

**COMUNICAÇÃO EFICAZ NA RBV: POTENCIAL RECURSO GERADOR DE VANTAGEM
COMPETITIVA**

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

COMUNICAÇÃO EFICAZ NA RBV: POTENCIAL RECURSO GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA

1 INTRODUÇÃO

1.1 O desafio da comunicação nas organizações

A visão baseada em recursos (RBV) é uma teoria de estratégia que propõe que a fonte primordial de vantagens competitivas seriam rendas ricardianas (Saes, 2009), advindas da posse e utilização de recursos raros, valiosos e custosos de serem transferíveis e replicáveis (Barney, 1991). Focada nas características internas da firma, a RBV cria estratégias de criação de valor a partir de ganhos de eficiência (Barney, 1991) e processos e heurísticas acerca de tais recursos e capacidades dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Por um processo de ambiguidade causal (Barney, 1991), os estudos da RBV encontram dificuldades em identificar as causas reais de um bom ou mau desempenho, sendo por essa razão criticada por sua baixa previsibilidade, além de difícil execução dos conceitos (Priem & Butler, 2001), devido ao excessivo foco no nível de análise institucional, com pouca compreensão das interações empresa-indivíduo em suas múltiplas facetas.

De forma complementar, a literatura de implementação discute fatores cognitivos individuais e interpessoais relevantes e como os mesmos impactam a obtenção de resultados institucionais (Li, Guohui & Eppler, 2008), o que pode contribuir com a discussão acerca da interrelação entre os níveis micro e macro da teoria (Coleman, 1988). Assim, a compreensão dos principais fatores influentes na implementação estratégica pode contribuir com a RBV ao indicar heurísticas e rotinas essenciais para garantir a geração de valor e, conseqüente, vantagem competitiva sustentável.

A comunicação é considerada elemento essencial para o sucesso das empresas (Acuña *et al.*, 2017). Alexander (1985) já relatava que a comunicação era o principal fator de preocupação dos líderes em relação à execução de estratégias e desde então o panorama se mantém. Pesquisas empíricas contemporâneas evidenciam que rotinas de comunicação interna ineficientes ainda representam os principais obstáculos à implementação, como por exemplo o compartilhamento inadequado ou insuficiente de informações e a falta de clareza acerca de prioridades e responsáveis (Sacramento, 2016; Hrebiniak, 2006). Embora os líderes tenham consciência sobre o papel central da comunicação de estratégias em suas atribuições, a forma como tal impacto se desdobra nas rotinas da organização ainda não é claro (Desmid & George, 2016).

O principal objetivo deste estudo é discutir a comunicação como um recurso com potencial de geração de vantagem competitiva, fundamental para a implementação estratégica. Ao relacionar elementos da teoria da comunicação à análise da estratégia competitiva e valendo-se da caracterização de recursos proposta por Barney (1991), esse estudo propõe um diálogo articulado entre diferentes autores e teorias, com o intuito de aprofundar a compreensão acerca do papel da comunicação na RBV. Paralelamente, esta pesquisa responde aos chamados de Carton, Murphy e Clark (2014) pela avaliação de novas variáveis, em nível individual, que possam afetar a relação entre a retórica do líder.

Primeiramente, discute-se a lente da RBV sobre a estratégia, seguido pelas principais heurísticas de implementação estratégica e, por fim, apresenta-se a articulação da literatura no tangente à caracterização do recurso comunicação como fonte potencial de vantagem

competitiva. Os resultados indicam que diferentes autores ressaltam aspectos complementares acerca da importância da comunicação e que, quando articulados há evidências na literatura que permitem compreender a comunicação interna como um recurso com potencial de geração de vantagem competitiva nas organizações. Contribuições e limitações da pesquisa, bem como sugestão de estudos futuros estão relatados ao final.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A lente da RBV sobre estratégia

A visão baseada em recursos (RBV) é uma teoria de estratégia que entende a firma como um conjunto de recursos produtivos, utilizados para a produção de bens e serviços, cuja principal motivação é o lucro a longo prazo (Penrose, 1959). Nesse sentido, propõe que a fonte primordial de vantagens competitivas seriam rendas ricardianas (Saes, 2009), advindas da posse e utilização de recursos raros, valiosos e custosos de serem transferíveis e replicáveis (Barney, 1991).

A RBV foca, então, nas características internas da firma, para compreender a criação de valor a partir de ganhos de eficiência (Barney, 1991) e processos e heurísticas acerca de tais recursos e capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997). Tais rotinas são necessárias para lidar com a realidade complexa e incerta que se apresenta (Teece *et al.*, 1997) e são intrínsecas à empresa e as diferenciam, uma vez que resultam do conhecimento específico acumulado em erros e acertos de decisões anteriores (Nelson & Winter, 1982).

A incerteza excessiva do ambiente torna necessário um agente que planeje e conduza as adaptações necessárias da firma (Penrose, 1959). Entretanto, os agentes possuem capacidade de cognição limitada, fazendo com que seja difícil identificar os recursos e rotinas que produzam real valor, e diferente entre si, provocando um processo de ambiguidade causal (Barney, 1991). Por este motivo, uma das principais críticas à RBV é sua baixa previsibilidade e exequibilidade de conceitos (Priem & Butler, 2001). Assim, é possível afirmar que o mais importante não é ter os melhores recursos e sim, extrair o máximo dos recursos que a empresa possui (Alchian & Demsetz, 1972).

Embora reconheça a necessidade do indivíduo para a criação de valor da firma, a contribuição individual para o resultado é de difícil mensuração (Alchian & Demsetz, 1972). Dessa forma, a RBV endereça questões estratégicas em nível macro, desconsiderando o individualismo metodológico (Nelson & Winter, 1982). No entanto, é esse mesmo indivíduo que formulará a estratégia (Penrose, 1959) e que a implementará. Não compreender os microfundamentos da teoria, i.e., as motivações, interações e impacto do indivíduo no resultado final da firma seria um sério gap na análise da vantagem competitiva das empresas (Barney & Felin, 2013).

O indivíduo é um ser social (Granovetter, 1985) e age conforme o contexto social e sua personalidade. Os indivíduos têm três diferentes motivações ou racionalidades primordiais: de ganho (ações para gerar ganhos de poder e financeiro); hedônico (ações para satisfazer o bem-estar de curto prazo); e normativo (agir a partir de normas e objetivos compartilhados) (Lindenberg & Foss, 2011; Lindenberg & Steg, 2007). Lindenberg e Foss (2011) propõem que a “motivação pela produção coletiva”, ancorada na motivação normativa seria capaz de melhorar o desempenho organizacional. Tal melhora seria possível uma vez que processos e sanções positivas e negativas reforçariam o comportamento desejado: transparência, símbolos, sistema de recompensas e autoridade pelo conhecimento.

Esse indivíduo social e com diferentes motivações afetará o desempenho da firma, e também será impactado pelas decisões institucionais, caracterizando uma interdependência entre os dois níveis de análise. Cada agente tem um certo nível de capital social, i.e., acesso a um recurso do qual um agente racional se vale para atingir seus próprios objetivos, ao mesmo tempo está sujeito a regras e políticas institucionais (Coleman, 1988). As escolhas e ações do indivíduo são determinadas pelo seu foco de atenção, uma vez que o ser humano só presta atenção ao que lhe parece mais importante no momento (Thornton *et al.*, 2013).

2.2. Heurísticas de implementação estratégica

A implementação estratégica pode ser definida como “um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por uma série de decisões e atividades por parte dos gestores e funcionários – impactado por um número de fatores internos e externos inter-relacionados – para transformar planos estratégicos em realidade de modo a atingir os objetivos estratégicos” (Li *et al.*, 2008, p. 6). É a implementação que viabiliza o elemento de criação de valor que afinal reflete a utilização dos recursos internos e externos, dos processos, atividades e capacidades que determinam como o valor é gerado na organização (Teece, 2010) e seu consequente sucesso (Ho *et al.*, 2014).

Múltiplos fatores internos impactam o sucesso ou o fracasso da implementação de uma estratégia pré-determinada. Os principais fatores influentes encontrados na literatura de estratégia podem ser classificados entre uma perspectiva estrutural, também conhecida como “hard factors” e uma perspectiva de processos interpessoais, também denominada “soft factors” (Skivington & Daft, 1991; Nobel, 1999).

A perspectiva estrutural inclui questões relacionadas à reestruturação organizacional (Govindarajan, 1988) e a mecanismos de controle (Drazin & Howard, 1984; Nilsson & Rapp, 1999), preocupando-se com a eficiência nos processos administrativos e sua gestão estratégica ocorre por indicadores e projetos de aperfeiçoamento. Em paralelo, a perspectiva interpessoal envolve uma gama de questões comportamentais e cognitivas (Noble, 1999), visando à eficácia no atendimento das necessidades dos stakeholders que compõe o ambiente organizacional e sua gestão ocorre através de projetos de mudança valendo-se de medidas qualitativas.

Os hard factors podem ser associados a rotinas, recursos e decisões tomadas em nível institucional (nível macro) que afetam o comportamento dos indivíduos (nível micro) e, conseqüentemente, a execução da estratégia, conforme proposto na “banheira de Coleman” (Coleman, 1988). Já os soft factors indicam heurísticas cognitivas individuais e interpessoais (nível micro), que devem ser evidenciadas e fomentadas por influenciarem diretamente a implementação estratégica e o resultado geral da empresa (nível macro).

Tanto a estrutura organizacional quanto os sistemas de controle são exemplos de fatores influentes classificados como “hard factors”, ou seja, estão associados à perspectiva estrutural da implementação (Skivington & Daft, 1991). A estrutura organizacional deve estar alinhada à estratégia, e deve sofrer os ajustes necessários para que o ambiente corporativo seja propício à implementação. Já sistemas de controle e políticas corporativas favorecem a implementação, pois permitem acompanhar seu desenvolvimento, salientando divergências com agilidade (Li *et al.*, 2008). Por serem decisões institucionais, as implementações de mudanças referentes à estrutura organizacional e aos sistemas de controle tendem a ser mais rápidas que as incentivadas por indivíduos (Thornton *et al.*, 2013). A ausência de tais capacidades pode gerar

ineficiência na utilização dos demais recursos da empresa e, portanto, comprometer sua vantagem competitiva.

Já a liderança é um exemplo de soft fator, considerada fundamental tanto para a elaboração da estratégia quanto à sua execução. Em última instância, o modelo de negócios formal reflete a visão da liderança acerca dos fatores críticos para a criação e captura de valor (Martins *et al.*, 2015), portanto a efetividade da estratégia depende da qualidade (habilidades, atitudes, competências e experiências) das pessoas envolvidas no processo (Li *et al.*, 2008).

À alta gestão, em particular, é atribuída a capacidade de impactar diretamente o resultado da implementação e inovação da estratégia (Hossain & Hossain, 2017), sendo possível prever a característica das firmas pelas características de seus principais líderes (Hambrick & Mason, 1984). A coesão da liderança é apontada como uma das capacidades-core de uma organização ágil, associada à sensibilidade estratégica e à fluidez de recursos (Doz & Kosonen, 2010). Para obter tal unidade, as organizações deveriam incentivar rotinas como diálogo, compartilhamento e integração (Hossain & Hossain, 2017) entre gestores, fazendo com que os líderes foquem nas dinâmicas de relacionamento informais dentro da empresa (Zott *et al.*, 2011). Afinal, é nos soft factors, referentes aos processos cognitivos da implementação estratégica, que processos e sanções positivas e negativas seriam úteis para reforçar o comportamento desejado, ancorados na racionalidade normativa dos indivíduos (Lindenberg & Foss, 2011). Ademais, resultados empíricos atestam que tanto o capital humano (habilidades empreendedoras e de gestão) quanto o capital social (redes de relacionamento) da liderança impactam positivamente a implementação (Guo *et al.*, 2013).

No entanto, na literatura de implementação, o soft fator mais importante é a comunicação, definida como o alinhamento adequado e a compreensão correta das motivações, desdobramentos e resultados esperados da estratégia junto a todos os stakeholders, o que evita retrabalho e acelera a implementação (Li *et al.*, 2008). Thornton, Ocasio e Lounsbury (2013) destacam o papel do entendimento coletivo nas mudanças organizacionais. Os ganhos em comunicação são baseados em modelos e crenças coletivas dos membros da organização (Kaplan, 2011), que é mais facilmente compartilhada quando combina o esquema cognitivo (o que os outros vêem e percebem) com a dimensão linguística (comunicação dentro da organização) (Massa *et al.*, 2016).

Ao simplificar a cognição vigente, a narrativa proposta na comunicação permite alcançar diversos objetivos concomitantes como persuadir audiências externas, criar um senso de legitimidade em torno de um novo intento ou ainda guiar o foco de atenção dos tomadores de decisão (Perkmann & Spicer, 2010). Por tal natureza, heurísticas de comunicação podem atenuar dificuldades relatadas na literatura de implementação como a falta de clareza na definição e divulgação das tarefas e atividades críticas (Rapert *et al.*, 2002) ou a divulgação ineficaz das metas globais da decisão estratégica para todos os níveis da empresa (Kaplan & Norton, 2001).

Uma rotina de comunicação interna bem estruturada também pode contribuir para a formação de um consenso estratégico na organização (Ring & Rands, 1989), ao explicitar e comunicar os objetivos estratégicos de forma articulada para gerar um determinado valor. O consenso pode, então, ser compreendido como a convergência de percepções dentro da organização acerca das prioridades estratégicas (Rapert, Velliquette & Garretson, 2002), resultando na concordância entre a alta gestão, a média gestão e os colaboradores em níveis operacionais a respeito das iniciativas que devem ser realizadas para que a implementação tenha sucesso (Li *et al.*, 2018).

Ademais, é da competência da comunicação interna a disseminação de conhecimento e aprendizado durante todo o processo de implementação. Assim, a ausência de rotinas de comunicação consistentes poderia induzir heurísticas de decisão falhas (Perkmann & Spicer, 2010), uma vez que não incorporariam um elemento essencial ao sucesso da estratégia. A literatura de implementação ratifica dificuldades sofridas pelas organizações acerca dessa miopia. Por exemplo, a dificuldade de acesso e comunicação por parte dos colaboradores e níveis administrativos mais baixos junto à alta gestão (Forman & Argenti, 2005), faz com que os ajustes necessários ocorram com lentidão, desperdiçando valor potencial.

2.3. Comunicação interna como vantagem competitiva

A comunicação interna pode ser definida como o “espectro completo de atividades de comunicação, tanto formais quanto informais, executadas pelos seus membros com o objetivo de divulgar informações a uma ou mais audiências dentro da organização” (Carriere & Bourque, 2009, p. 31). Considerada elemento essencial para o sucesso das empresas (Acuña *et al.*, 2017), a comunicação interna vem recebendo crescente atenção de pesquisadores por sua associação a níveis mais altos de eficácia e desempenho organizacional (Desmidt & George, 2016; Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012).

Dessa forma, mais do que um dos fatores influentes mais relevantes para a implementação estratégica, a comunicação interna emerge como um recurso com potencial de geração de vantagem competitiva. Conforme critérios propostos por Barney (1991) a comunicação interna é fonte potencial de vantagem competitiva por ser concomitantemente um recurso valioso e raro, bem como custoso de ser transferível e replicável.

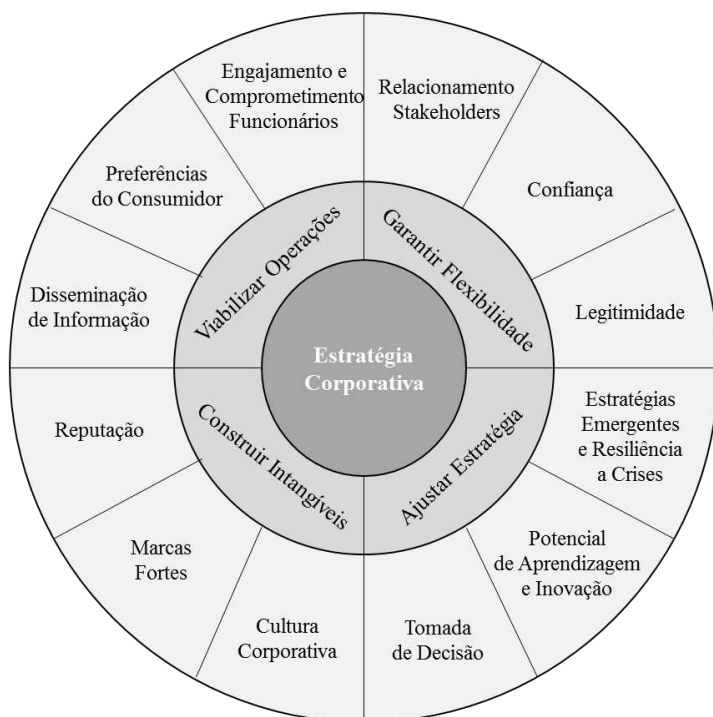
O valor da comunicação interna na organização desdobra-se em múltiplas camadas, uma vez que sua principal missão é servir aos objetivos estratégicos da empresa (Argenti, 2016). Em uma abrangente sistematização da literatura, Zerfass e Viertmann (2017) identificaram 12 dimensões nas quais a comunicação catalisa e agrega valor às organizações. Tais dimensões podem ser divididas em quatro categorias, conforme associação a um objetivo estratégico diferente: viabilizar operações, construir intangíveis, garantir flexibilidade e ajustar a estratégia (Zerfass & Viertmann, 2017).

Particularmente relevante para a literatura de implementação estratégica, o papel da comunicação em auxiliar o ajuste da estratégia desdobra-se em três dimensões: captura de estratégias emergentes (Mintzberg, 1994) e resiliência em momentos de crise (Kim, 2018); ampliação do potencial de aprendizagem corporativa (Peng & Littelljohn, 2001) e inovação (Guo *et al.*, 2013); e auxílio no processo de tomada de decisão (Zerfaz & Volk, 2018). Afinal, é no momento de implementação que ajustes sutis ou a reformulação do conteúdo do plano estratégico inicial ocorrem (Bonoma, 1984; Sminia & de Rond, 2012), uma vez que os planejadores não teriam como prever e definir todos os pormenores da estratégia, demandando potenciais ajustes incrementais, a partir de eventualidades que surjam no decorrer do processo (Lê & Jarzabkowski, 2015).

As heurísticas de comunicação junto ao stakeholder funcionário são catalizadoras de diversas dimensões. Isso pode ser parcialmente explicado pelo fato de que a comunicação interna deve fomentar o desenvolvimento de modelos mentais compartilhados, possibilitando o compartilhamento de informações e a interação entre os funcionários (Maitlis & Christianson, 2014; Desmidt & George, 2016). Assim, a comunicação interna pode estimular a compreensão

dos funcionários sobre as mudanças nas prioridades de uma organização, o que, por sua vez, promove o comprometimento organizacional (Welch, 2012). Além do engajamento e comprometimento de funcionários, o valor da comunicação ao viabilizar operações desdobra-se ainda em preferências do consumidor e publicidade (Zerfass & Viertmann, 2017). A Figura 01 sistematiza as principais dimensões do valor criado pela comunicação e sua associação à estratégia corporativa.

Figura 01 – Dimensões de valor da comunicação



FONTE: Elaborado pelos autores, adaptado de Zerfass e Viertmann (2017).

A comunicação também demonstra seu valor ao garantir a flexibilidade necessária à estratégia corporativa junto a seus stakeholders, através do relacionamento com os mesmos (Grunig, 2006; Tântalo & Priem, 2016), do reforço da confiança (Jiang & Luo, 2018) e da legitimidade corporativa (Schuman, 1995). Ademais, também é catalizadora da construção de ativos intangíveis pelas dimensões: cultura corporativa (Men & Robinson, 2018), marcas fortes (Kapferer, 2012) e reputação (Forman & Argenti, 2005).

Vale ressaltar ainda que o esforço de mensuração do valor total da comunicação através de um único indicador seria tão infrutífero quanto inadequado, da mesma forma que os sistemas de controle e mensuração da eficácia estratégica contemporâneos também ancoram-se em diferentes indicadores articulados (Zerfass & Viertmann, 2017), como na ferramenta *Balance Score Card* (Kaplan & Norton, 2001), por exemplo.

Seguindo os critérios propostos por Barney (1991), também a raridade da comunicação interna eficaz nas organizações é corroborada por resultados empíricos. Embora haja certo consenso entre pesquisadores e praticantes sobre a importância da comunicação e do alinhamento de estratégias com todos os níveis da organização (Desmidt & George, 2016), funcionários em

níveis hierárquicos mais baixos com frequência sinalizam baixo conhecimento ou compreensão das prioridades estratégicas (Ruck & Welch, 2012).

Ao relacionar obstáculos à implementação estratégica a partir de uma pesquisa quantitativa conduzida pela Wharton University junto a executivos, Hrebiniak (2006), por exemplo, destaca a falta de clareza na comunicação de responsáveis sobre as decisões e ações necessárias à implementação, bem como a incapacidade em convencer ou conseguir concordância acerca de ações críticas para a estratégia como algumas das dificuldades mais comumente relatadas entre os executivos consultados. Já Forman e Argenti (2005), ao analisar qualitativamente o caso de cinco empresas distintas, destacam o frequente desalinhamento das táticas e ferramentas de comunicação interna com a estratégia corporativa, considerando-a tanto uma ciência, quanto uma arte.

No Brasil, Sacramento (2016) discute evidências empíricas de que a ineficácia da comunicação desponta como uma das maiores dificuldades dos executivos na execução das estratégias planejadas, embora as empresas pareçam utilizar amplamente as medidas facilitadoras sugeridas na literatura com este fim, como reuniões de alinhamento e ferramentas de comunicação interna (ex.: intranet, endomarketing, etc). Entretanto, Carton, Murphy e Clark (2014) reforçam que raros são os líderes capazes de comunicar a estratégia de forma eficaz. Com base em ampla pesquisa documental e experimental realizada em 151 hospitais, o autor ressalta a incapacidade da liderança em comunicação afeta a compreensão compartilhada das prioridades estratégicas e, conseqüentemente, da performance. Dessa forma, a análise da retórica da liderança e não apenas as ferramentas de comunicação interna parece trazer nova perspectiva sobre os porquês da comunicação eficaz ser tão rara nas empresas.

Por fim, a comunicação interna é um constructo complexo e dinâmico, composto por todas as atividades formais e informais utilizadas pelos membros de uma organização, com o propósito de disseminar informação entre si (Carriere & Bourque, 2009). Dessa forma, a comunicação permeia toda a organização e utiliza-se de uma rede de heurísticas e rotinas nas relações empresa-indivíduo, indivíduo-empresa e indivíduo-indivíduo (Coleman, 1988), tornando-a difícil de replicar ou transferir, conforme o terceiro e último critério estabelecido por Barney (1991) para identificação de um recurso com potencial de geração de vantagem competitiva.

Vale ressaltar que embora diversas empresas tenham departamentos dedicados à comunicação corporativa, a mesma não se limita a esses ou ainda para algumas poucas situações específicas (Zerfass & Viertmann, 2017). Ao contrário, a comunicação é uma função transversal que deve permear a organização de maneiras diferentes (Zerfass, 2018). Assim, conseguir replicar ou transferir a comunicação interna de uma empresa seria impraticável, uma vez que entendida como recurso complexo, a mesma exige articulação de múltiplas heurísticas e processos em diferentes dimensões de criação de valor associadas à comunicação de uma empresa e seus objetivos estratégicos (Pallas & Svensson, 2016).

Em particular, a rotina de comunicação dos objetivos estratégicos é crucial para a execução da estratégia. Uma vez que frequentemente o planejamento estratégico ocorre junto à alta liderança e a implementação baseia-se também nas ações dos funcionários em nível hierárquico inferior (Davis, Allen & Dibrell, 2012), pode ocorrer um desalinhamento acerca das prioridades estratégicas ao longo da organização (Galunic & Hermreck, 2012). Tal assimetria e suas conseqüências tendem a intensificar-se dado as recentes tendências de maior descentralização de decisões, autonomia de trabalho e complexidade (Hill, Seo, Kang e Taylor, 2012).

3 DISCUSSÃO

O principal objetivo deste estudo foi discutir a comunicação como um recurso com potencial de geração de vantagem competitiva, exercendo papel fundamental na implementação estratégica. A análise conjunta do diálogo articulado proposto entre diferentes autores a partir da caracterização de recursos proposta por Barney (1991), expõe que a comunicação é um recurso de valor, raro, difícil de ser imitado e que permeia toda a organização.

Zerfass e Viertmann (2017), por exemplo, identificaram 12 dimensões nas quais ela catalisa a criação de valor na organização como engajamento de funcionários (Desmidt & George, 2016), aprendizagem corporativa (Peng & Litteljohn, 2001), captura de estratégias emergentes (Mintzberg, 1994) e tomada de decisão (Zerfass & Volk, 2018). Seguindo os critérios propostos por Barney (1991), também a raridade da comunicação interna eficaz nas organizações é corroborada por resultados empíricos (Carton *et al.*, 2014; Desmidt & George, 2016; Sacramento, 2016; Hrebiniak, 2006; Forman & Argenti, 2005; Viseras, Baines, & Sweeney, 2005). Ademais, a comunicação interna é um constructo complexo e dinâmico, composto por todas as atividades formais e informais utilizadas pelos membros de uma organização, com o propósito de disseminar informação entre si (Carriere & Bourque, 2009). Dessa forma, a comunicação permeia toda a organização e utiliza-se de uma rede de heurísticas e rotinas nas relações empresa-indivíduo, indivíduo-empresa e indivíduo-indivíduo (Coleman, 1988), tornando-a difícil de replicar ou transferir.

Vale ressaltar ainda que os principais autores se dedicam à análise de um único aspecto, atributo ou impacto da comunicação. Entretanto, a análise conjunta da literatura demonstre que a comunicação, quando estudada de forma articulada à estratégia torna-se ainda mais relevante para a execução das rotinas e heurísticas organizacionais, bem como para obtenção da performance esperada e com resultados consistentes. Dessa forma, mapear, entender e propor heurísticas que melhorem a comunicação interna, principalmente junto aos líderes e seus objetivos estratégicos, contribuiriam diretamente para a geração de vantagem competitiva sustentável às organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Entende-se que a principal contribuição do presente estudo advém da compreensão do funcionamento e da articulação dos mecanismos através dos quais a comunicação é capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Ademais, pretende-se contribuir com o avanço da teoria de RBV, ao ampliar a interdisciplinaridade e o embasamento da temática de comunicação junto à teoria de estratégia, bem como suas rotinas e heurísticas. Dessa forma, pretende-se posicionar a comunicação como questão central e não acessória na discussão acerca de performance, vantagem competitiva e implementação estratégica.

Vale ressaltar que por tratar-se de um ensaio teórico, o presente estudo apresenta limitações inerentes ao método proposto, como a ausência de testes empíricos acerca da articulação proposta, embora haja evidências na literatura acerca de cada elemento discutido separadamente. Em paralelo, a pesquisa vale-se tanto de elementos das teorias de comunicação quanto da de estratégia, embora novos arcabouços teóricos como psicologia, retórica e relações públicas acrescentariam novas e ricas camadas à discussão. Para o contínuo avanço da teoria, trabalhos futuros poderiam dedicar-se a mapear heurísticas individuais de comunicação eficaz, incorporar novos arcabouços teóricos à discussão, bem como aprofundar a compreensão de

cada elemento referente à transmissão, à compreensão da mensagem ou ainda à predisposição para a implementação da estratégia, motivada pela comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, B. P., Domínguez, D. C., & Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.

Alexander, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18, 91-97.

Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations?. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.

Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.

Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 322-341.

Desmidt, S., & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102.

direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23, 758-777.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.

Forman, J., & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264.

Galunic, C., & Hermreck, I. (2012). How to help employees "get" strategy. *Harvard Business Review*, 90, 24.

- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public relations research*, 18(2), 151-176.
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447-469.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hill, S., Seo, M., Kang, J., & Taylor, S. (2012). Building employee commitment to
- Ho, J.L.Y., Wu, A., & Wu, S.Y.C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: evidence from the operational-level of organizations. *Accounting Organizations and Society*, 39, 38-58.
- Hossain, M., & Hossain, M. (2017). Business model innovation: past research, current debates, and future directions. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 342-359.
- Hrebiniak, L.G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar*. Editora Bookman.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665-695.
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. (2008) *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. Università della Svizzera Italiana.
- Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.
- Lindenberg, S., & Steg, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social issues*, 63(1), 117-137.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. (2015). Unlocking the hidden value of concepts: a cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 99-117.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. (2016). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, annals-2014.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Harvard Business School Press, Cambridge*.
- Nilsson, F., & Rapp, B. (1999). Implementing business unit strategies: The role of management control systems. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 65-88.
- Noble, C.H. (1999). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19-28.
- Peng, W. & Litteljohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation - A primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13, 360-363.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *New York: Sharpe*.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations. In *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward* (pp. 265-275). Emerald Group Publishing Limited.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301-310.
- Ring, P. S., & Rands, G. P. (1989). Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M’s microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 337-366.
- Sacramento, K. C. C. (2016). *Principais entraves e facilitadores da implementação de estratégias em empresas brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Saes, S. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. Annablume.
- Skivington, J.E., & Daft, R.L. (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45-68.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533
- Thornton, P. H, Ocasio, W. and Lounsbury, M. (2013). Stability and Change in the Interinstitutional System, In. (Orgs. Thornton, P. H, Ocasio, W. and Lounsbury, M.) The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process. *Published to Oxford Scholarship Online*.

Viseras, E.M. Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 151-179.

Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: a theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81.

Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397-415.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.