

PRIMEIROS PASSOS EM BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA: CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS PEQUENAS

CÁSSIA JAQUELINE THEOBALD

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

PRIMEIROS PASSOS EM BUSCA DA VANTAGEM COMPETITIVA: CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS PEQUENAS

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de identidade pelos ramos da psicologia e ciências sociais, trouxe definições do termo “Self” como identidade que se diferenciava entre pessoal ou como o integrante de um grupo (Caldas e Wood Jr, 1997). Com as empresas tomando espaços perante a sociedade, estudos organizacionais passam a aplicar como metáfora essa visão de identidade que era tida como algo do indivíduo (Corley et al., 2006). O aumento crescente de interesse no tema contribuiu para várias linhas de estudos, que seguiram por diferentes vertentes disciplinares (Corley et al., 2006).

Foi com o trabalho dos autores Albert e Whetten (1985) que o termo adquiriu suas primeiras delimitações de teorias. Eles possuíam o objetivo de atingir uma definição que seria usada tanto na teoria como na prática, já que a conceituação anterior era muito dispersa e distante de um consenso. Sua principal contribuição, foi o estabelecimento de três critérios que norteavam a seleção de características que delimitavam a identidade organizacional, eram estes: centralidade, distintividade e continuidade temporal.

A partir disto, passou-se a adotar uma diferente abordagem que via a identidade organizacional como um constructo social que se formava a partir do entendimento de coletividade e interação social entre o público interno e o público externo (Corley et al., 2006). Essa visão surgiu com a problemática de utilizar características de um ser individual para uma identidade coletiva (Gioia; Schultz; Corley, 2000).

Pela nova exposição enfrentada na era da informação e seus diversos meios de comunicação, as organizações se viram condicionadas às reações do público e este se tornou formalmente parte do processo de identificação e constante mudança na identidade (Hatch e Schultz, 1997, 2002). A partir disso, as autoras Hatch e Schultz (2002) estabeleceram um ciclo de influência que leva em consideração a cultura, imagem e a identidade, e associa que cada um deles influencia na constante interação entre o público interno e externo a partir de um processo de quatro etapas.

O conhecimento sobre a própria organização e sobre a sua identidade é de extremo benefício, levando em consideração que o aprendizado organizacional sobre as visões da empresa em relação a si mesma e em relação ao seu público externo, eliminam ambiguidades e ajudam a alinhar essas duas visões. As autoras Hatch e Schultz (2002) acreditam que quando a dinâmica entre imagem e cultura está bem balanceada, gera uma definição da identidade que considera todos os grupos relevantes de stakeholders. Além de estabelecer uma base para planejamentos a curto, médio e longo prazo, estratégias, o eixo de como a organização age e toma suas decisões.

A partir da visão baseada em recursos, o trabalho de Barney (1991) discute a utilização de ativos diversos na empresa que permitem ações estratégicas, em relação aos seus competidores, e desenvolve a teoria em torno dos critérios de definição desses recursos. Para uma melhor aplicação prática, adotou-se em conjunto a visão de vantagem competitiva de Ma (2000) que trabalha com a ideia de um constructo que relaciona qualquer par de rivais em um contexto específico, dimensionados em um ambiente focal observado.

Ao conhecer a si mesma através da definição da sua identidade, a empresa possibilita identificação dos seus pontos fortes e potenciais recursos de diferenciação no mercado através da vantagem competitiva. “Utilizar a estratégia como meio de focalizar esforços apresenta

vantagens a partir do momento que concentra os esforços individuais em objetivos comuns, impedindo o caos e conflito” (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 3). A identidade deve sempre nortear as ações da empresa e da imagem a partir da consideração dessas características descobertas que a definem, consolidando uma imagem em coerência com sua identidade.

2 CONCEITOS DE IDENTIDADE

Neste primeiro tópico contemplaremos em uma representação das pesquisas em torno da identidade organizacional e seu desenvolvimento a partir do envolvimento com outras epistemologias e estudos sob o olhar de diferentes áreas. Enfatiza-se a ideia de que a identidade organizacional é uma construção a partir de um fenômeno social que ocorre pela interação entre os stakeholders e além disso, é discutido a teoria da interdependência entre imagem, cultura e a própria identidade da empresa. Avançaremos no tópico ao descrevermos a importância desses estudos

2.1 Identidade

O termo “identidade” foi muito citado nos ramos da psicologia e ciências sociais, em disciplinas que lidavam com o “self” e a construção da identidade pessoal, seja ela vista individualmente ou como integrante de um grupo. “O conceito mais popularizado de identidade define-a como uma classificação do self que expressa o indivíduo como reconhecidamente diferente dos demais, e como similar a membros da mesma classe” (Caldas e Wood Jr., 1997, pg.10). “A noção psicanalítica de identidade individual tornou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém influenciado pelo seu meio e pela sua cultura” (Caldas e Wood Jr., 1997, pg.10).

A partir disso, usou-se essa visão como uma analogia para as empresas que passaram a ser mais influentes e adotarem características de verdadeiros atores sociais, e autores como Weber, Marx, Durkheim e outros, iniciaram os estudos organizacionais (Corley et al., 2006). Com o desenvolvimento do tema, houve uma explosão de trabalhos acadêmicos sobre o assunto na década de 90 e início dos anos 2000, mas ainda assim, a conceituação ainda é muito teórica e possui pouca aplicação prática (Corley et al., 2006, pg. 86). Surgiram muitas abordagens, pela amplitude da teoria, juntamente aos precedentes de várias vertentes e linhas de estudo, porém, seguindo para o ramo organizacional, utilizou-se mais a teoria psicológica do “Self” assumindo características pessoais e até mesmo traços de personalidade que a empresa teria.

2.2 Identidade organizacional como um constructo social

A primeira e mais popular contribuição conceitual para a definição de identidade organizacional foi com o trabalho dos autores Albert e Whetten (1985) que trouxeram as definições e teorias iniciais sobre o tema. Esses autores estabeleciam as características da identidade organizacional a partir do estabelecimento de três critérios: Centralidade que são as características vistas como essência da organização e que a distinguem como importante e essencial; Distintividade que são as características que diferenciam a organização das outras do mesmo ramo e incluem a ideologia, gerenciamento da filosofia, cultura, rituais e até estratégias que a empresa utiliza; e Continuidade Temporal que são as características que mostram estabilidade no tempo. Essas definições sofreram algumas alterações com o passar do tempo e conforme os estudos foram sendo aplicados por outros autores.

Albert e Whetten (1985), tinham por objetivo definir o conceito de identidade para os cientistas conhecerem e construir os aspectos das organizações, e para as próprias empresas utilizarem na compreensão de suas características. Eles comentam que tinham o foco de fazer as definições iniciais sobre identidade organizacional considerando que a literatura anterior

oferecia apenas uma diversidade de ideias e conceitos distantes. Antes desses autores, não existia definição sobre o assunto e era estabelecido o que é ou não identidade organizacional a partir do conhecimento empírico e o que se aplicava em cada caso (Albert e Whetten, 1985).

A medida que as teorias iniciais foram exploradas por outros campos científicos, surgiu uma diversidade de conceitos, Caldas e Wood Jr. (2006) citam que o ramo de identidade organizacional é um aglomerado de pesquisas distintas que vêm de backgrounds teóricos muito diferentes que influenciaram vários seguidores e suas pesquisas. A partir disso, inicia-se as definições de identidade organizacional, mesclando diferentes visões que se complementam para a construção da teoria.

Ruão (2001) descreve a identidade organizacional como um:

Concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações (Ruão, 2001, pg. 3).

Minguez (2000) elucida o conceito de identidade organizacional por ser “a trajetória experimentada pela organização desde sua fundação e do acúmulo de êxitos e fracassos ao longo de sua história, está relacionado com aquelas características que os membros da organização consideram definidoras e duradouras dentro da empresa” (pg.2). Essa visão contempla a ideia da trajetória da empresa como um grande formador da identidade e de suas características através do tempo e fazem com que o “grupo social” da organização adquira um formado. Ruão (2001) afirma também que a “identidade deve ser usada como filosofia de toda a atividade organizacional” (pg. 4).

A partir da aplicação da identidade pessoal citada anteriormente como uma metáfora para a identidade organizacional, surgiu a abordagem como constructo social formado a partir do entendimento compartilhado de coletividade, que abrange não apenas aos integrantes formais da organização, mas também outros stakeholders que tem interações sociais com a empresa (Corley et al., 2006, pg. 86). Essa abordagem surgiu a partir do problema de utilizar características de um ser individual para uma identidade coletiva, que encontrou solução ao ver este conjunto como um fenômeno social experienciado por todos ligados à organização (Gioia; Schultz; Corley, 2000). E este poderia ser “modelado por seus antecedentes e consequências de outros processos e resultados sociais” (Corley et al., 2006, pg. 89). Com isso, o tema deu abertura para a discussão do comportamento organizacional fora da visão antiga, da empresa como máquina ou como sistema aberto (Corley et al., 2006).

As instituições organizacionais passam a adquirir características que “surgem aos olhos dos públicos, como pessoas, dotadas de personalidade ou carácter, expressão última da sua forma de atuar e interpretar o “ambiente relevante” (Ruão, 2001, pg. 5). Esses traços são formados a partir de uma relação entre seu público interno (integrantes da empresa) e o público externo (audiência de fora e outros stakeholders), elucidados por Hatch e Schultz (2002) ao comentarem que “(a identidade organizacional) é um conjunto de processos dinâmicos nos quais o “eu” da organização é continuamente socialmente construído pela troca entre definições organizacionais internas e externas, oferecidas por todos os stakeholders” (pg.128).

“Identidade organizacional é a resposta compartilhada dos membros para a pergunta ‘quem somos nós como organização?’ (Jeyavelu, 2007, pg. 2 APUD Gioia, 1998) que traz a reflexão para os membros sobre o propósito da existência da organização e a natureza do

contexto organizacional. Essa reflexão permite a noção de existência e indica que a organização possui interação com o público externo, e sua dinâmica entre o contexto externo e interno estão alinhados (Jeyavelu, 2007). Essa dinâmica garante que a empresa consiga clareza em seus objetivos e naturalmente, seja suscetível a ter adaptação ao ambiente em que atua, mesmo em condições de mudança (Jeyavelu, 2007).

A identidade toma forma através dos “valores e crenças compartilhados, na missão, na estrutura e processos, nos objetivos, no clima organizacional, entre outros” (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 2), e por isso, adquire uma profundidade de significado, ligado a interação entre os públicos. Ela é vista como mais do que “apenas um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de atuação, mas sim a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialética de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva” (Ruão, 2001, pg. 10).

Neste sentido, Barbosa & Cesar (2003) citam que:

A identidade é o meio através do qual os membros organizacionais dão sentido ao que fazem de acordo com as regras gerais da organização. As pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades. As identidades refletem como indivíduos e grupo definem o que fazem em relação ao seu entendimento sobre o que é a organização da qual fazem parte (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 2).

As autoras Harquail e King (2003) criticam que tanto a academia quanto os administradores tentam ver a identidade organizacional como um fato que existe independente da definição de qualquer indivíduo ao invés de um conjunto de crenças tidas por eles, além disso, que a identidade organizacional é apenas percebida pelos membros ao invés de ser construída por eles (pg. E4).

Portanto, a identidade organizacional norteia as decisões empresariais, e serve de base para o significado de todas as ações que são feitas na empresa. Ela se forma a partir dessa dinâmica social de interação entre o público interno e externo, que será melhor aprofundada posteriormente. Harquail e King (2003) comentam que a identidade fornece um ponto de referência para os membros da organização e estabelecem um significado para o passado, presente e futuro da mesma.

2.3 Identidade organizacional e sua adaptabilidade ao ambiente

A teoria tradicional aponta que as mudanças na identidade organizacional vinham de pressões externas que causam reações passivas internas em resposta (Sillince, 2006). “As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar” (Caldas e Wood Jr., 1997, pg.15). Isso acontece pela mudança no ambiente competitivo e principalmente pela globalização, que aproximou as empresas aos fornecedores e clientes pela busca na vantagem competitiva trazida pelo mercado global.

Caldas e Wood Jr (2006) defendem que a organização precisa manter características passíveis a constantes mudanças ao invés de distintivas e duradouras, proporcionando a possibilidade de melhor adaptação às solicitações das demandas no meio em que a organização está inserida. O axioma de centralidade passou a ser definido e os outros dois conceitos (distintividade e durabilidade no tempo) aceitam abordagens questionando a apropriação no contexto da transformação organizacional em ambiente voláteis (Caldas e Wood Jr, 2006). Sillince (2006) cita ainda sobre “uma maneira de ver a mudança da identidade como tendo uma

orientação endógena, na qual as conexões percebidas entre identidade e recursos geram pressões internas para a mudança” (pg 189).

Os autores Gioia, Schultz e Corley (2000) discutem sobre instabilidade adaptativa da identidade, necessária como resposta a demandas ambientais e por isso, a identidade organizacional não pode ser estritamente duradoura, por mais que possua continuidade em suas características. Deve existir fluidez para enfrentar a estagnação. Em congruência com esta ideia, eles apresentam o termo “continuidade” que representa mais corretamente a interpretação das características da identidade que permanecem durante o tempo, além de englobar a mudança e adaptação (Gioia; Schultz; Corley, 2000).

Os autores Caldas e Wood Jr. (1997) comentam que a imagem externa da organização altera sua autoimagem e origina mudanças na mesma. Essas mudanças modificam e afetam a percepção do grupo que geram então outras mudanças. Essa dinâmica complexa que integra os vários atores organizacionais define e redefine as percepções de realidade e assim, faz com que a identidade da empresa necessite assumir várias formas que se articulam de acordo com as solicitações do ambiente (Caldas e Wood Jr., 1997, pg.8). “A identidade consiste numa constelação de características e rótulos apropriados para diferentes contextos e interações” (Gioia; Schultz; Corley, 2000, pg. 74)

2.4 Identidade corporativa e visual

O termo “corporativo” vem das vertentes de estudo do Marketing, Comunicação e do Design que trabalham com a dinâmica de manifestação da identidade organizacional pela imagem e divulgação da empresa, ao ter a interação com o público externo e suas reações como objeto focal. Machado (2003) comenta que a “identidade corporativa é frequentemente chamada de identidade visual, pois utiliza de formas visuais e a identidade organizacional, por meio da palavra” (pg 61). Além disso, “a identidade organizacional cria um senso de identificação entre os membros da organização enquanto a identidade corporativa estimula a diferenciação da empresa no mercado” (Machado, 2003, pg 62). “Podemos definir imagem corporativa como o conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização, e as ideias utilizadas para descrever o que lembram dessa organização” (Minguez, 2000, pg.4).

Na Administração é discutido como esses meios de comunicação são geridos estrategicamente para fins de um determinado resultado desejado e planejado pela empresa, e como o feedback dessas interações influencia na percepção de necessidade de mudanças na identidade organizacional. “Quem nós somos é refletido no que estamos fazendo e como os outros interpretam quem nós somos e o que estamos fazendo” (Hatch & Schultz, 1997, pg. 54).

As autoras Kiriakidou e Millward (2000) trazem ainda a importância de como na atualidade, com a larga exposição das organizações pela comunicação, temos uma preocupação com como a empresa se representa em relação ao que ela verdadeiramente é. Quanto maior a discrepância dessas duas ideias, maior é a tendência na geração de conflitos dentro da organização, considerando que a empresa passa a manifestar por sua comunicação e marketing algo que não é, e prejudica sua identidade e cultura interna (Kiriakidou e Millward, 2000).

Colnago (2007) comenta sobre como a comunicação organizacional pode ser usada de maneira estratégica na construção da imagem institucional das organizações ao divulgar positivamente pontos que podem lhe trazer vantagem e melhorar os pontos considerados negativos. “Verifica-se, que quando inexistente a comunicação, conseqüentemente inexistem meios adequados de expressão da identidade, e assim, a imagem não possui mecanismos formais de controle” (Colnago, 2007, pg.5) o resultado disso é que a imagem e os significados

do que a empresa transmite ficam condicionados à reação e percepção própria do público sem qualquer possibilidade de intervenção, o que pode prejudicar a organização (Colnago, 2007).

As autoras Hatch e Schultz (1997) comentam que os estudos até agora têm separado a organização de seu ambiente e que a interdisciplinariedade neste sentido, considera várias vertentes (design, marketing, estratégia e outros) e apaga essas separações ao construir um novo caminho para a compreensão organizacional.

2.5 Identidade, imagem e cultura organizacional

Com o desenvolvimento da informação pela era digital, as organizações passam a enfrentar uma maneira de constante exposição ao participarem deste meio, e conseqüentemente, se condicionam às reações do público. A comunicação se tornou então uma atividade rotineira de todos os integrantes da empresa, levando em consideração a visibilidade e exposição que as organizações enfrentam pelos meios de comunicação (Kiriakidou e Millward, 2000). As autoras Hatch e Schultz (1997, 2002) abordam muito em seus trabalhos, a associação entre identidade, cultura e imagem organizacional. “A mídia está tendo mais e mais interesse na vida privada das organizações e expondo quaisquer divergências que encontram entre a imagem corporativa e as ações organizacionais” (Hatch e Schultz, 2002, pg.116) ou seja, o que empresa divulga para seu público em relação às práticas diárias. Com o aumento da exibição das empresas pela mídia, passamos a ter muitas fontes de onde o público tem informações para formular suas impressões, e opiniões sobre a empresa. Através da nossa cultura, expressamos e apresentamos a imagem da empresa, mas as pessoas que interpretam essas projeções, se baseiam em sua própria cultura (Hatch e Schultz, 1997) e por isso é enfatizado a gestão dos meios de comunicação.

Hatch e Schultz (2002) ainda complementam que os “empregados são também clientes, investidores, membros da comunidade local, da mesma maneira que estão cada vez mais conectados pelo mundo, eles carregam conhecimento sobre as práticas internas do negócio além dos limites da empresa, e ajudam a expor a organização” (pg.116). Por isso, as organizações direcionam seus esforços para alinhar os ideais da visão empresarial com a visão pessoal dos stakeholders, a fim de demonstrar que seus princípios são seguidos de acordo com o que divulga (Hatch e Schultz, 2002).

A autora Machado (2003) traz o conceito dos simbolismos nos comportamentos e na comunicação, presentes da cultura organizacional que definem a identidade da mesma. “A cultura provê o material simbólico com o qual as imagens serão construídas e comunicadas. Todavia para os autores a identidade organizacional sofre também influência externas por meio do processo de formação de imagem” (Machado, 2003, pg. 61). Machado (2003) comenta que a imagem tem influência da formação da identidade organizacional. A identidade remete ao que é interno, e a imagem ao externo, o segundo influência no primeiro por ter as reações e opiniões do público geral consideradas em suas ações.

Hatch e Schultz (2002) definem imagem organizacional como o conjunto de visões daqueles que agem como os “outros” para a organização, seguindo práticas da estratégia, comunicação e marketing. Além disso, elas definem a cultura organizacional como “o entendimento tácito organizacional que contextualiza empenho para ter significado, incluindo a definição de si mesma. A cultura organizacional não considera os “outros” e sim, o significado, valores, crenças e suposições internas da própria empresa sobre o que ela acha de si, enquanto a imagem considera o que os “outros” pensam da empresa e qual a reação do público interno com as reações do público externo. “Assim como os indivíduos formam suas identidades em relação às definições tanto internas quanto externas, organizações formam suas relações com cultura e imagem (Hatch e Schultz, 2002, pg.122).

Estas mesmas autoras esquematizaram o ciclo de influência entre imagem, identidade e cultura e demonstram essa interdependência através de quatro processos: internamente, a identidade *expressa* entendimentos da cultura e *reflete* nela a incorporação de elementos da própria identidade; externamente, a identidade se *expressa* e deixa uma impressão nos outros através da imagem, e *espelha* ao somar essa imagem que deixou nos outros às suas definições dentro da própria identidade, em uma constante conversação entre esses três termos. Em outras palavras, a imagem afeta a identidade pelo processo de espelhamento, onde os acontecimentos e opiniões públicas fazem a empresa questionar o seu “verdadeiro eu”, desse modo, empresa escolhe considerar ou não essas opiniões externas quando se define para o público e então, a imagem passa a afetar a cultura e a identidade (Hatch e Schultz, 2002). Além disso, o que a corporação compreende por cultura é refletido pela identidade ao público geral e por isso, afeta a imagem (Hatch e Schultz, 2002).

Ainda, Barbosa & Cesar (2003) citam que:

A auto percepção da organização é possibilitada pela visão de seus membros enquanto a identidade pública é percebida pela visão de clientes, agências reguladoras, competidores, instituições financeiras, entre outros, e nem sempre as expectativas e percepções desses agentes externos se apresentam congruentes com a imagem que os membros organizacionais têm internamente do que fazem e de sua responsabilidade perante o meio externo (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 6).

Hatch e Schultz (2002) consideram que a identidade é definida pela imagem que o público externo tem de si (imagem), além de considerar o que a empresa entende pela sua diferenciação dos outros, ou seja, sua “personalidade” e características que a fazem única (cultura). A imagem formada e mantida pelas organizações é derivada da percepção e visão de pessoas de fora que mais tarde são trazidas para a identidade pelos processos de acesso e exposição (Hatch e Schultz, 2002). Machado (2003) exemplifica a construção da identidade ao dizer que “é o equilíbrio entre o que os outros esperam de nós e o que realmente somos” (Machado, 2003, pg 54).

Nesta área, os estudos da Administração focam em compreender como os gerentes vão reagir e tomar decisões em relação às suas observações e interpretações feitas em relação às informações que são expostas pela mídia sobre as empresas (Barbosa & Cesar, 2003). “O modo como vão observar, interpretar e agir em face do ambiente depende do conjunto de crenças, valores e padrões legitimados pelo tempo e experiência” (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 4).

Ruão (2001) retrata que “tal como as pessoas, as instituições teriam, na verdade, não uma identidade própria, mas diferentes identidades, que se podiam transmitir aos públicos de forma inteligente, sem que isso gerasse problemas de incoerência”, pg. 6). “Em cada uma as operações, a organização leva a cabo uma projeção ou uma representação de si mesma para os distintos grupos de pessoas com que se relaciona” (Minguez, 2000, pg. 2)

2.6 Benefícios de conhecimento sobre a identidade organizacional

Com base no que foi apresentado anteriormente, observamos que o conhecimento sobre a própria organização e sobre a sua identidade é de extremo benefício, levando em consideração que o aprendizado organizacional sobre as visões da empresa em relação a si mesma e em relação ao seu público externo, eliminam ambiguidades e ajudam a alinhar essas duas visões, estabelecendo demarcações bem definidas da identidade em um diálogo entre sua cultura e imagem. As autoras Hatch e Schultz (2002) acreditam que quando a dinâmica entre imagem e cultura está bem balanceada, gera uma definição da identidade que considera todos os grupos relevantes de stakeholders. A importância de conhecer a identidade empresarial se encontra, portanto, no alinhamento das visões internas e externas que geram o que a empresa expressa

ser. Elas ainda definem que conhecendo sobre a dinâmica de identidade, a empresa evita disfunções e ainda acrescenta sua efetividade (Hatch e Schultz, 2002).

Machado (2003) retrata a importância de reconhecer a identidade organizacional e ainda, analisar e compreender sua profundidade por melhorar as ações individuais, o cooperativismo e trabalho em grupo e como consequência, estímulo da criatividade e o comportamento participativo, pela união entre o indivíduo, grupo e organização.

Considera-se que a identidade estabelece base para planejamentos a curto, médio e longo prazo, estratégias, administração de recursos humanos e ainda define o eixo de como a organização lida com as situações rotineiras ou mesmo em momentos de tomada de decisões mais complexas. “Identidade organizacional não é apenas a expressão coletiva de cultura organizacional. Ela é também fonte de identificação simbólico material que pode ser usado para impressionar os “outros” para demonstrar simpatia (conexão) ao estimular seu conhecimento, atraindo sua atenção e interesse, e encorajando seu envolvimento e suporte” (Hatch e Schultz, 2002, pg.126).

Além disso, a identidade ajuda a definir as demarcações da imagem e como a empresa quer se apresentar ao público, bem como a sua própria administração que traz benefícios de compreensão e constante melhoria nesta interação. Ela ainda aumenta as possibilidades de sucesso de comunicação com os públicos externos e internos ao alinhar a identidade com a imagem. Considerando que a informação rápida e de fácil acesso faz parte da sociedade na atualidade, progressivamente a comunicação integra as atividades diárias das organizações e expõe dados antes consideradas apenas de cunho interno. “Quanto maior a discrepância entre o jeito que a organização vê a si mesma e o jeito que ou outros a veem, tendo essa ambiguidade na identidade mantida, mais ela tende a ser prejudicada”. (Albert e Whetten, 1985)

Por último, o conhecimento organizacional ainda proporciona à empresa ciência sobre seus pontos de força e fraquezas, que podem ser explorados, desenvolvidos e melhorados de uma maneira positiva interna e externamente, a fim de constante aprimoramento e ainda, geração de vantagem competitiva.

3 VANTAGEM COMPETITIVA

O termo vantagem competitiva tem um começo ainda um pouco indefinido, porém os autores Brito & Brito (2012) citam as primeiras noções datando em meados do início da década de 1930. Com o desenvolvimento da indústria, a ideia do termo passou a ser mais citada e a abranger a estratégia e competitividade do ambiente, ainda que sem uma demarcação estabelecida de definição aceita por todos (Brito & Brito, 2012). O autor Michael Porter, populariza para os acadêmicos e consultores o termo Vantagem Competitiva em seu trabalho de 1985, que assume um forte atrelamento a estratégia e adquire a posição central como objeto de pesquisa no tema (Brito & Brito, 2012).

A evolução do tópico trouxe o desenvolvimento de estudos por vários autores que passaram a adotar diferentes definições do que significa vantagem competitiva (Brito & Brito, 2012). “Vantagem Competitiva é provavelmente o termo mais usado em administração estratégica, porém ainda, continua com uma definição e operacionalização deficiente” (Ma, 2000, pg. 15). “No debate teórico, nem a definição nem a delimitação de vantagem competitiva são um consenso” (Brito & Brito, 2012, pg. 362). O trabalho dos autores Brito & Brito (2012) traz uma tabela que reúne várias visões a partir de diferentes trabalhos em relação ao termo vantagem competitiva, que possui uma larga divergência de assimilação a significados como: diferenciação e posição concorrencial em relação aos competidores; melhor utilização de recursos; criação de valor; desempenho e até ganhos financeiros superiores (pg. 363-364).

Considerando este histórico e a abrangência de significados retratada, a vantagem competitiva seguirá a definição do autor Ma (2000), à luz da visão baseada em recursos do autor Barney (1991), respeitando o que se encaixa com as ideias já desenvolvidas anteriormente sobre identidade organizacional e o objetivo estabelecido do trabalho.

A partir da visão baseada em recursos, o trabalho de Barney (1991) discute a utilização de ativos diversos na empresa que permitem ações estratégicas, em relação aos seus competidores, e desenvolve a teoria em torno dos critérios de definição desses recursos. Ele considera que recursos empresariais abrangem todo o tipo de ativos, e os classifica em três categorias: Recursos de Capital Físico que incluem a tecnologia usada na empresa, equipamentos, localização geográfica e etc.; Recursos de Capital Humano que incluem treinamentos, experiência, inteligência, relacionamento e insights dos gerentes e trabalhadores da empresa e etc.; Recursos de Capital Organizacional que incluem o planejamento formal e informal, controle e sistema de coordenação, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e outro no ambiente e etc. (Barney, 1991, pg. 101).

Barney (1991) ainda complementa que dentro da variedade de recursos que todas as organizações possuem, nem todos podem ser explorados de maneira estratégica e relevante. Para isso, o autor estabelece quatro critérios de definição: 1. Recursos Valiosos que “permitem a empresa a criar ou implementar estratégias que aperfeiçoam a eficiência e efetividade da empresa; ajudam a explorar oportunidades e neutralizam ameaças no ambiente da empresa” (pg. 105); 2. Recursos Raros que “são únicos entre um conjunto de empresas e potenciais competidoras” (pg. 107); 3. Recursos Imperfeitamente Imitáveis que representam recursos que foram obtidos através de situações e oportunidades extremamente específicas e únicas e que por isso, são de difícil imitabilidade da part dos competidores (pg. 107); 4. Substituibilidade que “são recursos similares que permitem conceber e implementar as mesmas estratégias” (pg. 111), (Barney, 1991).

A importância no estabelecimento desses critérios, é justamente a identificação do que pode ou não ser fonte de vantagem competitiva através do levantamento de perguntas empíricas que ajudam a elucidar o entendimento da empresa em relação a seus recursos (Barney, 1991).

“Empresas obtêm vantagem competitiva sustentável implementando estratégias que exploram suas forças internas, através da resposta para oportunidades ambientais, enquanto neutraliza ameaças externas e evita fraquezas internas” (Barney, 1991, pg. 99).

Porém o modelo Barney (1991) apresenta um ponto negativo, ao considerar que apenas uma empresa em todo o mercado pode ser dotada de vantagem e que por exemplo, em um mercado de empresas que gozem de recursos idênticos, caracterizadas como homogêneas, não é possível adquirir vantagem competitiva, “porquê essas empresas implementam as mesmas estratégias, todas elas vão melhorar sua eficiência e efetividade do mesmo jeito, e na mesma medida” (Barney, 1991, pg. 104). Ou seja, “apresentada em sua maneira mais forte: você tem ou não tem. Aqueles que tem (heterogeneidade), possuem vantagem competitiva; aqueles que não tem, não possuem” (Ma, 2000, pg. 19). Essa ideia acaba por representar uma restrição grande na aplicabilidade e desenvolvimento teórico-empírico no sentido de consideração de mercado e competição da empresa focal. Por isso, adotou-se a visão de Ma (2000) que desenvolve a partir da visão baseada em recursos a vantagem competitiva relativa a uma situação observada.

Ma (2000) trabalha a ideia de que vantagem competitiva é um constructo que relaciona qualquer par de rivais em um contexto específico, dimensionados em um ambiente focal observado. Podemos ver essas definições elucidadas nos trechos: “vantagem competitiva é um

termo relacional. É essencialmente uma comparação desenhada entre a empresa focal e sua(s) rival(ais) em uma certa dimensão(sões) de interesse na competição (Ma, 2000, pg. 18), “o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor para o cliente do que ao outro” (Ma, 2000, pg. 18), e ainda “pontuação relacional de uma empresa em uma dimensão competitiva particular em comparação a seus rivais que pode contribuir para a performance superior” (Ma, 2000, pg. 18).

Ao discutir sobre vantagem competitiva sem performance superior, Ma, (2000) dialoga sobre a importância de saber desenvolver um determinado recurso, pois por mais que este seja dotado de características que o consideram como potencial originador de vantagem competitiva, sem total ciência de como trabalhar o devido afloramento deste potencial, a oportunidade não poderá ser eficientemente utilizada. A empresa pode possuir inúmeros recursos potenciais, porém sem a aplicabilidade correta, ele não se transforma em vantagem competitiva.

Ma (2000) complementa que a vantagem competitiva pode vir de outras características que a organização pode ter como velocidade, flexibilidade, entre outras, e ainda, potenciais recursos que geram múltiplas vantagens competitivas (Ma, 2000, pg. 16).

3.1 Identidade organizacional a benefício da vantagem competitiva e vice-versa

Com a identidade já definida, a empresa pode utilizar este material para por exemplo, construir o marketing, direcionar o relacionamento com o cliente, e mesmo a venda de um produto ou realização de um serviço seguindo os conceitos da identidade organizacional que compõem o que a empresa verdadeiramente acredita. “Utilizar a estratégia como meio de focalizar esforços apresenta vantagens a partir do momento que concentra os esforços individuais em objetivos comuns, impedindo o caos e conflito” (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 3). A identidade deve sempre nortear as ações da empresa e da imagem a partir da consideração dessas características descobertas que a definem, consolidando uma imagem em coerência com sua identidade.

Barbosa & Cesar (2003) comentam que:

A necessidade de integração entre a identidade e a estratégia organizacional deriva do próprio conceito de posicionamento competitivo (Porter, 1998) no qual a organização que pretende se posicionar no mercado apoiada em uma vantagem sustentável deve definir uma estratégia genérica que vise o foco ou a diferenciação, o que de todas maneiras indica também a determinação de um olhar focado em um ponto específico do mercado. Esse foco determinado pela estratégia irá criar as condições para a definição de sua identidade a partir dos significados gerados em torno do que ela faz (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 10).

Ao conhecer a si mesma através da definição da sua identidade, a empresa possibilita identificação dos seus pontos fortes e potenciais recursos de diferenciação no mercado através da vantagem competitiva. “A identificação da competência central de uma organização pode tanto contribuir para o desenho de sua identidade... como pode também permitir que a definição a priori de uma estratégia fundada nessa competência passe a delinear a identidade organizacional” (Barbosa & Cesar, 2003, pg. 6). Porter (1979) cita alguns exemplos como “solidificar o relacionamento com cliente favoráveis, diferenciação de produtos que pode ser substantivamente ou psicologicamente pelo marketing, estabelecendo liderança tecnológica” entre outros. (Porter, 1979, p.145).

Sillince (2006) aponta sobre a importância da gestão da imagem e sua representação perante o público como vantagem competitiva: “a principal fonte de vantagem competitiva não imitável, são os recursos intangíveis como cultura organizacional, a questão de como as

empresas apresentam através da retórica essa vantagem competitiva para a audiência interna e externas tem sido negligenciada” (pg.188).

O autor Jeyavelu (2007) destaca que a identidade organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, “por permitir a organização fazer coisas que seus competidores não conseguem, fazer algumas coisas melhor que seus competidores e prevê que seja sucumbida a modismos” (Jeyavelu, 2007, pg. 81 APUD Reger, 1998). Ele desenvolve esse pensamento ao comentar que:

A identidade organizacional mantém dimensões críticas de seu propósito e contexto dentro dele, além disso, providencia esclarecimentos para manifestações de identidade em termos de características organizacionais. Esse esclarecimento nas manifestações possibilita a organização a sustentar sua vantagem competitiva pelo tempo, e sob condições de mudanças ambientais” (Jeyavelu, 2007, pg.4)

Ainda, Porter (1979) define que o “conhecimento das capacidades da empresa e as causas das forças competitivas vão evidenciar as áreas onde a companhia deveria confrontar a competição e onde evitar” (p.143). Mas o verdadeiro desafio encontra-se na habilidade em utilizar esse conhecimento efetivamente como alavancagem competitiva, “acredita-se que as raízes do problema estão na inabilidade do gerenciamento em ativamente criar, comunicar e explorar esse domínio como um recurso para a organização conseguir liderar e alcançar superioridade competitiva” (Chowtupalli and Rafi, 2013, pg.2).

A partir do que foi definido neste tópico, conclui-se que a identidade organizacional é fonte de vantagem competitiva por fornecer conhecimento para decisões e ações estratégicas, recursos que podem ser utilizados como vantagem competitiva em relação ao mercado e ainda, nortear a imagem da organização a partir dos seus princípios. “As empresas mais bem-sucedidas combinam um processo integrado e uma cultura apoiadora para criar uma vantagem competitiva sustentável” (Chowtupalli and Rafi, 2013, pg.2).

4 DEFINIÇÃO E CONSTRUÇÃO PRÁTICA DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional estabelece uma base de conteúdo para estratégias, tomada de decisões, e um eixo de comportamento para as atividades rotineiras, e ainda define, junto a imagem como ela se representa aos seus públicos (Ruão, 2001). Nota-se que o processo de formação e delimitação da identidade no contexto organizacional é muito característico de cada caso e “o planejamento do modelo comunicacional adequado a cada empresa, exige, por isso, a definição da identidade organizacional, como o ponto de partida do necessário processo de institucionalização (regulamentação e estabelecimento de regras)” (Ruão, 2001, pg. 10).

O'Donnell, Gilmore, Carson e Cummins (2002) em seu trabalho de pesquisa aplicada, buscaram reconhecer a maneira como as organizações de pequeno e médio porte definiam sua vantagem e estratégia competitiva, e constataram que ao contrário do que a maior parte da literatura define, o processo é muito diferente do modelo retratado pelas grandes empresas, em relação a escala econômica. Um dos motivos do porquê isso acontece, é que a literatura estabelece modelos impraticáveis para organizações de porte pequeno, que possuem uma visão mais simplificada do mercado e considera apenas alguns competidores com o mesmo comportamento (pg. 206), e além disso, o foco é em clientes mais apropriados para o que seu produto ou serviço oferece, caracterização que é mais específica e aproximada de nichos ao invés de englobar o mercado por completo (pg. 217).

Diante das discussões retratadas na revisão de literatura anterior, podemos pontuar que a identidade organizacional é um constructo social que se forma a partir da interação social entre o público interno (integrantes da organização) e o público externo (outros stakeholders e

audiência externa). Além disso, é composta pelo dinamismo do ciclo de influência entre a cultura (características que definem a empresa e seu público interno), e a imagem organizacional (reflexão da identidade para o público externo) e a partir deste, os três integrantes se aprimoram, desenvolvem e se alteram de acordo com a necessidades do mercado.

Whetten, (2006) comenta que os esforços para compreender uma identidade organizacional devem começar no topo através de um brainstorm feito pelo time de administradores que saberão nomear os possíveis aspectos tidos como centrais, duradouros e distintivos. Além disso, ele complementa que esse processo "pode envolver o requerimento de um exercício de escolha forçada desafiando eles a provar a uma pessoa cética que cada nomeação satisfaz as três características e corresponde a indicadores fenomenológicos" (Whetten, 2006, pg 230).

A autora Fascioni (2009) descreve que "o processo de definição (da identidade) se inicia com reuniões com a alta cúpula administrativa onde ocorrem debates, entrevistas e questionamentos sobre onde a empresa deseja chegar, sua identidade desejada e até definições de missão e visão" (Fascioni, 2009, pg.5). "Para caracterizar uma identidade organizacional em termos de seus valores centrais, é necessário primeiro que o alcance de valores relevantes seja identificado, e então que uma avaliação seja feita para saber sobre o consenso entre os integrantes da empresa sobre esses valores" (Kiriakidou e Millward, 2000, pg.3).

Albert e Whetten (1985) estabelecem algumas perguntas que elucidam as reflexões principais no processo de idealização da identidade: "Quem somos nós como organização?" e "Quem nós pensamos que deveríamos ser?". Em paralelo, Gioia, Schultz e Corley (2000) consideram também as perguntas que devemos fazer em relação a resposta do público: "Quem eles pensam que nós somos?" e "Quem eles pensam que nós deveríamos ser?".

Harquail e King (2003) acrescentam como etapa a comparação com outras organizações do mesmo ramo: "As características atraídas para comporem a construção da identidade organizacional serão baseadas no conjunto de organizações referentes contra quais indivíduos estão tentando distinguir ou definir sua organização" (pg. E3). Esse processo de comparação ajuda a reconhecer os traços que definem as características distintivas da empresa (Harquail e King, 2003).

Se a organização já está em atividade "pode-se também definir a identidade da empresa com um longo período de convivência, observando detalhes, relacionamentos, atitudes, reações e históricos" (Fascioni, 2009, pg.9). Além disso, "estruturas sociais podem ser entendidas como coleções padronizadas de características organizacionais que tenham sido selecionadas da experiência organizacional" (Harquail e King, 2003, pg. E3).

A partir da delimitação das características da identidade, desenvolve-se a imagem que receberá um feedback ao se comunicar para o público interno e externo, e o ciclo de influência de identidade, imagem e cultura se inicia (Gioia; Schultz; Corley, 2000; Hatch e Schultz, 1997). Os autores Gioia, Schultz e Corley (2000) apontam a importância do feedback do público (interno e externo) como resultado da divulgação da imagem oriunda da identidade, que contempla a comparação com outras empresas do mesmo ramo. Esse processo desencadeia o desenvolvimento e até redefinição dos parâmetros do que se consideram características da identidade e as respostas a perguntas como "quem nós somos como empresa?" (Gioia; Schultz; Corley, 2000).

A "identidade 'desejada' (idealizada) é então comunicada através do simbolismo mais adequado com o objetivo de se obter a imagem mais favorável no mercado e promover uma vantagem competitiva" (Fascioni, 2009, pg.5). O uso da vantagem competitiva entra em ação e

a empresa passa a determinar e manipular o que pretende ou não demonstrar através de sua imagem em uma gestão estratégica que leva em consideração os benefícios e malefícios dessas ações. Os “administradores precisam se tornar conscientes de como ou outros interpretam eles e suas organizações e reagem a este feedback de uma maneira estratégica” (Hatch e Schultz, 1997, pg.363).

Fascioni (2009) alerta sobre a ideia errônea de que a identidade organizacional é apenas composta pela missão, visão e o planejamento estratégico, sem considerar a profundidade que ela representa, como discutido nos tópicos anteriores. Ela comenta que sem um conhecimento prévio sobre a identidade, esses termos estão suscetíveis a “idealismo, visão parcial, confusão entre desejos e fatos” (pg. 9) e que a missão, visão, planejamento estratégico e outros termos definidores da empresa, podem ser muito melhor trabalhados se tiverem o conhecimento empresarial da identidade como base, direcionando a perspectiva para a realidade da cultura e identidade presente na organização, do que o ideal do que a empresa quer ser, elaborado pelo alto escalão (Fascioni, 2009). Neste sentido, Ruão (2001) comenta que “identidades bem geridas dão maior flexibilidade à organização, que se apresenta de forma adequada aos interesses dos públicos a que se dirige” (pg. 9). Além disso, ela “permite ainda desenvolver organizações mais criativas e inteligentemente adaptativas, pela variedade de facetas que pode incluir no seu carácter ou forma de atuar nos negócios” (Ruão, 2001, pg. 9).

Ruão (2001) evidencia a importância da volatilidade na identidade organizacional, a fim de se adequar e adaptar às mudanças e solicitações do mercado e ao ritmo das transformações ambientais. Ela complementa que:

A identidade sendo um fenômeno subjetivo e socialmente construído, exige modernização e atualização. Por isso, as empresas devem ciclicamente questionar a sua identidade, procurando nela um fio condutor, responsável pela estabilidade, mas também buscando eventuais conteúdos ou processos obsoletos, que convém renovar, promovendo uma imagem sempre jovem da empresa (Ruão, 2001, pg. 8).

O trabalho de O'Donnell, Gilmore, Carson, Cummins (2002) ainda trouxe que a visão dos empresários sobre vantagem competitiva foca mais na criação e manutenção de uma boa *networking* que inclui um relacionamento muito personalizado com os clientes (pg. 214), além das competências deles mesmos e dos outros integrantes da empresa (pg. 212). Além disso, os autores comentam que existem diferença no processo da vantagem competitiva, na identificação dos competidores, percepção de recursos vantajosos e na posição da vantagem e na performance dos resultados (pg. 218).

5 CONCLUSÃO

Diante do que foi retratado anteriormente, nota-se que identidade organizacional é um estudo que possui várias vertentes e integrações com diferentes áreas de pesquisa acadêmica. Trata-se de um tema muito importante quando falamos sobre os primeiros passos em busca da formalização e geração de conhecimento sobre o que a organização considera como sua identidade. Com isso estabelece uma base de informações para todas as ações realizadas na mesma, mas principalmente para o processo de tomada de decisão, além de ajudar a elucidar através deste conhecimento, características que podem ser desenvolvidas e utilizadas como vantagem competitiva e formação da imagem organizacional. Esta última representa uma grande importância, pois reflete a organização para seus públicos e promove através desse processo o aprimoramento da identidade por demonstrar com o seu feedback, as necessidades do mercado.

Buscou-se através dos autores e desenvolvimento das ideias estabelecidas neste trabalho, incitar o interesse das empresas pequenas em conhecerem mais sobre si mesmas e buscarem

definir seus conceitos de identidade, levando em consideração que sua aplicação traz muitos benefícios em diversos âmbitos e ainda, possui uma forte e importante relação com a estratégia e vantagem competitiva.

Por último, este artigo visou contribuir com o crescimento e ampliação do tema, a partir do atrelamento dos termos identidade organizacional e vantagem competitiva e ainda, estabelecer como o processo criativo de delimitação de identidade organizacional se forma, dando ênfase em empresas pequenas. Espera-se que estes conteúdos possam servir de base para desenvolvimento prático, e que as empresas compreendam esta importante ferramenta para exploração do entendimento e conhecimento organizacional.

6 REFERÊNCIAS

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.

Barbosa, S., & Cesar, P. C. (2003). *Estratégia e Identidade Organizacional: Uma Aproximação Mais Que Conceitual*

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista De Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.

Caldas, M. P. & Wood Jr., T. (1997). Identidade Organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 6-17.

Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (2006). Legacy identities during organizational change: the case of an Enron Subsidiary.

Chowtupalli, Y., & Rafi, S. (2013). Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Resource Configuration and Organizational Identity: An Empirical Study.

Colnago, C. K. (2007). A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas. *XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*.

Corley, K. & Harquail, C. & Pratt, M. & Glynn, M. & Fiol, C. & Hatch, M. (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry - J MANAGE INQUIRY*. 15. 85-99.

Fascioni, L. (2009). *Método Participativo de Definição da Identidade Corporativa*.

Gioia, D. & Schultz, M. & Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*.

Harquail, C. & King, A. (2003). Organizational Identity and Embodied Cognition: A Multi-Level Conceptual Framework. *Academy of Management Proceedings*. 2003. E1-E6.

Haslam, S. & Postmes, T. & Ellemers, N. (2003). More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*. 14. 357 - 369.

Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*. 31. 356-365.

- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations - HUM RELAT.* 55. 989-1018.
- Jeyavelu, S. (2007). Organizational Identity and Sustainable Competitive Advantage: Combining Resource Based View and Configuration Approach. *International Journal of Management Practices & Contemporary Thoughts*, Vol. 2, No.2, July-December 2007.
- Kiriakidou, O. & Millward, L.J. (2000). "Corporate identity: external reality or internal fit?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 49-58.
- Ma, H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 10. 15-32.
- Machado, H. V. (2003). A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista De Administração Contemporânea*, 7(spe), 51-73.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, ISSN 1137-1102, Nº. 8, 2000.
- O'Donnell, A. & Gilmore, A. & Carson, D. & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises, *Journal of Strategic Marketing*, 10:3, 205-223
- Porter M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. In: Asch D., Bowman C. (eds) *Readings in Strategic Management*. Palgrave, London.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor.
- Sillince, J. (2006). Resources and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly - MANAG COMMUN Q.* 20. 186-212.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry - J MANAGE INQUIRY*. 15. 219-234.