



## FESTIVAL DE TEATRO AMADOR ELIETE FERNANDES

### LANÇAMENTO ESPECIAL



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.59>

**Editor Responsável:** Antônio Raimundo Pereira Medrado  
**Editor correspondente (ANGOLA):** Manuel Francisco Neto

**Coordenação editorial:**

Ana Paula de Lima  
Andreia Fernandes de Souza  
Antônio Raimundo Pereira Medrado  
Isac dos Santos Pereira  
José Wilton dos Santos  
Vilma Maria da Silva

**Coordenação editorial (Angola):**

Manuel Francisco Neto  
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

**Com. de Avaliação e Leitura:**

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins  
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt  
Profa. Esp. Ana Paula de Lima  
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Profa. Dra. Denise Mak  
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)  
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira  
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza  
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)  
Profa. Dra. Thais Thomaz Bovo  
Prof. Me. Wilder Dala Quinjangó (Angola)

**Bibliotecária:**

Patrícia Martins da Silva Rede

**Colunistas:**

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Prof. Dr. Isac Chateaneuf  
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)  
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva  
Prof. Me. José Wilton dos Santos  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

**Web-edição:**

T.I Lee Anthony Medrado

**Contatos**

Tel. 55(11) 99543-5703  
Whatsapp: 55(11) 99543-5703  
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)  
netomanuefrancisco@gmail.com (Luanda)  
<https://primeiraevolucao.com.br>

**Imagens, fotos, vetores etc:**

<https://publicdomainvectors.org/>  
<https://pixabay.com>  
<https://www.pngwing.com>  
<https://br.freepik.com>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 6, n. 59 (jun. 2025). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2025. 238 p. : il. color

**Bibliografia**

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI 10.52078/issn2673-2573.rpe.59

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo  
[www.livroalternativo.com.br](http://www.livroalternativo.com.br)  
CNPJ: 28.657.494/0001-09

## 05 EDITORIAL

Antônio R. P. Medrado

## 06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateaneuf

## 08 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

## 10 Educação & Literatura

Mirella Clerici Loayza

## 12 ENTRE LINHAS E LOUSAS

Bianca de Assis Pirahy

## 17 POIESIS

## 13 DESTAQUE Festival de Teatro Amador Eliete Fernandes

# ARTIGOS

<b>1. IMPACTO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS NA GARANTIA DO SUCESSO DO BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO EM 2022</b> <i>Adriano Kiaku Mbuta Afonso Tunga</i>	19
<b>2. DIFICULDADES EMOCIONAIS: SUPERANDO TRAUMAS E DIFICULDADES EMOCIONAIS NA EDUCAÇÃO</b> <i>Angélica Rodrigues Valentin</i>	25
<b>3. IMPACTO DAS MICROFINANÇAS NA ECONOMIA INFORMAL NO MUNICÍPIO DE MALANJE PROVÍNCIA DE MALANJE</b> <i>Antônio da Silva Bige</i>	35
<b>4. GESTÃO ESTRATÉGICA COMO INDICADOR DE DESEMPENHO POSITIVO E COMPETITIVO NAS EMPRESAS. O CASO DA EDIÇÕES NOVEMBRO, EMPRESA PÚBLICA 2023</b> <i>Bernarda Domingos Martins</i>	43
<b>5. A IMPORTÂNCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES</b> <i>Cristina Sena da Conceição</i>	49
<b>6. PEDAGOGIA DA SAÚDE UMA PRÁTICA NECESSÁRIA</b> <i>Edson da Conceição Graça</i>	55
<b>7. TRABALHANDO A DIVERSIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL</b> <i>Elisete Vicente da Silva Oliveira</i>	65
<b>8. IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EDUCAÇÃO ESCOLAR</b> <i>Fortuna Neto Figueiredo Vitangui</i>	83
<b>9. DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA: SEUS PRINCIPAIS MODELOS TEÓRICOS</b> <i>Francisco de Assis / Nelito Antônio</i>	93
<b>10. RODA DE CONVERSA</b> <i>Girleone Nascimento da Silva Mantovani</i>	99
<b>11. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: MODELO BASEADO EM RECURSOS (RBV) COM RETORNOS ACIMA DA MÉDIA, STAKEHOLDERS E LIDERANÇA ESTRATÉGICA</b> <i>José Campos Kifuba</i>	107
<b>12. RACISMO AMBIENTAL E EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA ANTIRRACISTA E ECOLÓGICA</b> <i>Juliana da Silva Oliveira</i>	119
<b>13. EDUCAÇÃO E LETRAMENTO: A IMPORTÂNCIA DO LETRAMENTO NA EDUCAÇÃO INFANTIL</b> <i>Juliana Guimarães de Sousa</i>	127
<b>14. ESTIMA COMO FERRAMENTA PARA DIVULGAÇÃO DE MARCAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS</b> <i>Lígia Sandra Luquessa Nzandi</i>	133
<b>15. TEATRO NA SALA DE AULA: UMA PROPOSTA PARA UMA EDUCAÇÃO DINÂMICA</b> <i>Luzinete Bispo dos Santos</i>	141
<b>16. A PROBLEMATIZAÇÃO DO BULLYING ATRAVÉS DO CINEMA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA REPRESENTAÇÃO E IMPACTO SOCIAL</b> <i>Marcelo Santos de Mascarenhas</i>	151
<b>17. MICROPLÁSTICOS E EDUCAÇÃO AMBIENTAL: UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR PARA A FORMAÇÃO DA CONSCIÊNCIA CRÍTICA NAS ESCOLAS</b> <i>Maria Aparecida da Silva</i>	159
<b>18. TRANSTORNO E DÉFICIT DE ATENÇÃO E HIPERATIVIDADE NO AMBIENTE ESCOLAR</b> <i>Mariangela de Jesus Chagas</i>	165
<b>19. TABAGISMO E CIGARRO ELETRÔNICO: RISCOS À SAÚDE E ENVELHECIMENTO DA PELE</b> <i>Marilena Wackler</i>	173
<b>20. ANÁLISE CRÍTICA DO RESULTADO DO EXERCÍCIO NA DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO FACE ÀS DISPONIBILIDADES: CASO ENDIAMA (2021)</b> <i>Mbengui Nzinga Daniel</i>	179
<b>21. DESAFIOS DOS EDUCADORES DA REDE MUNICIPAL DE SÃO PAULO NA INCLUSÃO DE CRIANÇAS EXPATRIADAS NA PRIMEIRA INFÂNCIA E CICLO DE ALFABETIZAÇÃO</b> <i>Mirella Clerici Loayza</i>	183
<b>22. O PAPEL DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS</b> <i>Muxima Ribeiro Joaquim Faustino</i>	193
<b>23. GÊNERO, RAÇA E FRACASSO ESCOLAR: UMA ANÁLISE A PARTIR DE GUACIRA LOPES LOURO E NILMA LINO GOMES</b> <i>Solange Aparecida Silva</i>	203
<b>24. PROGRAMA SÃO PAULO INTEGRAL E A FORMAÇÃO DE PROFESSORES: TEORIA E PRÁTICA EM FOCO</b> <i>Tânia Maria Pereira Castro</i>	211
<b>25. ALIMENTAÇÃO NA PRIMEIRA INFÂNCIA: CUIDADOS, VÍNCULOS E AUTONOMIA NA CRECHE SOB A ABORDAGEM PIKLER</b> <i>Thais Maranhão Pereira Rodrigues</i>	217
<b>26. O MOVIMENTO NA EDUCAÇÃO INFANTIL</b> <i>Viviane Marcia Santos de Mascarenhas</i>	227

## ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES. SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

### UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

### INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

### PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

### PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é mais do que uma revista, é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

**Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!**

### INSTITUIÇÕES PARCEIRAS



Indexadores: \_\_\_\_\_



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: MODELO BASEADO EM RECURSOS (RBV) COM RETORNOS ACIMA DA MÉDIA, STAKEHOLDERS E LIDERANÇA ESTRATÉGICA

JOSÉ CAMPOS KIFUBA<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo aborda sobre como, o Modelo Baseado em Recursos (RBV), contribui para construção de vantagem competitiva sustentável e a geração de retorno acima da média. No entanto, o artigo foi desenvolvido através de uma abordagem bibliográfica, com base em literatura acadêmica, relevante nas áreas de estratégias, gestão de recursos e liderança. Foram analisadas obras clássicas, revistas electrónicas, artigos científicos contemporâneos sobre o modelo baseado em recursos, bem como estudos sobre lideranças estratégicas e teoria de *stakeholders*. O acolhimento das fontes deu primazia aos autores mais reconhecidos por várias décadas, o artigo indexado em bases científicas. Objectivo desta pesquisa, é analisar como modelo baseado em recurso (RBV) pode influenciar a obtenção de retorno acima da média nas organizações. Contudo buscou-se responder a seguinte questão, "De que forma o modelo baseado em recursos(RBV) contribui para a obtenção de retorno acima da média nas organizações?. Fundamentado na ideia de que recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e bem organizados (VRIO), são determinantes para o desempenho superior. o artigo ainda incorpora a perspectiva de previsão de resultados estratégicos como ferramenta de apoio à tomada de decisões, que permita os líderes antecipar cenários e ajustes das estratégias de acordo os objectivos organizacionais. Articulação entre os recursos internos e uma visão orientada a resultados permite uma alocação estratégica mais eficiente, optimizando a captura de valor em diferentes divisões de negócios. E por fim o artigo, elucida liderança estratégica eficaz, na integração entre recursos internos.

**Palavras-chaves:** Recurso. Retorno acima da média. Stakeholders. Líder Estratégico. CEO.

### INTRODUÇÃO

A administração estratégica e competitividade nas organização industrial são fundamentais para sobrevivência e permanência eficaz no mercado, no entanto a competitividade estratégica torna-se símbolo de um desafios as empresas como irá conseguir formular e

implementar com exatidão essas linhas que foram criadas com finalidade de agregar mais valor na organização. Com isso trará conjunto de significado que levará os *stakeholders* de diferentes perspectivas que estejam em coordenação com o compromisso e acções definida anteriormente. O modelo baseado em recursos com retornos acima da média

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão, na Especialidade de Gestão Esratégica de Empresa, pelo Instituto Superior Politécnico de Kangonjo; Licenciado em gestão de empresa, pelo Instituto Superior Politécnico Deolinda Rodrigues "IDERO; Professor de Empreendedorismo na Escola do IIº Ciclo do Ensino Secundário.

Email: [josecamposki85@gmail.com](mailto:josecamposki85@gmail.com) / +244 935 114 112.

pressupõe que toda organização seja um conjunto único de recursos e capacitações. A singularidade dos seus recursos e capacidades é a base para a estratégia da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média. Recursos são insumos do processo produtivo de uma empresa, tais como: equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos.

Normalmente os recursos de uma empresa são divididos em três categorias: físicas, humanas e capital organizacional, os recursos são de natureza tangível ou intangível. Os recursos por si só podem não propiciar vantagem competitiva em qualquer organização, por mais que sejam valiosos forem, pós, clara, que os mesmos têm mais probabilidade de ser a fonte de uma vantagem competitiva quando são bem planejados, organizados, coordenados e integrados em uma capacitação.

Segundo Blyler e Coff (2003) “Capacitação é a faculdade de um conjunto de recursos para executar uma tarefa ou actividade de forma integrada”. As capacitações evoluem com o tempo e têm que ser administradas de forma dinâmica na busca de factores que trazem retornos acima da média a empresa

Competências essenciais são recursos e capacitações que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos concorrentes. As competências essenciais geralmente são visíveis na forma de funções organizacionais. Exempli gratia, o marketing é uma competência essencial (PRIEM; BUTLER, 2001).

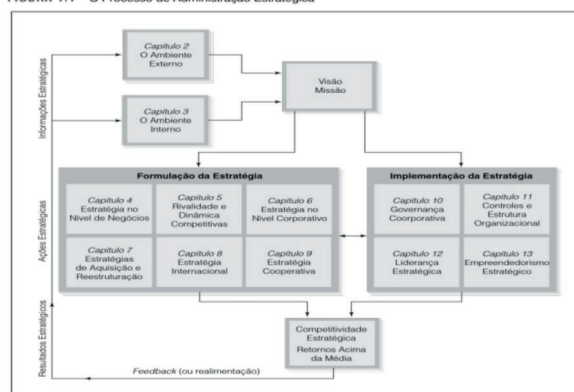
## UTILIDADE DE RECURSOS DA EMPRESA

Todos qualquer empresa de utilizar seus recursos para comercializar seus produtos de maneira superior com diferença sobre à forma como seus concorrentes os comercializam. para o modelo baseado em recursos, as diferenças nos desempenhos das empresas ao longo do tempo se devem principalmente aos seus recursos e capacitações exclusivos, e não às características estruturais da indústria (setor). Este modelo

também pressupõe que as empresas adquirem recursos diferentes e desenvolvem capacitações exclusivas com base na maneira como os combinam e os utilizam.

Segundo Bansal (2005, apud HITT et al., 2008), diz que, os recursos e certamente as capacitações não circulam muito pelas empresas, e que as diferenças nos recursos e capacitações são a base da vantagem competitiva. Pelo uso contínuo, as capacitações se tornam mais sólidas e mais difíceis de serem entendidas e imitadas pelos concorrentes. Como fonte de vantagem competitiva, uma capacidade não deve ser “nem tão simples que possa ser facilmente imitada e nem tão complexa que desafie a direção e o controle internos. Figura: 1.1 abaixo-Adaptada HITT et al (2011)

FIGURA 1.1 O Processo de Administração Estratégica



## VISÃO E MISSÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O modelo baseado em recursos com retornos superiores. Como se pode ver, o modelo baseado em recursos indica que a estratégia escolhida pela empresa deve permitir utilizar suas vantagens competitivas em uma indústria (setor) atrativa (utiliza-se o modelo de I/O para identificar uma indústria atrativa (HITT et al. 2008).

Nem todos os recursos e capacitações das empresas têm o potencial para ser a base de uma vantagem competitiva. Esse potencial é realizado quando os recursos e capacitações são valiosos, raros e custosos para imitar, e insubstituíveis.

Os recursos são valiosos quando permitem que a empresa tire proveito de

oportunidades ou neutralize ameaças no seu ambiente externo. Eles são raros quando são de propriedade de poucos, se houver, dos concorrentes atuais e potenciais. Os recursos são custosos para imitar quando outras empresas não conseguem obtê-los ou estão em desvantagem em termos de custos para adquiri-los em relação à empresa que já os possui. E são insubstituíveis quando não apresentam equivalentes estruturais. Muitos recursos podem ser imitados ou substituídos com o decorrer do tempo. Consequentemente é difícil obter e sustentar uma vantagem competitiva com base apenas nos recursos. Porém, quando esses quatro critérios são atendidos, os recursos e as capacitações se tornam competências essenciais (ZOTT, 2003, 97-125).

Hawawini et al. (2003) como observamos, pesquisas mostram que tanto o ambiente de uma indústria (setor) quanto os activos internos de uma empresa afetam o seu desempenho ao longo do tempo, consequentemente, para formar uma visão e missão, selecionar uma ou mais estratégias e definir como implantá-las, as empresas utilizam o modelo de I/O e o modelo baseado em recursos, Makhija (2003).

Na verdade, esses modelos se complementam no sentido de que o depois de analisar os ambientes externo e interno, a empresa tem as informações de que precisa para formar uma visão e uma missão (veja a Figura 1.1.)

Segundo Hitt et al., (2008) os *stakeholders* (aqueles que afetam ou são afetados pelo desempenho de uma empresa, como discutiremos mais adiante neste capítulo) aprendem muito sobre uma empresa analisando a sua visão e missão. uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender. foco de um (I/O) está fora da empresa e o foco do outro (baseado em recursos) está inserida nela.

## VISÃO DE UMA EMPRESA

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que

pretende realizar (IRELAND, et al, 2006, 32-34). Uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Visão é pensar no “quadro geral” com uma paixão que ajuda as pessoas a sentirem o que devem fazer. As pessoas sentem o que devem fazer quando a visão da sua empresa é simples, positiva e tocante (DEUTSCHMAN, 2005, 53-62).

A visão força e desafia as pessoas e evoca emoções e sonhos. Imagine os sonhos evocados e as emoções sentidas quando os funcionários ficam sabendo que, como parte da visão da empresa. Exempli gratia; o novo CEO da LG Electronics (2005 apud HITT et al. 2008), diz: “Nós temos de ser uma grande empresa com grandes pessoas”.

A Visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar.

Também é importante observar que as declarações de visão refletem os valores e as aspirações de uma empresa e visam captar o coração e a mente de cada funcionário e, assim se espera, muitos de seus outros *stakeholders*.

A visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto a sua missão pode mudar em razão de transformações nas condições ambientais. Uma declaração de visão tende a ser relativamente curta e concisa, o que a torna fácil de ser lembrada. Entre os exemplos de declarações de visão estão, exempli gratia:

Tornar o automóvel acessível a todos os norte-americanos (visão da Ford Motor Company quando fundada por Henry Ford).

Como líder estratégico mais importante e proeminente da empresa, o CEO é responsável por trabalhar com os outros para formar a visão da empresa. Isto é importante para o CEO porque, de acordo com Dan Rosensweig, gerente operacional (CEO) da Yahoo!, “com uma visão clara e liderança sólida, pode-se fazer quase tudo acontecer”

Segundo Brown (2005, apud HITT et al., 2008) afirma que a experiência mostra que a

declaração de visão mais eficaz ocorre quando o CEO envolve várias pessoas ( por exemplo, outros gerentes do alto escalão, funcionários que trabalham em diversas áreas da empresa, fornecedores e clientes) para elaborá-la. Além disso, para que a empresa atinja o status futuro desejado, a declaração de visão deve estar claramente associada às condições dos ambientes externo e interno da empresa e tem de ser realizável. Além disso, as decisões e acções das pessoas envolvidas na elaboração da visão, principalmente o CEO e os outros gerentes do alto escalão, devem ser coerentes com tal visão. Na verdade, não há nada pior do que as acções dos líderes estratégicos do alto escalão da empresa serem incoerentes com tal visão.

### MISSÃO DE UMA EMPRESA

Ambientes externo e interno da empresa e tem de ser realizável. Segundo Ireland e Hitt (1992, 2008), a visão é a base da missão da empresa. A missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Os clientes de hoje tendem a ser bastante exigentes no tocante às suas expectativas de variedade e qualidade dos produtos (POSTREL, 2005).

A missão da empresa é mais concreta do que sua visão. Porém, assim como a visão, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders* Duncan (1999, apud, HITT et al., 2008). Juntas, a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para seleccionar e implantar uma ou mais estratégias.

Segundo Martin, (1999 *apud*, HITT et al, 2008) A probabilidade de criar uma missão eficaz aumenta quando os funcionários têm um grande senso de padrões éticos para orientar o seu comportamento quando estiverem trabalhando para ajudar a empresa a atingir a sua visão. Consequentemente, a ética nos negócios é parte essencial das discussões da empresa sobre o que pretende se tornar (sua visão), bem como sobre os clientes aos quais pretende atender e como planea atender a essas pessoas e grupos (sua

missão)

Pearce e Doh (2005). Assim como ocorre com a visão, a responsabilidade final pela elaboração da missão da empresa é do CEO, embora este e outros gerentes do alto escalão tendam a envolver muitas pessoas nessa elaboração. O principal motivo para isso é que a missão lida mais diretamente com os mercados de produtos e clientes. Em comparação com o CEO e outros gerentes do alto escalão, os gerentes intermediários e de menor escalão e outros funcionários têm mais contato com os clientes e os mercados nos quais estes são atendidos. Entre os *exempli gratias*, de missão estão:

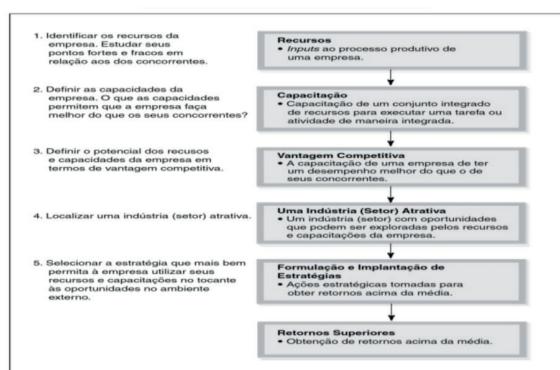
Ser o melhor empregador para nossos funcionários em todas as comunidades do mundo e oferecer excelência operacional aos nossos clientes em todos nossos restaurantes (McDonald's).

Lendo as declarações de visão e missão descritas anteriormente, você provavelmente observou que obter retornos acima da média (às vezes denominado maximização dos lucros) não foi mencionado em nenhuma delas. Isso ocorre porque todas as empresas visam obter tais retornos (o que significa que esse objectivo não diferencia a empresa dos seus rivais) e que os resultados financeiros desejados decorrem de atender adequadamente determinados clientes ao se tentar atingir o futuro desejado da empresa. Em outras palavras, os retornos acima da média são os frutos dos esforços da empresa para atingir sua visão e missão.

Na verdade, pesquisas mostram que ter visão e missão eficazmente elaboradas tem um impacto positivo no desempenho, de acordo com o medido pelo aumento das vendas, lucros, emprego e patrimônio líquido, Baum, et al (1998, *apud*, HITT et al 2008).

Por sua vez, o desempenho positivo da empresa aumenta sua capacidade de atender aos interesses dos seus *stakeholders* (que discutiremos a seguir). O oposto também parece ser verdade, a saber, a empresa sem uma visão e missão adequadamente elaboradas têm mais probabilidade de fracassar do que aquela que criou declarações de visão e missão adequadamente.

**FIGURA 1.2 MODELO BASEADO EM RECURSOS COM RETORNOS ACIMA DA MÉDIA**



Fonte: adaptada HITT et al (2008)

## STAKEHOLDERS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Donaldson e Lorsch (1983) “Toda organização é um sistema de grupos básicos de *stakeholders* com os quais ela estabelece e administra relações”. (JONES; WICKES, 1999) define Stakeholders são pessoas e/ou grupos que podem afectar e são afectados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa, as quais são colocadas em prática pela capacidade dos *stakeholders* de deterem participação essencial para a sobrevivência, competitividade e lucratividade da organização

Segundo Sharma e Henriques (2005, 159-180) os *stakeholders* continuam apoiando uma organização quando o seu desempenho corresponde ou supera suas expectativas. Além disso, pesquisas revelam que as empresas que administram bem as suas relações com os *stakeholders* têm um desempenho melhor do que aquelas que não o fazem. Conseqüentemente, as relações com os *stakeholders* podem ser administradas de forma que sejam fonte de vantagem competitiva. Embora as organizações tenham relação de dependência com os seus *stakeholders*, elas não dependem igualmente de todos eles durante todo o tempo.

Desse modo, nem todo *stakeholders* tem o mesmo grau de influência. Quanto mais essencial e valorizada for a participação de um stakeholder, mais influência terá nos compromissos, nas decisões e ações da empresa.

Os gerentes têm de encontrar formas de ajustar ou isolar a organização das demandas dos *stakeholders* que controlam os recursos críticos

## CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

As partes envolvidas nas operações de uma empresa podem ser divididas em pelo menos três grupos (HITT, et al, 2001), como mostra a Figura 1.3. Esses grupos são:

os *stakeholders* do mercado de capitais (acionistas e os principais fornecedores de capital da empresa), os *stakeholders* do mercado de produtos (os principais consumidores, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos que representam a força de trabalho) e os *stakeholders* organizacionais (todos os funcionários da empresa, incluindo o pessoal de gerência e administrativo).

Cada grupo de *stakeholders* espera que aqueles que tomam decisões estratégicas em uma empresa exerçam a liderança por meio da qual seus objectivos serão atingidos<sup>105</sup>. Os objectivos desses diversos grupos de *stakeholders* geralmente diferem uns dos outros, o que às vezes faz com que as pessoas envolvidas no processo de administração estratégica fiquem em uma situação na qual é necessário fazer concessões.

Os *stakeholders* mais evidentes, pelo menos nas organizações norte-americanas, são os acionistas – pessoas e grupos que investiram capital em uma empresa na expectativa de obter um retorno positivo sobre o seu investimento. Os direitos desses *stakeholders* estão baseados nas leis que regem as empresas privadas. Os acionistas querem que o retorno sobre seu investimento (conseqüentemente, sua riqueza) seja maximizado.

A maximização dos retornos às vezes é alcançada à custa de investir no futuro da empresa. Os ganhos obtidos reduzindo o investimento em pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, poderiam ser devolvidos aos acionistas, aumentando assim o retorno do seu investimento em curto prazo. Porém, aumento

em curto prazo da riqueza dos acionistas pode afetar negativamente a capacidade competitiva futura da empresa. Investidores sofisticados, com portfólios diversificados, podem vender sua participação se a empresa não está investindo em seu crescimento sustentável (HITT et al., 2001). Em minha opinião (HITT et al.,) tem razão, esse comportamento força a relevância do processo planejamento estratégico voltado para longo prazo, especialmente em contextos como o angolano, onde os ciclos econômicos e políticos exigem resiliência e adaptação. empresas priorizam apenas resultados imediatos que podem comprometer suas inovação, reputação e posicionamento competitivo no mercado futuro.

As pessoas que tomam decisões estratégicas são responsáveis pela sobrevivência da empresa tanto no longo quanto no curto prazo. Conseqüentemente não é do interesse de nenhum stakeholder que os investimentos na empresa sejam indevidamente minimizados.

Diferentemente dos acionistas, outro grupo de *stakeholders* – o de clientes da empresa – prefere que os investidores recebam um retorno mínimo sobre seu investimento. Os clientes maximizam a sua participação quando a qualidade e confiabilidade dos produtos da empresa melhoram sem que haja aumento de preço. Podem ocorrer retornos elevados aos clientes à custa de retornos mais baixos negociados com os acionistas do mercado de capitais.

Devido ao potencial de conflitos, toda empresa é desafiada a administrar os seus *stakeholders*. Primeiramente ela precisa identificar cuidadosamente todos os *stakeholders* importantes. Em segundo lugar, dar prioridade a eles, caso não possa satisfazer a todos. O poder é o critério mais importante na priorização dos *stakeholders*. Entre os outros critérios estão a urgência de satisfazer a um determinado grupo de *stakeholders* e o grau de importância de cada um deles para a empresa.

Quando a empresa obtém retornos acima da média, o desafio de administrar eficazmente as relações com os *stakeholders* é amenizado

consideravelmente. Com a capacidade e flexibilidade oferecidas pelos retornos acima da média, uma empresa consegue satisfazer vários *stakeholders* ao mesmo tempo. Quando a empresa obtém apenas retornos médios, não consegue maximizar os interesses de todos os seus *stakeholders*.

As decisões de concessão são tomadas ponderando-se quão importante é o apoio de cada grupo de *stakeholders* para a empresa. Por exemplo, os grupos ambientais podem ser muito importantes para a empresa no setor de energia, mas são menos importantes para as empresas de serviços profissionais (FREEMAN, 1984).

Considerando que, o caso de Companhia de Biocombustíveis de Angola, (Biocom), *stakeholders* têm um papel central, dada a natureza do setor e a sua ligação com as políticas energéticas e ambientais adotada no território nacional e respeitando os tratados internacionais tendo em vista o aquecimento global. Portanto, é essencial que a biocom, avalie continuamente os interesse desses grupos, ajustado os seus planejamento estratégico conforme as demanda do contexto nacional, no garante da legitimidade, apoio institucional e obtenção de vantagem competitiva no contexto de Angola, ela pode surgir como: 1ª Tecnologia limpa e eficiente; 2ª Cumprimento das legislação ambiental em vigor no País; 3ª Boa reputação local, nacional e internacional.

Uma empresa que obtém retornos abaixo da média não consegue satisfazer minimamente a todos os *stakeholders*. O desafio gerencial nesse caso é permitir concessões que minimizem a perda do apoio dos *stakeholders*. Os valores societários também influenciam a alocação geral de pesos entre os três grupos de *stakeholders*. Embora todos esses três grupos sejam atendidos por empresas dos principais países industrializados, as prioridades no seu atendimento variam devido às diferenças culturais. A seguir apresentamos mais detalhes sobre cada um desses três principais grupos de *stakeholders*.

## STAKEHOLDERS DO MERCADO DE CAPITALIS

Os acionistas e investidores (de capital) esperam que a empresa preserve e aumente a riqueza que confiaram a ela. Os retornos que esperam são proporcionais ao grau de risco aceito com esses investimentos. Os investidores insatisfeitos podem impor acordos mais rigorosos quanto a futuros financiamentos ou vender suas ações, sinalizando preocupação com a gestão (NETO, 2014). Compartilhamos a ideia de que, os acionista e investidores de capitais, as empresas em meio ao mundo extremamente constante, gerenciar bem os acionista e investidores não é capricho dos gestores das organizações, ou seja apenas uma formalidade, envolve criatividade para atrair e reter valor de forma sustentável, reduz a incerteza de riscos, atrai investimentos e fortalece a reputação da empresa. No actual cenário, onde a governança responsável e chamada como factor indispensável, o diálogo transparente e o engajamento estratégico são contextos necessários para que as organizações e mercados prosperem com confiança.

Quando uma empresa está ciente de possíveis ou reais insatisfações entre os *stakeholders* do mercado de capitais, pode responder às suas preocupações, e essa é afetada pela natureza da sua relação de dependência com os mesmos (que, como observamos anteriormente, é influenciada pelos valores de uma sociedade). Quanto maior e mais importante for a relação de dependência, mais direta e significativa será a resposta da empresa, é razoável esperar que o CEO e os gerentes do alto escalão de uma empresa estejam refletindo seriamente sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho financeiro da empresa a fim de satisfazer seus *stakeholders* do mercado de capitais.

## STAKEHOLDERS DO MERCADO DE PRODUTOS

Algumas pessoas podem pensar que os *stakeholders* do mercado de produtos (clientes, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos) tenham alguns interesses em comum.

No entanto, todos esses quatro grupos podem se beneficiar quando a empresa se envolve em batalhas competitivas. Por exemplo, dependendo do produto e das características da indústria (setor), a concorrência do mercado pode resultar na oferta de produtos com preços mais baixos aos clientes e no pagamento de preços mais altos aos seus fornecedores (a empresa pode estar disposta a pagar preços mais altos aos fornecedores para garantir a entrega dos tipos de bens e serviços associados ao seu sucesso competitivo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

No mundo globalizado os clientes, como *stakeholders*, requerem produtos confiáveis ao menor preço possível. Os fornecedores procuram clientes fieis que estejam dispostos a pagar o preço sustentável mais alto pelos bens e serviços que recebem. As comunidades anfitriãs buscam empresas que estejam dispostas a ser empregadoras por longo prazo e contribuintes fiscais sem sobrecarregar os serviços públicos de apoio com uma demanda excessiva.

Os agentes sindicais estão interessados em empregos seguros com condições de trabalho extremamente desejáveis para os empregados que representam. Conseqüentemente, os *stakeholders* do mercado de produtos geralmente ficam satisfeitos quando a margem de lucro de uma empresa reflete pelo menos um equilíbrio entre os retornos para os *stakeholders* do mercado de capitais (isto é, os retornos que os investidores e acionistas estão dispostos a aceitar e ainda assim continuar investindo na empresa) e os retornos que compartilham.

## STAKEHOLDERS ORGANIZACIONAIS

Os empregados – os *stakeholders* organizacionais de uma empresa – esperam que esta ofereça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante. Como empregados, geralmente nos satisfazemos em trabalhar para uma empresa que esteja crescendo e desenvolvendo activamente nossas aptidões, principalmente aquelas necessárias para que sejamos membros efetivos de uma equipe e para

atender ou exceder os padrões globais de trabalho.

Em termos coletivos, a educação e as habilidades da força de trabalho de uma empresa são armas competitivas que afetam a implantação de estratégias e o desempenho da empresa.

Os líderes estratégicos são os maiores responsáveis pelo atendimento diário das necessidades dos *stakeholders* organizacionais: “A função da liderança estratégica é utilizar totalmente o potencial humano, criar organizações nas quais as pessoas possam crescer e aprender e ao mesmo tempo atingir um objectivo comum, alimentar o espírito humano (BYRNE, 2005).”

FIGURA 1.3 OS TRÊS GRUPOS DE STAKEHOLDERS



Fonte: Adaptada a HITT et al (2008)

## LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Líderes Estratégicos são pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a atingir a sua visão e missão. Independentemente do cargo que ocupem, os líderes estratégicos, são decisivos e estão comprometidos a proteger aqueles ao seu redor e a ajudar a empresa a criar valor para seus clientes e retornos para os acionistas e outros *stakeholders* (PRINCE, 2005).

Quando identificamos líderes estratégicos, a maioria de nós tende a pensar nos diretores-presidentes (CEO) e outros gerentes do alto escalão. Evidentemente essas pessoas

são líderes estratégicos e, em último caso, os CEO são responsáveis por assegurar que sua empresa utilize o processo de administração estratégica de maneira eficaz. Realmente, hoje a pressão exercida sobre os responsáveis das empresas como PCA, CEO Administradores, Chefe de departamentos para fazer isso está mais forte do que nunca a nova era do IIIº milênio exige destes muito mais.

No entanto, existem várias outras pessoas nas organizações de hoje que ajudam a selecionar a estratégia de uma empresa e depois estipulam ações a serem tomadas para implantá-las com êxito. O motivo principal para isso é que as realidades da concorrência do século actual, estão mais inerente ao homem de hoje e sua tecnologia ou recursos intangíveis que a empresa possui (por exemplo, a economia globalizada, globalização, mudanças tecnológicas rápidas e a importância cada vez maior do conhecimento e das pessoas como fonte de vantagem competitiva), estão criando uma necessidade para os que estão “mais próximos da ação” de ser aqueles que tomam decisões e estipulam as ações a serem tomadas, ou seja liderança situacional, alguém deve tomar a liderança e decisões para o propósito da empresa aquele nível e momento.

Os CEOs e gerentes do alto escalão mais eficazes entendem como delegar responsabilidades estratégicas para as pessoas de toda a empresa que influenciam a utilização dos recursos da organização de forma coordenada criando sinergia a todos os âmbitos para o alcance do retorno acima da média (COLLINS, 2005, 89-94)

A cultura organizacional também afeta os líderes estratégicos e seu trabalho. Por sua vez, as discussões e medidas dos líderes estratégicos moldam a cultura de uma organização. A cultura organizacional diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores essenciais que é compartilhado por toda a empresa e que influencia a maneira como ela conduz os seus negócios. É a energia social que direciona – ou

deixa de direcionar – a organização. Exemplifique gratia: a extremamente bem-sucedida a empresa de transporte aéreo americana, é conhecida por ter uma cultura singular e valiosa, que incentiva os empregados a trabalhar arduamente, mas ao mesmo tempo se divertir.

Além disso, sua cultura transmite o respeito pelos outros – tanto funcionários quanto clientes. A empresa também valoriza o serviço, como indica o seu comprometimento em oferecer– Serviço Realmente Extraordinário) a cada cliente

Algumas culturas organizacionais são fonte de desvantagem. é importante para os líderes estratégicos entender que ainda que a cultura da empresa esteja funcional ou disfuncional, o seu trabalho é feito no contexto dessa cultura.

Há uma relação recíproca constante entre a cultura da organização e o trabalho dos líderes estratégicos, no sentido de que a cultura molda a forma como o trabalho deles ajuda a moldar o que é uma cultura organizacional em constante evolução. (ROOKE; TOLBERT, 2005)

## **O TRABALHO DOS LÍDERES ESTRATÉGICOS EFICAZES**

Talvez não seja de se admirar que trabalho árduo, análises meticulosas, disposição para ser extremamente franco, uma queda por querer que a empresa e o seu pessoal consigam realizar cada vez mais e bom senso sejam pré-requisitos para que a pessoa seja bem-sucedida como líder estratégica de empresa seja para quaisquer sector empresarial.

No entanto, os líderes estratégicos devem ser capazes de “pensar sério e profundamente ... nos objectivos das organizações que comandam ou nas funções que executam, nas estratégias, táticas, tecnologias, sistemas e pessoas necessárias para atingir esses objectivos, e nas questões importantes que sempre precisam ser respondidas para caminhar a futuro pretendido”.

Os líderes estratégicos, independentemente de onde estejam na organização, geralmente trabalham muito e o seu trabalho está repleto de situações envolvendo decisões ambíguas para as quais não se encontram soluções facilmente, os líderes estratégico como já referimos , quem nem sempre são os responsáveis de nível institucional. No entanto, as oportunidades proporcionadas por esse trabalho são atrativas e oferecem chances de sonhar e agir. As palavras reproduzidas a seguir, dadas como conselho ao falecido presidente e co-CEO da Time Warner, Steven e Ross, (1927, 1992) e por seu pai, descrevem as oportunidades no trabalho de um líder estratégico.

O termo organizacional utilizado para um sonho que desafia e energia de uma empresa é visão. Os líderes estratégicos têm oportunidades de sonhar e agir, e os mais eficazes dão a visão como base para a missão da empresa e subsequente escolha e utilização de uma ou mais estratégias.

## **PREVENDO OS RESULTADOS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Os líderes estratégicos tentam prever os resultados das suas decisões antes de envidar esforços para implantá-las. É difícil fazer isso, no sentido de que muitas decisões do processo de administração estratégica se preocupam com um futuro incerto e a posição da empresa no futuro Collins (2005, apud HITT et al 2008).

Mapear o pool de lucros de uma indústria é algo que os líderes estratégicos podem fazer para prever os possíveis resultados de várias decisões e se concentrar no aumento do lucro, e não estritamente no aumento da receita. Um pool de lucros envolve o total de lucros obtido por uma indústria (setor) em todos os pontos da cadeia de valores (GADIESH; GILBERT, 1998, apud. HITT et al., 2008). Analisar o pool de lucros em uma indústria (setor) auxilia uma empresa a ver algo que os outros não conseguem perceber porque a ajuda a entender as principais fontes de lucro em uma indústria (setor). Há quatro etapas

para se identificar pools de lucro: (1) definir as fronteiras do pool; (2) estimar o tamanho geral do pool; (3) avaliar o tamanho da atividade na cadeia de valor no pool; (4) ajustar os cálculos.

Pool de lucros envolve o total de lucros obtido por uma indústria (setor) em todos os pontos da cadeia de valores.

Vamos supor que uma indústria de joalheria como a poderia mapear os pools de lucro da indústria de joias, terá primeiramente a empresa de definir os limites da indústria (setor) e depois estimar seu tamanho. Como referimos neste artigo, esses limites incluem os mercados no mundo todo, enquanto o tamanho de muitos desses mercados, principalmente dos mercados em países emergentes e consumidores do produto, continua aumentando rapidamente. A empresa estaria então preparada para estimar o potencial de lucro em cada uma das partes da cadeia de valor.

A empresa teria, então, as informações e os insights necessários para identificar as estratégias a serem utilizadas para ser bem-sucedida nos locais onde estão situados os maiores pools de lucro na cadeia de valor, Epstein e Westbrook, (2001 apud HITT, et al., 2008). Como mostra essa breve discussão, os pools de lucro são uma ferramenta para ajudar os líderes estratégicos de uma empresa a reconhecerem as medidas a serem tomadas para aumentar a probabilidade de expandir os lucros.

Os inputs estratégicos da empresa (veja a Figura 1.1) dão a base para se escolher uma ou mais estratégias e decidir como implantá-las. Como sugere a Figura 1.1 com a flecha horizontal unindo dois tipos de ações estratégicas, a formulação e implantação devem ser integradas simultaneamente, se a empresa quiser utilizar o processo de administração estratégica com sucesso. A integração ocorre quando as pessoas que tomam as decisões pensam nas questões de implantação, ao escolherem estratégias e quando refletem sobre as possíveis mudanças nas estratégias da empresa enquanto implantam a estratégia escolhida. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A estratégia se refere a criar valor, neste artigo prendemo-nos sobre um dos meios pelos quais os gerentes buscam criar retornos acima da média – o modelo de I/O e o modelo baseado em recursos. É importante a maneira como os retornos são medidos. Por exemplo, no texto, o ajuste aos riscos é discutido como um critério que tem de ser levado em consideração ao comparar os lucros contábeis, principalmente em empresas de indústrias diferentes. No entanto, a forma como os retornos são calculados também pode afetar a classificação da empresa em relação à média da indústria (setor), mesmo entre empresas da mesma indústria (setor). Três medidas amplamente utilizadas são as seguintes:

a) Porcentagem das vendas. Essa é a medida de desempenho mais comumente utilizada. É simplesmente a renda líquida da empresa expressa como porcentagem da receita de vendas.

Retorno sobre o capital empregado. Essa medida leva em consideração o que é ganho para cada dólar que os acionistas e portadores de títulos investiram. É uma boa medida de quão bem aqueles que lideram e administram empresas utilizaram o capital que a sociedade lhes confiou. O numerador dessa medida é o lucro da empresa antes dos impostos e juros. O denominador é o total de ativos da empresa menos o passivo circulante. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)

b) Retorno total para os acionistas. Essa medida capta o ganho total para um acionista no período de um ano como porcentagem do preço de uma ação no primeiro dia do ano. O numerador neste caso é a variação no preço de uma ação do primeiro até o último dia do ano mais todos os dividendos pagos sobre essa ação. O denominador é o preço da ação no início do ano.

Visando analisar as ações tomadas para implantar estratégias. Primeiramente analisamos os vários mecanismos utilizados para administrar empresas. Com as demandas por uma melhor governança corporativa sendo hoje exigidas por vários *stakeholders*, as organizações são desafiadas a aprender como atender aos diversos interesses dos seus *stakeholders* ao mesmo tempo (PEARCE; DOH, 30-39 Apud HITT et al, 2008). Acho que: neste quesito, o mundo

contemporâneo, o retorno total para os acionistas (Total Shareholder Return-TSR) é uma métrica chave para que reflita o valor entregue aos investidores ao considerar tanto a valorização das ações quanto os dividendos pagos ao longo do tempo. Este indicador está directamente ligado ao desempenho da gestão da empresa pois decisões estratégicas eficazes, em consonância com a postura dos gestores na tomada das mesmas decisões, alocação eficiente de recursos e liderança orientada a resultados que influenciam significativamente a geração de valor. Desta forma, avaliar o TRS é também avaliar a capacidade dos gestores em promover o crescimento sustentável e rentabilidade para acionistas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas utilizam o processo de administração estratégica para obter competitividade estratégica e retornos acima da média. O modelo baseado em Recursos destaca que a vantagem competitiva sustentável e o retorno acima da média são alcançados quando a empresa possui e utiliza recursos valiosos, raros, imitáveis e bem organizados. Para isso, esses recursos sejam explorados de forma eficaz, é essencial a atuação dos líderes estratégicos, que tomam as decisões alinhadas com os objectivos organizacionais e com a realidade do ambiente interno e externo. No entanto, o sucesso a longo prazo depende do equilíbrio entre o desempenho financeiro e a criação de valor para *stakeholders*, garantindo legitimidade, reputação e sustentabilidade do negócio. Por tanto uma estratégia eficaz integra recursos, liderança responsável com as partes interessadas.

## REFERÊNCIAS

BANSAL, P. Evolução e Sustentabilidade: Um estudo Longitudinal do desenvolvimento sustentável corporativo, *Strategic Management Journal* 26, 2005.

PRIEM R. L. BUTLER, J. E., É a "visão" baseada em recursos uma perspectiva útil para a pesquisa de gerenciamento estratégico, p. 22-40. *Academy of Management Review* 26, 2001.

BYRNE, J. A. trabalhando para o chefe do inferno. *Empresa Rápida*, Jul, p. 14, 2005.

DECAROLIS, D. M. Competência e imitabilidade na indústria farmacêutica: Uma análise de seu desempenho firme. *Jornal de Gestão*, 29: p. 27-50, 2003.

DONALDSON, G. LORSCH, J. W., *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*. Nova York: Basic Books, pp. 37-40, 1983.

DUNCAN, W. J. *Management: Ideas and Actions*, Nova York: Ideas and Actions, 1999.

GADIESH, O. GILBERT, J. L. *Harvard Business Review*. "Como mpear a piscina de lucro do seu sector, p. 149-162, 1998.

HAWAWINI, G. S. "O desempenho é a unidade por factores específicos da indústria- ou firmes. Um novo olhar para o evidencias": *Jornal de Gestão Estratégica* 24. 1-16, 2003.

HITT, M. A. *Manual de gerenciamento estratégica*, 189-207. UK: Oxford, 2001.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*, Trad. 5ª ed. Vol. 2. São Paulo, Brasil: Cengage Learning, 2008.

IRELAND, D. H., *Estratégia de negócios de Ding Business Cincinnat*. Thomson South-Western, p. 32-34, 2006.

BLYLER, M. COFF, R. W. "Compatibilidades dinâmicas, capital social e apropriação de aluguer". *Strategic Management Journal* 24, p. 677-686, 2003.

PRINCE, E. T. Comportamento fiscal dos CEOs. *Revista de Gerenciamento do MIT Sloan*, 46, pp. 23-26, 2005.

ROOKE, D. TOLBERT, W. R. Sete transformações de Liderança. *Harvard Business Review*, 83, p. 66-76. 2005.

TENG, B. S. CUMMINGS, J. L. Trade-offs em recursos e capacidades de recurso. *Academy of Management Executive*, p. 81-91, 2002.

PEARCE, J. A. DOH, J. P. "The high impact of collaborative social initiatives", p. 30-39, 2005.

ZOTT, C. Captabilidades de dinâmica e o surgimento do desempenho da empresa diferencial intra-industrial. *Journal*, 24, 97-125, 2003.

NETO, A. A. *Finanças Corporativas e Valor*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2014

EPSTEIN, M. J. Westbrock, R. A. "Linking actions to profits in strategic decision making", *Sloan Management Review* 42: p. 39-49. , 2001

COLLINS, J. tough calls *Fortune*, 27 jun., p. 89-94, 2005.

BAUM, I. R. LOCKE, E. A. KIRKPATRICK, S. A., "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, 83: p. 43-54. 1998.

MARTIN, P. "Lições de humildade", *Financial Times*, 22 junho p. 18. 1999.

POSTREL, V. "So many choices", *Dallas Morning News*, 26 jun., P1, P5. 2005.

BROWN, P. B. "What I know now", *Fast Company*, p 96, fev. 2005.

MAKHIIJA, M. "Comparing the resource-based and market-based views of the firm: empirical evidence from Czech privatization", *Strategic Management Journal*, 24: p. 433-451, 2003

LOEB, M. ROSS, S. J. *Fortune*, 25 jan., p. 4, 1927-1992, 1993.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman 1984.

Jones, T. M. Wicks, A. C. "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24: p. 206-221; 1999.

SHARMA, S. HENRIQUES, I. "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian Forest products industry", *Strategic Management Journal*, 26: p. 159-180, 2005



FESTIVAL DE TEATRO AMADOR  
ELIETE FERNANDES

LANÇAMENTO  
ESPECIAL



www.primeiraevolucao.com.br



https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.59



**COORDENAÇÃO:**

Prof. Dr. Manuel Francisco Neto  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco  
Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

**AUTORES(AS):**

Adriano Kiaku Mbuta Afonso Tunga  
Angélica Rodrigues Valentin  
António da Silva Bige  
Bernarda Domingos Martins  
Cristina Sena da Conceição  
Edson da Conceição Graça  
Elisete Vicente da Silva Oliveira  
Fortuna Neto Figueiredo Vitangui  
Francisco de Assis e Nelito António  
Girlene Nascimento da Silva Mantovani  
José Campos Kifuba  
Juliana da Silva Oliveira  
Juliana Guimarães de Sousa  
Lígia Sandra Luquessa Nzandi  
Luzinete Bispo dos Santos  
Marcelo Santos de Mascarenhas  
Maria Aparecida da Silva  
Mariangela de Jesus Chagas  
Marilena Wackler  
Mbengui Nzinga Daniel  
Mirella Clerici Loayza  
Muxima Ribeiro Joaquim Faustino  
Solange Aparecida Silva  
Tânia Maria Pereira Castro  
Thaís Maranhão Pereira Rodrigues  
Viviane Marcia Santos de Mascarenhas

Indexadores: \_\_\_\_\_



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



Platform & workflow by OJS / PKP

Parceiros:

