E-mail: dusan@feevale.br

operacionais, em virtude da globalização dos mercados. Da produção de altos volumes as organizações passaram a focar a produção de itens de valor unitário agregado mais alto, impactando na necessidade de revisão de conceitos de organização industrial. Novos processos organizacionais foram desenhados, enfatizando características como flexibilidade, criatividade e descentralização. O novo tipo de organização destacou a importância do conhecimento especializado como diferencial competitivo, e passou a adotar estratégias que privilegiam a adaptação contextual e situacional, de acordo com a estratificação de consumidores em nichos globalmente distribuídos (ORTIZ, 2003).

Destarte evidencia-se a importância do P&D industrial, onde a inovação pode ser definida como a transformação do conhecimento incorporado pela empresa na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades (MORT, 2001). Integrada ao ambiente organizacional, a área de P&D passou a fazer parte do sistema de significados organizacionais, constituindo um de seus elementos simbólicos e normativos, reforçados por processos regulatórios (SCOTT, 1994). Como uma das fontes mais destacadas de geração do conhecimento, a área de P&D representa o repositório do recurso competitivo de valor agregado mais relevante e oferece a condição ímpar de diferenciação (MADHOK, 1996; LANGLOIS, 2003).

Esta realidade complexa e multifacetada da área de P&D reflete-se no processo decisório que procura definir a forma de sua realização (externa, interna ou combinada). Ao mesmo tempo em que são considerados elementos objetivos emergem variáveis subjetivas que podem alterar a percepção da realidade interpretada com base em fatos e evidências aparentemente destituídos de subjetividade. Afinal de contas a cultura organizacional é representada por conjunto de normas, valores, regras, rotinas e processos organizacionais, explícitos e implícitos, vinculados, combinados e permeados em um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, suas percepções, tanto de natureza objetiva como subjetiva, individual ou grupalmente (SCHEIN, 1988).

De certa forma é possível dizer que as pessoas, cada uma com sua própria experiência e trajetória, pessoal e profissional, que orientam a sua construção individual de perceber o mundo e a interpretar a realidade contextual, encontram dentro do ambiente organizacional um conjunto de significados que passam a compartilhar com outras pessoas, alterando o seu modo de ver a realidade, tanto interna (organizacional) como externa à organização. Segundo Cook e Brown (1999) os ambientes de convivência entre pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos, a partir da interação conceitual e da comparação de valores cognitivos individuais.

Pulaski (1986) corrobora ao afirmar que durante o processo de interação é oportunizado às pessoas testar seus conceitos e modos de pensar, sendo que ao final do processo a pessoa

retêm apenas os modelos mentais validados a partir da interação social. No entanto, o choque de diferentes modos de ver o mundo, de conceitos e percepções também provoca conflitos, questionamentos, mas que, por fim, contribuem para o enriquecimento das culturas.

Com o propósito de oferecer contribuição ao debate serão apresentadas reflexões sobre alternativas facultadas à organização no processo de reposicionamento da estratégia organizacional por meio da decisão de externalizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento e, conseqüentemente, facultar a introdução de novos significados na cultura da organização, com vistas a permitir à adoção de um novo modelo de gestão e de competição no mercado.

Na primeira seção será apresentada a evolução do pensamento estratégico e suas condicionantes subjacentes e dependentes da evolução dos métodos de gestão. A seção seguinte contém análise pormenorizada dos processos de inovação e de atividades de pesquisa e desenvolvimento. No terceiro capítulo consta uma discussão sobre as alternativas de realizar as atividades de P&D interna, externamente e de forma combinada, visando oferecer subsídios para o processo decisório. Finalmente, na última seção, autor tece seus comentários em considerações finais.

1. Estratégia Organizacional

As primeiras contribuições ao tema de estratégia, desde a sua concepção até a sua implementação tiveram sua origem nos anos sessenta do século passado, vinculada inicialmente ao conceito de planejamento estratégico. Sloan e Chandler *apud* Chandler (1992) definiram como objetivo principal da estratégia o retorno do capital. Todas as ações empreendidas pela corporação deveriam focar este objetivo. Na década seguinte surgiram vários modelos de concepção de estratégias corporativas. Entre as mais destacadas vale citar as pesquisas da Harvard Business School, com destaque para Andrews (1971) que propôs o modelo de análise SWOT, baseado em observações empíricas, e os trabalhos das empresas de consultoria como a Boston Consulting Group e McKinsey & Company que se consagraram pelas ferramentas de apoio à gestão denominada como a “curva BCG” e o método de análise de portfólio e de unidades estratégicas de negócios

Analisando as definições de planejamento estratégico Henry Mintzberg (1973) argumentou que o planejamento não é sinônimo de definição de estratégias. O modo de estratégia deve, segundo autor, adequar-se à situação, o que está ligado mais a uma perspectiva contingencial e sugere que, em relação a isso, planos estratégicos deveriam especificar

pontos finais (objetivos gerais) e rotas alternativas, mas deixar o gestor com a flexibilidade necessária para reagir a um ambiente dinâmico.

Em 1978 Henry Mintzberg realizou uma pesquisa empírica longitudinal, da qual emergiram três pontos importantes: (i) a formação da estratégia pode variar entre ambientes dinâmicos e momentos burocráticos, com mediações da liderança entre esses momentos; (ii) a formação da estratégia se compõe de períodos distintos regulares; (iii) o estudo das relações entre estratégias intencionais e realizadas levam à compreensão do 'coração deste complexo processo organizacional'. Além disso, os estudos demonstraram dois tipos de estratégias: intencional e realizada, permitindo a combinação de três formas: a) estratégia deliberada = estratégia intencional que se realiza; b) estratégia não realizada = estratégia intencional que não se realiza devido à má interpretação do ambiente ou mudanças durante a implementação; c) estratégias emergente = estratégia não intencionada mas realizada.

Na prática, no entanto, o tipo de estratégia utilizado não é 'puro', ele compõe-se de estratégias em parte emergentes, em parte deliberadas. A formação da estratégia deve ser pensada por meio de uma composição de três forças básicas: o ambiente e suas mudanças, a burocracia e a influência da liderança entre essas forças. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes estabelecidos pela organização por um determinado tempo e mudanças estratégicas como respostas a mudanças do ambiente limitadas pela burocracia e ação da liderança (MINTZBERG, 1978).

Quase onze anos depois Porter (1989) conseguiu reunir e sintetizar o conhecimento até então construído acerca de desenvolvimento de estratégias. Duas questões centrais embasam, segundo ele, a escolha da estratégia competitiva: (i) a atratividade das indústrias (ramos industriais) em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; (ii) os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que englobam as cinco forças competitivas: (1) Entrada de novos concorrentes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação dos compradores, (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Rivalidade entre os concorrentes existentes. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: (i) Liderança de Custo, (ii) Diferenciação e (iii) Enfoque (no custo ou na diferenciação).

As diferenças organizacionais comumente implicadas por cada estratégia genérica trazem uma série de implicações. Da mesma forma que normalmente existem inconsistências econômicas para obtenção de mais de uma estratégia genérica, uma empresa não quer que sua estrutura organizacional seja sub-ótima por combinar práticas inconsistentes, como:

padrão de investimento requerido pela empresa, perfil dos executivos a serem contratados e treinados, cultura organizacional da empresa e política organizacional (PORTER, 1989). Estas diferenças foram exploradas com maior profundidade por Whittington (2002) em abordagens teóricas diferenciadas em escolas de pensamento como a clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

Outros pesquisadores do campo de estratégia perceberam a relação de dependência com uma das derivações da teoria *mainstream* de economia – a RBV (Resource Based View). Abordada inicialmente no campo econômico por Penrose (1959) o assunto foi retomado de forma mais consistente por pesquisadores em administração apenas na década de oitenta (WERNERFLET, 1984) e noventa (MAHONEY, J.H.; PANDIAN, 1992). A propriedade de recursos escassos valiosos, monopólio advindo de proteções e barreiras para competidores e a partir de empreendimentos schumpeterianos associados ao empreendedorismo e riscos (que se perdem com a difusão do conhecimento) e de recursos específicos à firma, pode representar a vantagem competitiva.

Em 2000 o livro intitulado “Safári de Estratégia” da autoria de Henry Mintzberg e de seu grupo de pesquisa apresenta dez escolas de pensamento estratégico: de Design (processo de concepção), de Planejamento (processo formal), de Posicionamento (processo analítico), Empreendedora (processo visionário), Cognitiva (processo mental), do Aprendizado (processo emergente), do Poder (processo de negociação), Cultural (processo coletivo), Ambiental (processo reativo) e de Configuração (processo de transformação). O livro apresenta pontos fortes e fracos de cada uma das escolas e de suas características destacando a importância contextual e contingencial.

A abordagem sistêmica pesquisada por Whittington (2002) explica as diferenças entre as empresas com base em sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Identifica, também, a influência de estruturas internas na definição de estratégias e políticas, incluindo as micropolíticas de indivíduos e departamentos, os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante. As variáveis da perspectiva sistêmica incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gêneros. São importantes, portanto, para a teoria sistêmica, as diferenças entre os sistemas sociais de países e as mudanças dentro dos sistemas sociais de países.

A abordagem sistêmica, mas com foco intra-organizacional, de Robert Kaplan e David Norton (2004) evidencia que nenhuma área da organização trabalha sozinha, uma vez que cada ação feita por uma área, impacta em cada uma das outras, sendo essa ação refletida nos resultados financeiros da organização. Prevalece a visão do processo estratégico como um processo de formulação e implementação, sendo a formulação feita em conjunto, para obter o comprometimento da organização. Os autores destacam a importância dos ativos

intangíveis e as suas relações e consequências para a execução da estratégia corporativa. Berman e Hagan (2006) desenvolvem um modelo alternativo de concepção de estratégia, que, na percepção deles, é mais apropriado por sua interação com a inovação. Trata-se de estratégia de negócios baseada em tecnologia. O conceito e os princípios de um processo de estratégia de negócios combinado com a visão de mercado e know-how tecnológico permite às empresas transpor diferentes setores e atingir taxas superiores de inovação. Esta abordagem exige o reconhecimento, por parte da empresa, de que a inovação se tornou um fator crítico para o crescimento sustentável e surge da interseção da visão de mercado e do know-how tecnológico. A capacidade tecnológica sem a visão de mercado não gera oportunidades, como também a visão de mercado sem a capacidade tecnológica permite o surgimento do comportamento oportunista de concorrentes e/ou de novos entrantes. Explorando a relação entre estratégia e inovação tecnológica Curry e Clayton (1992) definem três categorias de estratégias tecnológicas: (i) adotar e adaptar, (ii) inovar de forma incremental, (iii) inovar de forma disruptiva. Cada uma destas categorias corresponde a significativamente diferentes posturas de negócios e de comportamentos de gestão. Existem circunstâncias onde cada uma representa a melhor estratégia a ser adotada e cada uma apresenta diferentes gradações de risco e de custos.

2. Inovação e P&D

A inovação pode ser definida como a formulação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços. Inovações nos processos e nos serviços podem revolucionar uma indústria, diminuindo custos, reduzindo etapas produtivas ou acrescentando novas formas de serviços (CHRISTENSEN, 2002). Ainda, segundo o Manual de Oslo, publicado por OCDE (2006), a inovação está presente nas organizações em duas dimensões principais: a tecnológica e a organizacional.

A dimensão tecnológica manifesta-se através da mudança em produtos e processos. Vários produtos inovadores requerem mudanças nos processos para serem levados ao mercado. Um produto para ser considerado tecnologicamente novo exige inovações que podem envolver mudanças conceituais radicalmente inéditas, baseadas na utilização combinada de tecnologias já existentes ou derivadas do uso de novo conhecimento.

A área organizacional que apresenta a competência técnica e conceitual para a condução das atividades de inovação dos produtos, em interação com as demais unidades organizacionais, como a área de marketing e produção, entre outras, é a de pesquisa e desenvolvimento. Nas seções que seguem serão demonstradas as vinculações da função de P&D com a inovação e, na sequência, as alternativas das quais dispõe esta unidade

organizacional para a realização das atividades operacionais que constituem o seu foco de atuação.

Inicialmente se faz necessária a apresentação de algumas bases conceituais com o objetivo de introduzir o tema em análise e facilitar, desta forma, o acompanhamento da construção argumentativa do presente texto. Com o fim de contextualizar o tema de P&D é importante iniciar pelo tema de inovação para depois retratar as atividades de P&D. Do ponto de vista da gestão e com os olhos voltados para o mercado a inovação é definida por Westwood e Sekine (1988) como o processo pelo qual às vezes as invenções são transformadas em produtos ou sistemas economicamente sustentáveis.

A sustentabilidade econômica do produto novo está vinculada diretamente ao conceito de utilidade como destaca Stokes (2005), ao apresentar o Quadrante de Pasteur, fundamentado em pesquisa básica inspirada na sua utilização, ressaltando quatro questões conceituais relacionadas à pesquisa: (i) caracterização da pesquisa, (ii) os objetivos que devem ser levados em conta, (iii) possibilidade de redução das duas dimensões a uma e (iv) tempo até a aplicação.

Stokes (2005), O'Connor e Ayers (2005) apresentam a percepção da ampliação da função de P&D dentro da organização, com a inclusão de "uso" ou "utilidade" que transcende a mera viabilidade econômica, pois permite à organização visualizar novos benefícios das atividades vinculadas a P&D. Trata-se de novas competências e conhecimentos, decorrentes das atividades de pesquisa e desenvolvimento, realizadas na interação com as demais áreas e unidades organizacionais, visão compartilhada por McNulty e Whittington (1992) que destacam a necessidade de desenvolvimento de competência, dos técnicos de P&D, para interagir com clientes e com fornecedores (BOYLE, KUMAR e KUMAR, 2005). Schmidt (1995) corrobora esta percepção ao segmentar o processo de P&D em atividades de prospecção inicial, avaliação mercadológica preliminar, avaliação técnica preliminar, o estudo de mercado detalhado, análise financeira, desenvolvimento do produto, teste do produto dentro da empresa, teste do produto junto a clientes, teste de marketing, produção de lote teste, produção em escala e lançamento de produto.

Esta ampliação da função de P&D dentro do ambiente organizacional reafirmou a sua importância de suas contribuições para a inovação, não apenas de produtos, mas, também, de processos operacionais e de gestão. Esta importância se refletiu em organizações pelos acréscimos significativos de recursos e pela autonomia na sua alocação. Ao dispor de mais recursos financeiros, materiais e humanos, a gestão de P&D passou a incorporar ao processo de decisão novas formas de administração, com destaque para as alternativas de realização das atividades técnicas de P&D propriamente dito, ou seja, internamente, externamente ou combinando as duas opções.

3. Análise da Decisão que Visa Definir a Forma de Realizar as Atividades de P&D

A expansão da função de P&D e sua integração ao universo organizacional constituem de certa forma, um conceito multidisciplinar da área, onde cada uma das unidades organizacionais contribui para o desenvolvimento de novos produtos e processos operacionais. No entanto vale lembrar as bases teóricas que podem traduzir estas vantagens da integração organizacional para o processo decisório institucional, em especial, para a tomada de decisão quanto à forma de realizar as atividades de P&D.

A primeira e mais recorrente explicação, tecida à luz da teoria de custos de transação, decorrente de teoria da firma de Coase (1937), recomenda a aquisição de produtos e serviços no mercado quando os custos internos destes forem superiores aos praticados externamente. Entende-se que se o processo decisório for centrado apenas em custos de sua realização, será favorecida, quase sempre, a opção de aquisição do serviço de P&D no mercado, ao invés de sua realização interna. Consequentemente, segundo a mesma vertente teórica, a firma tenderá a ser maior quando os custos de transações internas forem menores do que as realizadas no mercado.

Dentro da mesma abordagem teórica, a firma também deverá optar por fazer P&D internamente quando as transações forem frequentes, incertas e vierem a demandar investimentos especiais, ou seja, ativos específicos (SWEDBERG, 2003). Do contrário será usado o mercado. No entanto, pode se verificar existência de importantes contrapontos, como, por exemplo, de Alchian e Demsetz (2005) os quais, com base na teoria de agência identificaram acréscimos de custos internos decorrente da necessidade de supervisão e controle de processos internos. Katz e Piepoli (1995), Jones (2000), Anik (2002), Morrison (2002) e Kramer (2002) também evidenciam a predominância de razões econômicas para a decisão de externalizar P&D apontando, entre outras, para as vantagens de desoneração da estrutura de pessoal e administrativa, em termos de envolvimento do gestor.

Um dos autores que analisou a opção de realização externa das atividades de P&D é Howells (1999) que parte de uma visão mais ampla ao destacar quatro razões para justificar a decisão: (i) o crescimento, tanto absoluto como relativo, da externalização de P&D em países industrializados, tornando, desta forma, este fenômeno cada vez mais representativo; (ii) a abordagem de P&D como uma função e atividade corporativa que está em mudança e, portanto, não pode mais contar apenas com conhecimento interno; (iii) a relevância do papel de P&D na criação e desenvolvimento do mercado de pesquisa; (iv) o crescimento de organizações voltadas à execução de contratos de P&D.

Existem evidências de que o tema tem merecido atenção de pesquisadores tanto no Brasil

como no exterior. Autores brasileiros, como Dagnino (2003) e Domingues (2005), contribuem para o debate ao verificar que as empresas brasileiras têm resistência em investir no processo de inovação e quando o fazem, preferem incorporar a tecnologia pronta, via importação de máquinas e equipamentos, reduzindo, desta forma, a incerteza e o risco de investimento em P&D. Entendem que nesta situação se destaca a importância dos programas governamentais de fomento à interação universidade-empresa por oferecerem a oportunidade para as empresas que vierem a investir em P&D o compartilhamento dos riscos e redução dos custos.

Bright (1996), Goel (1999), Ulset (1996), Hertog, Thurik e Roy (1993) e Deb (1996) argumentam que a externalização de P&D proporciona para as empresas vantagens como a identificação de oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, redução de riscos e de valores investidos. Deduzem que a organização que externaliza, ao menos parte de P&D, poderá obter maior lucratividade advinda do menor tempo de desenvolvimento de produtos inovadores e da possibilidade de gestão simultânea de vários projetos de P&D.

Autores que estudam a estratégia, Barney e Hesterly (2004), observam que o desempenho superior de uma firma se apoia em recursos e capacidades, que devem ser valiosos, raros, custosos de imitar e sem substitutos, constituindo assim recursos estratégicos da organização. Ao mesmo tempo verifica-se que a especificidade destes ativos pode dificultar o processo de externalização conforme destacou Williamson (1996) e apontou para a necessidade contratual para reduzir o risco do contratado. Esta situação se aplica diretamente às atividades de P&D pela especificidade das características de infraestrutura fundamentais para a condução dos processos de pesquisa podendo, desta forma, constituir empecilhos reais para sua externalização.

Boath, Hess e Munch (1996) destacam como principais vantagens de externalização de P&D o uso apropriado de recursos flexíveis e mais eficientes, proporcionando a redução de custos. Defendem que a empresa deve focar os esforços de P&D interno em pesquisas de produtos estratégicos e centrais, externalizando os demais desenvolvimentos, no que são apoiados por Harris et al (1996) que constatam que a externalização de P&D possibilita atingir maiores índices de produtividade, o que por sua vez implica em riscos de dependência e novas vulnerabilidades e recomendam que a decisão de externalizar P&D deve ser baseada em seguintes variáveis: a centralidade e importância da pesquisa para a organização, no papel estratégico da competência que provêm da pesquisa e no valor agregado da tecnologia resultante da pesquisa.

Entende-se que é possível incluir na lista de recomendações a contratação de pesquisadores externos, vinculados e institutos de pesquisa ou instituições de ensino, com o intuito de acompanhar tendências em campo científico alinhado com a área de atuação da

organização, além de se manter atualizado com os avanços científicos. A segunda razão, não menos importante, refere-se à presença junto à fonte de conhecimento estratégico, evitando que o concorrente tenha acesso a informação privilegiada.

Binsacca (2000) e Epstein (2000) argumentam que as empresas devem se dedicar às atividades como marketing, produção e gestão e aproveitar ao máximo o conhecimento já consolidado junto a institutos de pesquisa. Neste ponto são corroborados por Woodhouse *et al.* (2002) que percebem em organizações que externalizam as atividades de P&D evidências de níveis mais elevados de qualidade, competência, capacidade, além de melhor infraestrutura em termos de máquinas e equipamentos.

A importância da variável confiança é ressaltada também em pesquisas realizadas no Brasil. Brisolla, Corder, Gomes e Mello (1997), da Unicamp, percebem que o processo de externalização de P&D com as universidades ocorre em virtude de contatos pessoais dos alunos e professores com as empresas, como também Dagnino e Gomes (2003) relatam o caso de interação de uma empresa com a instituição de ensino onde fica evidenciada a valorização, por parte da empresa, do corpo docente, no tocante ao grau de especialização e titulação que transmite uma maior segurança e confiança na competência da universidade. A preocupação com a proteção contratual é verificada no artigo de Chiesa *et al* (2000) que sugerem critérios para a seleção e contratação de empresas para a externalização de P&D, como: (i) identificar uma apropriada unidade de análise, (ii) analisar as características de colaboração, (iii) eliminar as características não relevantes para o contrato, (iv) identificar o conjunto de requisitos prioritários e (v) cruzar os requisitos prioritários com as características organizacionais das diferentes formas de colaboração. As vantagens da existência de um instrumento de contratação também são destacadas por Osmond e Coleman (1999) por entender que o contrato faculta a inclusão de cláusulas de saída, ao mesmo tempo em que caracteriza a flexibilidade e complexidade de adaptação a fatores e circunstâncias específicas da parceria.

Considerações Finais

O tecido organizacional é construído essencialmente de relações sociais que emergem a partir da amálgama de identidades individuais e da confluência de suas expectativas, valores e visões com as finalidades objetivas da organização. As pessoas, enquanto participantes do universo organizacional passam a fazer parte da história, assumir papéis, compartilhar valores e, por meio das práticas, rituais e símbolos criam e institucionalizam um comportamento característico e idiossincrático que pode ser interpretado como cultura organizacional.

A cultura organizacional representa para os participantes da organização um referencial do certo e do errado, orientando suas ações, com base na interpretação dos eventos, discursos e práticas. Destarte, entende-se que a cultura organizacional apoia-se na realidade interpretada por seus participantes, sendo que cada pessoa contribui ativamente para moldar a realidade e constituir a cultura organizacional, ao mesmo tempo em que é influenciado pelos elementos culturais e tem a sua própria visão da realidade recriada com base na realidade organizacional interpretada por ele.

Dentro deste contexto o papel do líder transcende os limites objetivos e assume maior importância na criação e recriação da realidade social compartilhada com o fim específico de capacitar a organização a responder a estímulos externos e atender as expectativas tanto de *shareholders* como de *stakeholders*. Com este propósito gestor pode se apropriar de ferramentas de gestão que possibilitem a ele realizar, inicialmente, um diagnóstico organizacional, tanto de aspectos objetivos como subjetivos, para poder analisar, de forma compreensiva, a rede das relações sociais, das relações de poder, de processos de comunicação e de compartilhamento de significados organizacionais.

Esta análise facultará ao gestor a identificação de pessoas chave, lideranças informais e de formadores de opinião dentro da organização, com os quais ele poderá construir alianças e desta forma permitir atuar sobre a realidade social percebida pelos participantes organizacionais e influenciar a cultura organizacional constituída. Desta forma os processos de decisão que visam modificar práticas sociais, organizacionais e operacionais, já constituídas, poderão ser analisados à luz de elementos mais racionais e objetivos e permitir à organização desenvolver condições para concorrer no mercado cada vez mais competitivo e global.

Pode-se afirmar que promover a gestão de mudança da cultura organizacional constitui-se em desafio relevante, além de ser possível perceber, com base em autores analisados, que seria temerário afirmar que existe apenas um modelo apropriado de gestão para conduzir o processo de mudança de cultura organizacional. Este é, na realidade, um dos poucos pontos de convergência entre as vertentes teóricas analisadas – a dependência do contexto e da organização em questão.

Referências

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Produção, custos de informação e organização econômica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.3, p. 70-92-108, 2005.

- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Rev. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- ANIK, Shabbir T. A new map for creating sustainable competitive advantages. **Pharmaceutical Technology North America**; 2002; pg.24
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p.131-179
- BERMAN, Saul J; HAGAN, Jeff. How technology-driven business strategy can spur innovation and growth. **Strategy & Leadership**; 2006; 34, 2.
- BINSACCA, Rich. Third-party R&D. **Builder**; Jul/Aug 2000; pg. 50
- BOATH, David; HESS, Phil; MUNCH, Craig. Virtual R&D: A core competency approach to outsourcing. **Pharmaceutical Executive**. Jun 1996. Vol. 16, Num. 6, pg. 72, 4 pgs.
- BOYLE, Todd A; KUMAR, Uma; KUMAR, Vinod. Organizational contextual determinants of cross-functional NPD team support. **Team Performance Management**; 2005; 11, 1 / 2, pg. 27.
- BRIGHT, Julian. Continued growth in outsourced R&D. **Telecommunications (International ed.)**. Dedham: Mar 1996. Vol. 30, Num. 3; pg. 26, 1 pgs.
- BRISOLLA, Sandra; CORDER, Solange; GOMES, Erasmo; MELLO, Débora. As relações universidade-empresa-governo: Um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). **Educação & Sociedade**, ano XVIII, nº 61, Dezembro/1997.
- CHANDLER, Alfred D. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998); Summer 1992; 6, 3; . pg. 79-100
- CHIESA, Vittorio, MANZINI, Raffaella, TECILLA, Federico. Selecting sourcing strategies for technological innovation: na empirical case study. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford: 2000. Vol. 20, Num. 9; pg. 1017.
- CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and Corporate Change**, 2002. Volume 11, Number 2, pgs. 263-288.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.

- COOK, Scott D N.; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and Organizational knowing. **Organization Science**; Jul/Aug 1999; 10, 4; pg. 381
- CURRY, Simon J.; CLAYTON, Richard H. Business Innovation Strategies. **Business Quarterly**; Winter 1992; 56, 3.
- DAGNINO, Renato. A relação universidade-empresa no Brasil e o “Argumento da Hélice Tripla”. **Revista Brasileira de Inovação**, Volume 2, Num. 2, Julho/ Dez. 2003. págs. 267-307.
- DAGNINO, Renato; GOMES, Erasmo. A relação Universidade-Empresa: Comentários sobre um caso atípico. **Gestão & Produção**. Volume 10, num. 3, p.283-292, dez. 2003.
- DEB, Chatterji. Accessing external sources of technology. **Research Technology Management**; Mar/ Apr 1996; 2; pg. 48.
- DOMINGUES, José M. Regionalismos, poder do Estado e desenvolvimento. **Análise de Conjuntura OPISA (Observatório Político Sul-Americano)** nº 7, junho de 2005.
- EPSTEIN, Levin Michael. Results of the contract laboratory services 2000 – survey. **Pharmaceutical Technology**. Cleveland: Jun 2000. Vol. 24, Num.6, pg. 88, 2 pgs.
- GOEL, Rajjev K. On contracting for uncertain R&D. **Managerial and Decision Economics**; Mar 1999; 20, 2; pg. 99.
- HERTOG, Den, THURIK, René G J. ROY, A. Determinants of internal and external R&D: Some Dutch evidence. **The Economist**; 1993; 141, 2; pg. 278
- HOWELLS, Jeremy. Research and technology outsourcing. **Technology Analysis & Strategic Management**; Mar 1999; 11, 1; pg. 17.
- JONES, Oswald. Innovation Management as a Post-Modern Phenomenon: The Outsourcing of Pharmaceutical R&D. **British Journal of Management**; Vol. 11, 341-356, 2000.
- KAPLAN, Robert e NORTON, David. (2004). **Mapas estratégicos : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.
- KATZ, Philip H.; PIEPOLI, Michele. How to evaluate an outside R&D lab. **Drug & Cosmetic Industry**. New York: Apr 1995. Vol. 156, Num. 4; pg. 32, 3 pgs.
- KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. How to Lead the Metamorphosis. **Training and Development Journal**; Dec 1998; 42, 12, pg. 40
- KRAMER, Greg. Outsourcing R&D. **Appliance Manufacturer**; Aug 2002; 50, 8; pg. 60.

- LANGLOIS, Richard N. The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.2, p.351-885, 2003.
- MADHOK, Anoop. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. **Organization Science**, v.7, n.5, p.577-590, 1996.
- MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, Pajendran J. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, June, 1992.
- MCNULTY, Terry; WHITTINGTON, Richard. Putting the Marketing into R&D. **Marketing Intelligence & Planning**; 1992; 10, 9; pg. 10.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 26, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, 1978, v.24, n.9.
- MORRISON, Scott. Outsourcing growth keeps prognosis upbeat. **Chemical Week**. New York: Feb 27, 2002. Vol. 164, Num. 8; pg. 74, 1 pgs.
- MORT, J.. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. **Journal of Knowledge Management**; v.5, n.3, .222-230, 2001.
- O'CONNOR, Gina C.; AYRES, Alan D. Building a Radical Innovation Competency. **Research Technology Management**; Jan/ Feb 2005; 48, 1; pg. 23
- OCDE-FINEP. Manual de Oslo. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf.
- ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003. p.147-182
- OSMOND, Robert; COLEMAN, Garry D. Can single sourcing work in R&D? **Quality Progress**; May 1999; 32, 5; pg. 37.
- PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SCHMIDT, Jeffrey B. New product myopia. **The Journal of Business & Industrial Marketing**; 1995; 10, 1; pg. 23.
- SCOTT, Richard W. Institutions analysis: variance and process theory approach. In: SCOTT, W. Richard et al. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994. p.81-99

STOKES, Donald E. **O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

SWEDBERG, Richard. Economic versus sociological approaches to organization theory. In: TSOUKAS, Haridimo; KNUDSEN, Christian (Eds). **The Oxford handbook of organization theory**. Oxford: Oxford University Press, 2003. p.373-391

ULSET, Svein. R&D outsourcing and contractual governance: Na empirical study of commercial R&D projects. **Journal of Economic Behavior & Organisation**. Vol. 30 (1996) 63-82.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, 1984.

WESTWOOD, Albert R. C.; SEKINE, Yukiko. Fostering Creativity and Innovation in an Industrial R&D Laboratory. **Research Technology Management**; Jul/ Aug 1988; 31, 4.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Capítulo 2 – Teorias sobre estratégia, p.11-48.

WILLIAMSON, Oliver E. Economics and organization: a primer. **Califórnia Management Review**, v.38, n.2, p.131-146, 1996.

WOODHOUSE, Robert N.; CUMMINGS, Harris R.; FEINGERG, Thomas N. The pharmaceutical development of inhalation medicines and the value of outsourcing. **Pharmaceutical Technology North America**; May 2002; 26, 5; pg. 90.