

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO - PMA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MUDANÇA ESTRATÉGICA, COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO EM UMA
PEQUENA EMPRESA: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFECÇÃO
CATARINENSE**

MESTRANDO: ALEXANDRE MAGALHÃES

**ORIENTADOR: PROF. DR. ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI
CANCELLIER**

Biguaçu
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

ALEXANDRE MAGALHÃES

**MUDANÇA ESTRATÉGICA, COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO EM UMA PEQUENA
EMPRESA: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFECÇÃO CATARINENSE**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – Organizações e Sociedade – da Universidade do Vale do Itajaí.

Biguaçu

2005

**MUDANÇA ESTRATÉGICA, COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO EM UMA PEQUENA
EMPRESA: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFECÇÃO CATARINENSE**

ALEXANDRE MAGALHÃES

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí.

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

À minha esposa – Simone Vieira da
Silva Magalhães e ao meu filho –
Arthur Magalhães, pelo amor entre
nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, que na qualidade de meu orientador foi um amigo, mestre, flexível, compreensivo e solícito, na qual, sua capacidade deu-me segurança para a elaboração desta dissertação.

Ao Professor Doutor Carlos Ricardo Rossetto, por suas valiosas contribuições.

A todos os Professores e Secretariado do Programa de Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí, de Biguaçu.

Aos colegas do programa, pela amizade e as trocas valiosas.

Aos meus pais, pela educação dada e a compreensão da minha recente ausência.

À Luciana Maria dos Santos, que mesmo com seus afazeres diários, inclusive no auxílio da educação de meu filho, sempre foi uma boa ouvinte.

À Professora Doutora Simone Regina Dias, pelas contribuições valiosas.

À empresa estudada, que muito colaborou com este trabalho.

À Universidade do Vale do Itajaí, pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

RESUMO

O estudo sobre mudança organizacional na adoção de estratégias tem crescido de importância tanto na academia como no meio empresarial. Isso ocorre, principalmente, devido ao acirramento da competitividade e das constantes mudanças do ambiente externo. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as mudanças adotadas por uma pequena empresa de confecção na formulação de estratégias de diferenciação. Para isso, a pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativa descritiva, em um estudo de caso longitudinal, com a metodologia de Pettigrew (1987), analisando as três dimensões das mudanças estratégicas: processo, contexto e conteúdo, dos momentos em que houve significativas mudanças. Desta forma, procurou-se buscar o entendimento do comportamento estratégico com o modelo de Miles e Snow (1978), e o processo de formulação de estratégias com os modelos de Mintzberg (1973) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dando suporte para a compreensão na adoção de estratégias genéricas de Mintzberg (1988). No caso desta pequena empresa, pode-se concluir que nos momentos que a mesma teve comportamento prospectivo, elaborando estratégias no modo empreendedor, com características da escola empreendedora, ampliou suas estratégias de diferenciação: de imagem, de *design* e qualidade. Em contrapartida, geralmente, quando a empresa teve uma postura reativa, de modo adaptativo, com características da escola ambiental, pouco ampliou as estratégias de diferenciação.

ABSTRACT

The study on organizational changes in adoption of strategies has been increasing its importance in such a way in the academy as in the enterprise way. Mainly, because of the competitiveness and the constant changes of the external environment. This research has as objective to analyze the changes made by this small company of clothes, in the process to created differentiation strategies. Therefore, this study was developed using a qualitative descriptive research in a longitudinal case of study, with Pettigrew's (1987) methodology, analyzing the three dimensions of the strategic changes: process, context and content in the moments where it had highly expressive changes. By this way, it was searched the understanding of the strategic behavior using the model of Miles and Snow (1978), and the strategy formulation process with the models of Mintzberg (1973) and Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000), to support the understanding in adoption of generic strategies by Mintzberg (1998). In this small company particular case, it could be concluded that in the moments this company itself had a prospector behavior, creating strategies in the entrepreneurial way, with school entrepreneurial characteristics, its differentiation strategies increased in these points: image, design and quality. On the other hand, generally, when the company had this reactive position, in the adaptative way, with school environmental characteristics, almost not extended its differentiation strategies.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 OBJETIVO GERAL	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 ESTRATÉGIA	15
2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	22
2.2.1 Estratégias de custos	25
2.2.2 Estratégias de diferenciação.....	27
2.2.3 Estratégias de segmentação	32
2.3 PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	38
2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA	48
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2 DESIGN, PERSPECTIVA E UNIDADE INVESTIGADA	58
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	60
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	60
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	63
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	63
4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
4.2.1 <i>Continuum</i> anterior	66
4.2.2 Momento 1	67
4.2.3 Momento 2	78
4.2.4 Momento 3	86
4.2.5 Momento 4	94
4.2.6 Momento 5	102
4.2.7 Momento 6	108
4.2.8 Momento 7	113
4.2.9 Momento 8	119
4.2.10 <i>Continuum</i> atual – Momento 9.....	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
5.1 MUDANÇA E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	135
5.2 PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	136
5.3 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	141
5.4 CONCLUSÕES	143
5.5 RECOMENDAÇÕES.....	144
REFERÊNCIAS.....	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança estratégica para a diferenciação -----	17
Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter -----	22
Figura 3 – Posicionamento competitivo – Modelo 3D de Day -----	36
Figura 4 – Mapeamento da formação de estratégia -----	44
Figura 5 – Estrutura analítica da mudança estratégica -----	51
Figura 6 – Esquema do processo de análise -----	62
Figura 7 – Mapeamento da formação de estratégia -----	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de estratégia -----	21
Quadro 2 – Tipologias - Estratégias genéricas -----	25
Quadro 3 – Tipologias – Formulação de estratégias -----	47
Quadro 4 – Dimensões de conteúdo e processo das escolas -----	55
Quadro 5 – Mudança organizacional -----	57
Quadro 6 – Legenda dos momentos -----	66
Quadro 7 – Resumo da caracterização do momento 1 -----	78
Quadro 8 – Resumo da caracterização do momento 2 -----	86
Quadro 9 – Resumo da caracterização do momento 3 -----	94
Quadro 10 – Resumo da caracterização do momento 4 -----	101
Quadro 11 – Resumo da caracterização do momento 5 -----	108
Quadro 12 – Resumo da caracterização do momento 6 -----	113
Quadro 13 – Resumo da caracterização do momento 7 -----	119
Quadro 14 – Resumo da caracterização do momento 8 -----	125
Quadro 15 – Resumo da caracterização do momento 9 -----	132
Quadro 16 – Resumo da caracterização geral -----	133

1 INTRODUÇÃO

A acirrada competição do atual mercado força as empresas a obter vantagens competitivas, na percepção de seus clientes, frente à concorrência. Logo, é importante que as empresas obtenham um diferencial sustentável para assegurar a sua sobrevivência.

Nesse contexto, impõe-se a necessidade de elaboração de estratégias adequadas para auxiliar as empresas a obter vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que tais estratégias podem promover um padrão na tomada de decisão, ainda mais quando a empresa redefine o modo de atuação no mercado.

Entretanto, cabe assinalar que a redefinição do modo de atuar exige mudanças nas estratégias da organização e isso não é algo simples de se obter, pois se faz necessário alterar, em boa parte dos casos, determinados padrões culturais, formas de tomadas de decisões e pressupostos básicos internalizados ao longo do tempo. Pettigrew (1987) assinala, a este propósito, que o devido entendimento sobre a mudança estratégica deve abordar três dimensões: o processo da mudança, o contexto da mudança e o conteúdo da mudança.

Ainda para o melhor entendimento da mudança, convém destacar as idéias sobre o comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), o processo de formulação de estratégias com os modelos de Mintzberg (1973) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); desta forma, dando suporte à compreensão na adoção de estratégias genéricas da tipologia proposta por Mintzberg (1988).

Nesse escopo, o presente trabalho tem como objeto de estudo a reflexão sobre as mudanças estratégicas na adoção das estratégias de diferenciação em pequenas empresas de confecção no estado de Santa Catarina, procurando contribuir para o incremento da ciência administrativa e da prática organizacional.

Para isso, inicialmente são apresentados a contextualização do tema, a problemática e os objetivos gerais e específicos do estudo. Em seguida, expõe-se o embasamento teórico para a abordagem do tema e, posteriormente, a metodologia adotada para que se possa avançar na compreensão de como ocorrem às mudanças em pequenas empresas que empregaram estratégias de diferenciação, contidos nas análises, resultados e conclusões deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

De acordo com o SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2005), os empreendimentos de pequeno porte são responsáveis pela geração significativa de postos de trabalho em todas as economias do mundo. Na América Latina, o segmento é responsável por metade das ocupações remuneradas. No Brasil, 35 milhões de pessoas estão ocupadas em setores da economia e em micro e pequenas empresas, e em 2002, o número de micro e pequenas empresas no setor formal urbano (excluindo o setor governamental) é de 4,88 milhões, representando 99,2% do total de 4,918 milhões de empresas. E ainda no setor formal, as MPES (micro e pequenas empresas) empregam 56,1% da força de trabalho que atua no setor formal urbano. Na economia informal, as MPEs representam 9,5 milhões de empreendimentos, envolvendo trabalhadores por conta própria e pequenos empregadores com 1 a 5 empregados.

As MPEs são, atualmente, ainda segundo o SEBRAE (2005), o grande gerador de ocupação, porque a grande empresa, pela necessidade de aumentar a produtividade, exigência da globalização, automatiza-se cada vez mais e, assim, emprega menos, ao contrário do que acontece na pequena empresa.

Já a indústria de confecções, de acordo com o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento (1996), é notoriamente constituída por um grande número de empresas, sendo uma característica internacional do setor, fruto da sua grande atratividade. A atração é explicada pelas reduzidas barreiras tecnológicas existentes à entrada de novas empresas no mercado, já que o equipamento básico utilizado consiste na máquina de costura e a técnica é amplamente divulgada. Também por isso, os investimentos exigidos ao ingresso de uma nova unidade na indústria não são proibitivos, evidentemente, em se tratando de empresas de menor porte.

Já a sobrevivência deste tipo de empresa é viabilizada devido aos aspectos estruturais, como: a diversificação da demanda, que cria nichos de mercado antieconômicos para as maiores firmas, e a flexibilidade exigida pela indústria de vestuário, por estar submetida a executar um grande número de modelos durante todo o ano devido ao lançamento das coleções. Isto favorece as pequenas empresas por terem uma maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa (GOLDE, 1996). Além disso, a existência de unidades de menor porte é funcional

para as maiores, pois estas amortecem as pressões de demanda, sendo as primeiras atingidas pelos choques.

As pesquisas setoriais do BNDES (1996) apontam que as regiões sul e sudeste do Brasil concentram grande parte da indústria de confecção, cuja produção responde por 87% dos confeccionados têxteis. Os estados de São Paulo e Santa Catarina são os que mais se destacam nesse cenário, todavia, outros estados começam a apresentar um crescimento significativo, caso de Minas Gerais e Ceará.

Em Santa Catarina, o destaque da indústria de confecção dá-se pelo tradicional atendimento à demanda doméstica e ao mercado exterior, principalmente pelas grandes empresas. Sobressai-se também o papel das pequenas empresas que, cada vez mais, se organizam em grupos, conglomerados, arranjos, para poder competir com as grandes. No entanto, algumas (inclusive, agrupadas) não conseguem se destacar com diferenciais competitivos, em virtude de sua ineficiente gestão administrativa, juntamente com outros problemas inerentes às pequenas.

Apesar do papel fundamental que desempenham as pequenas empresas nas questões econômicas e sociais, não diferente das pequenas empresas de confecção do Estado de Santa Catarina, em geral, as mesmas não possuem uma administração estratégica formalizada. A falta de profissionalização, ou mesmo de incapacidade administrativa de seus gestores, provoca sérios problemas na vida destas organizações, uma vez que suas decisões estratégicas são baseadas no empirismo. Segundo Rossetto e Rossetto (2001, p.7), “[...] muito embora o empirismo pareça ser verdade, na literatura faltam estudos que possam esclarecer melhor a postura estratégica de pequenas e médias empresas”. Cochia e Machado-Silva (2003), corroborando com tal perspectiva, destacam que face ao importante papel que as pequenas empresas representam para a economia de um país, estas constituem terreno fértil de estudo ainda pouco explorado. A literatura sobre administração estratégica é ampla e auxilia, de muitas formas, as grandes organizações, mas no que tange às pequenas empresas, deixa a desejar.

Da mesma forma, Bethlem (2003) afirma que a área de estratégia, em seus diversos aspectos, como conceituação, formulação, planejamento, processo e implementação, vem sendo estudada extensivamente nas últimas décadas, contudo, tais estudos ainda são pouco explorados no que se refere às pequenas empresas.

Mas cabe destacar que alguns pesquisadores, preocupados com esta situação, vêm contribuindo para diminuir tal escassez. No âmbito internacional,

pode-se citar os estudos em pequenas empresas como o de Bhide (1986), Hart e Banbury (1994), Bhide (1994), Dean e Sharfman (1996), McCarthy e Leavy (2000), Byers e Slack (2001), Graham (2002), Kald (2003), McCarthy (2003), que abordam questões como mudança de posicionamento estratégico; escolha e decisões em estratégias genéricas; formulação de estratégias; gerenciamento estratégico; adaptação; dentre outros. Já em âmbito nacional, pode-se citar, no aspecto da formulação de estratégias, alguns estudos, como os de Cancellier (1998) e Hoffmann (1997). Com relação ao tema mudanças, cabe mencionar os estudos de Bandeira-de-Mello (1997) e Rossetto (1998), além dos trabalhos, ainda sobre as pequenas empresas, de Hayashi Jr.; de Baraniuk e Bulgacov (2003), de Silva, Brandt e Costa (2003) e de Gimenez et al. (1999), dentre outros, que procuram compreender e contribuir para a ciência administrativa e, conseqüentemente, para a prática empresarial das pequenas empresas.

Independente do empirismo e no que se refere à relevância do tema, pouco explorado, pode-se observar que algumas empresas de pequeno porte da indústria de confecção em Santa Catarina sobressaem-se das demais. *A priori*, nota-se que algumas empresas mudaram seu modo de atuar ao adotar estratégias de diferenciação que, provavelmente, proporcionaram-nas vantagens competitivas.

Neste sentido, coloca-se a seguinte questão: **Como uma pequena empresa de confecção promoveu mudanças na adoção de estratégias de diferenciação?**

Parte-se da seguinte ocorrência: no passado, determinada empresa atuava no mercado com um posicionamento definido, ou não, e, ao longo do tempo, elaborou e implementou estratégias de diferenciação que modificaram sua forma de atuar. Essa mudança é o cerne da questão.

Portanto, o intuito deste trabalho é analisar as mudanças nas dimensões, mencionadas por Pettigrew (1987), de processo, contexto e conteúdo; além de buscar compreender o comportamento e o processo de formulação de estratégias na adoção de estratégias de diferenciação em uma pequena empresa de confecção.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar as mudanças adotadas por uma pequena empresa de confecções na formulação de estratégias de diferenciação.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a estratégia genérica de diferenciação adotada pela empresa.
- Caracterizar o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas promovidas pela empresa.
- Identificar os comportamentos estratégicos adotados pela empresa.
- Compreender o processo de formulação de estratégias ocorrido na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica está estruturada em quatro tópicos: o primeiro procura conceituar, de maneira evolutiva, o termo estratégia; o segundo tópico aborda tipologias, definições e classificações de estratégias genéricas no posicionamento competitivo das organizações, que buscam vantagem competitiva; o terceiro apresenta uma reflexão sobre o processo de formulação de estratégias, com diferentes definições, e sobre como as estratégias se formam. E, por fim, busca-se tratar do modo como as organizações promovem mudanças através das estratégias.

2.1 ESTRATÉGIA

Neste tópico, é descrita uma breve evolução histórica dos conceitos de estratégia, tipologias e classificações, para que se possa melhor compreender as estratégias organizacionais.

Em tempos passados, o uso do termo estratégia estava relacionado ao emprego militar. Trata-se de um termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou um comandante-chefe militar.

Cummings (1994), relatando o passado, afirma que *strategos* era uma combinação de *stratos*, voltados à “exército” e “condução”, diante de inimigos a serem enfrentados.

Ainda no campo militar, Clausewitz (1994) aponta que as estratégias deveriam levar em conta o ambiente e a geração de vantagem para vencer a guerra, e não necessariamente, destruir o opositor.

A discussão dos aspectos militares de estratégia, de acordo com Quinn (1980), está nas mais antigas literaturas do mundo. Posteriormente, tais conceitos foram ampliados para os meios organizacionais, uma vez que a palavra estratégia se viu incorporada ao mundo dos negócios e começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira pela qual se comportavam e agiam frente ao seu ambiente.

Autores como Chandler e Ansoff, no início da década de 60, contribuíram para este uso, pois associaram o termo estratégia ao ajustamento da organização ao ambiente, ao destacar que as decisões da empresa deveriam ser planejadas para

viabilizar mudanças frente ao ambiente, à estrutura e aos processos organizacionais. Diante disto, muitos estudiosos buscaram definições e tipologias para o entendimento das estratégias empresariais.

Andrews (1980) afirma que a estratégia empresarial consiste no padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo assim as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, definindo ainda a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana, a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades.

Por sua vez, Ansoff (1983) se distancia dos tradicionais sistemas de planejamento estratégico e propõe o emprego do termo “administração estratégica”. Esta alteração pretendia ampliar os horizontes dos sistemas de planejamento tradicionais iniciados nos anos 50, que se tornaram ferramentas usuais nas organizações.

Mintzberg (1973) ressalta que não se pode definir estratégia de forma simplificadora, tendo em vista a complexidade que envolve as decisões estratégicas. Mintzberg (1987) contribui para o esclarecimento do termo quando aponta a necessidade de uma abordagem mais ampla para estas definições, criando, desta forma, “Os 5 Ps da Estratégia”, referindo-se à multiplicidade de definições. Neste sentido, o autor (1987) afirma que a estratégia é um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva, considerando a possibilidade de inter-relações entre eles:

- *Estratégia como um plano* – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação, com duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam, e são definidas conscientes e deliberadamente.
- *Estratégia como um pretexto (manobra)* – oriundas das estratégias como um plano, são manobras planejadas também conscientemente e deliberadamente para ludibriar os competidores/adversários.

- *Estratégia como padrão* – abrange o comportamento resultante, sendo que a estratégia é a consistência no comportamento, seja pretendida ou não, isto é, um padrão em um fluxo de ações.
- *Estratégia como posição* – uma maneira de colocar a organização frente ao ambiente, tornando-se uma força de mediação ou “harmonização”. Nota-se a relevância entre o contexto interno e externo.
- *Estratégia como perspectiva* – altamente dependente da coalizão dominante, na qual o conteúdo das estratégias consiste não apenas em uma posição escolhida, mas na maneira enraizada de ver o mundo.

As definições de estratégias sugeridas por Mintzberg (1987), sejam como plano ou como padrão, podem ser independentes umas das outras, pois os planos podem não ser atingidos, enquanto os padrões podem surgir sem suspeita. Neste sentido, pode-se afirmar que as estratégias como planos são pretendidas e os padrões como as estratégias, realizadas, conforme ilustra a Figura 1.

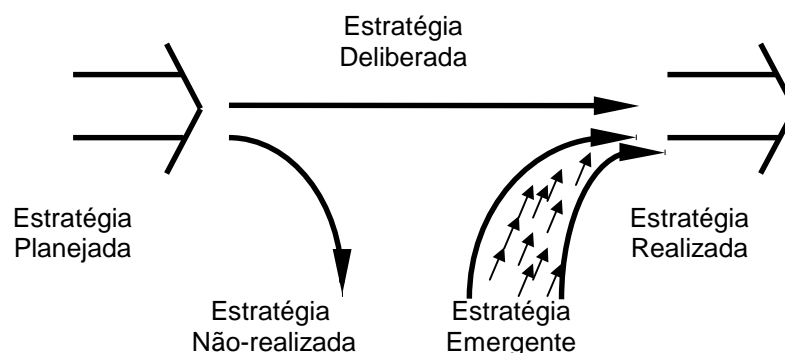


Figura 1 – Mudança estratégica para a diferenciação

Fonte: Mintzberg (1987)

Com relação à inter-relação da definição de estratégia como perspectiva ou como posição, convém destacar que esta pode ser compatível como plano e/ou padrão. Neste sentido, encontram-se vários relacionamentos entre as definições, pois nenhum relacionamento isolado, nem qualquer definição única, assumem precedência sobre os demais. Nota-se, então, que as cinco definições citadas são inter-relacionadas e complementares.

Cabe notar que as classificações de Mintzberg (1987) possuem dois extremos de um *continuum*, as estratégias planejadas e as estratégias emergentes, resultando

em “não realização” ou “realização” das estratégias. Em síntese, de acordo com esta tipologia, quando a empresa possui uma estratégia já planejada, chama-se de estratégia pretendida; porém, quando ela é executada, chama-se estratégia deliberada; já quando a organização deixa de implementá-la, é então definida como estratégia não realizada. Pode acontecer de a empresa realizar ações que não estavam previstas, o que se denomina de estratégia emergente, ou seja, é o padrão de comportamento estratégico da empresa estabelecido ao longo do tempo.

Neste enfoque, Mintzberg (1987) aponta alguns tipos de estratégias, umas deliberadas e outras, em grande parte, emergentes:

- *Estratégia Planejada* – intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança e apoiadas por controles formais. Este tipo são altamente deliberadas.
- *Estratégia Empresarial* ou empreendedora – as intenções existem como a visão pessoal e não articuladas a um único líder, adaptáveis a novas oportunidades. Estas são relativamente deliberadas, podendo também ser emergentes.
- *Estratégia Ideológica* – as intenções existem como a visão coletiva de todos os membros da organização, controladas formalmente. Estas são relativamente deliberadas.
- *Estratégia Guarda-Chuva* – uma liderança com controle parcial das ações definindo metas estratégicas ou limites em campos de atuação. Conseqüentemente, estas são parcialmente deliberadas (fronteiras de atuação) e também parcialmente emergentes (padrões intrínsecos) – ou deliberadamente emergentes.
- *Estratégias de Processo* – a liderança controla os aspectos processuais da estratégia, deixando o contexto da estratégia para outros. Novamente, estas são consideradas parcialmente deliberadas (relativamente ao processo) e parcialmente emergentes (relativo ao conteúdo), logo deliberadamente emergentes.
- *Estratégia Desconectada* – os membros das subunidades mais distantes da organização produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações,

muitas vezes até divergindo dos propósitos da organização. Logo, são deliberadas para os que as originam.

- *Estratégia de Consenso* – através de ajustes mútuos, vários membros convergem em padrões que permeiam a organização na ausência de intenções centrais, logo, são emergentes em sua natureza.
- *Estratégia Imposta* – o ambiente externo dita padrões em ações ou imposições diretas. Essas estratégias são organizacionalmente emergentes, embora possam ser interiorizadas e tornadas deliberadas.

Mintzberg (1987) conclui que a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é tratada por grande parte da literatura. Devem ser levadas em consideração questões fundamentais sobre organizações como instrumentos para a percepção coletiva de ação. Por isso, torna-se necessário o uso de várias definições, principalmente no que tange à compreensão dos processos pelos quais as estratégias se formam. Com este intuito, o processo de formulação de estratégias será abordado mais especificamente no terceiro tópico deste embasamento teórico.

Ansoff & McDonnell (1993) apontam que a estratégia, na gestão organizacional, deve ter um enfoque sistemático que visa a posicionar e a relacionar uma empresa a seu ambiente, de modo que garanta o sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

Hax (1994) sintetiza muito dos conceitos de estratégia ao definir suas dimensões. O referido autor aponta que tal processo deve prover um senso de unidade, direção e propósito para auxiliar as mudanças necessárias impostas pelo ambiente, e propõe, então, seis dimensões críticas nas definições de estratégia:

- *Estratégia como um coerente, unificado e integrativo padrão de decisão* (visão de experiências do passado) – trata-se da força principal que provê os planos e ações padrões, para serem cumpridos baseados nos objetivos básicos do empreendimento. Logo, a estratégia é consciente, explícita e pró-ativa.
- *Estratégia como um meio de estabelecer o propósito de uma organização em termos de seus objetivos em longo prazo* (visão de futuro) – visão

estratégica clássica, como um modo de amoldar os objetivos e metas a longo prazo explicitamente, dando importância aos recursos necessários.

- *Estratégia como uma definição do domínio competitivo de uma empresa* (visão de planejamento estratégico) – as preocupações centrais desta perspectiva consistem na definição do negócio da empresa e em onde ela quer chegar com uma visão de longo prazo.
- *Estratégia como uma resposta para oportunidades de ameaças externas e para forças e fraquezas internas como meios de alavancar vantagem competitiva* (visão de planejamento estratégico) – a força motriz desta perspectiva é alcançar uma vantagem sustentável a longo prazo, sobre os competidores da empresa.
- *Estratégia como um sistema lógico para diferenciar tarefas administrativas incorporadas, negócio, e nível funcional* (visão de processo) – os diferentes níveis hierárquicos têm responsabilidades administrativas distintas em termos de contribuição na definição das estratégias, considerando-se que os níveis de decisões estratégicas são: estratégia incorporada (organização como um todo), estratégia empresarial (unidade empresarial) e estratégia funcional (desenvolvimento das capacidades funcionais).
- *Estratégia como uma definição do econômico e contribuição de não econômico que a empresa pretende fazer para seus stakeholders* (coalizão dominante) – nesta perspectiva, a principal força motriz é o interesse dos *stakeholders*, beneficiando direta e indiretamente os envolvidos.

Porter (1996) enfatiza que estratégia é a escolha deliberada de um conjunto de atividades para proporcionar valores objetivados pela organização, alinhando, assim, a empresa ao mercado.

Por sua vez, Grant (2002) afirma que a estratégia pode ser vista como o meio pelo qual a empresa dispõe de seus recursos e capacidades dentro do seu ambiente de negócios, com o objetivo de alcançar suas metas.

Tendo em vista o exposto, nota-se uma mudança no enfoque estratégico organizacional utilizado amplamente nos meios acadêmicos e administrativos, pois nos tempos atuais, segundo Zaccarelli (2000), deixou-se de usar o termo

planejamento estratégico, administração estratégica, dentre outros, cedendo espaço ao uso do termo “estratégia”, seja com relação à conceituação, formulação, planejamento, processo e implantação (BETHLEM, 2003).

Para sintetizar, segue o Quadro 1, com as principais definições e tipologias relacionadas neste trabalho.

Autores	Definições e Tipologias
Cummings (1994) Clausewitz (1994)	<i>Strategos</i> – emprego militar – geração de vantagem para vencer a guerra e não necessariamente o opositor.
Ansoff (1965) Chandler (1962)	Associam a estratégia ao ajustamento da organização e o ambiente – Planejamento Formal.
Andrews (1980) Ansoff & McDonnell (1993) Grant (2002) Miller (1992)	Padrão de decisões, para objetivos, propósitos ou metas, produzindo principais políticas e planos. Enfoque sistemático que visa a posicionar e relacionar uma empresa a seu ambiente.
Ansoff (1983)	Distancia-se dos tradicionais sistemas de planejamento estratégico e passa a propor o termo “Administração Estratégica”.
Mintzberg (1987)	“Os 5 Ps da Estratégia” (estratégia pretendida, deliberada, não realizada, emergente e realizada): a) <i>Estratégia como um plano;</i> b) <i>Estratégia como um pretexto (manobra);</i> c) <i>Estratégia como padrão;</i> d) <i>Estratégia como posição;</i> e) <i>Estratégia como perspectiva.</i>
Porter (1996)	Escolha deliberada de um conjunto de atividades para proporcionar valores objetivados pela organização, alinhando assim a empresa com o mercado.
Hax (1994)	a) Estratégia como um coerente, unificado e integrativo padrão de decisão (visão de experiências do passado); b) Estratégia como um meio de estabelecer o propósito de uma organização em termos de seus objetivos em longo prazo (visão de futuro); c) Estratégia como uma definição do domínio competitivo de uma empresa (visão de planejamento estratégico); d) Estratégia como uma resposta para oportunidades de ameaças externas e para forças e fraquezas internas como meios de alavancar vantagem competitiva (visão de planejamento estratégico); e) Estratégia como um sistema lógico para diferenciar tarefas administrativas incorporadas, negócio, e nível funcional (visão de processo); f) Estratégia como uma definição do econômico e contribuição de não econômico que a empresa pretende fazer para seus <i>stakeholders</i> (coalizão dominante).
Zaccarelli (2000) Bethlem (2003)	Deixa-se de usar o termo planejamento estratégico, administração estratégica, dentre outros, preponderando o uso do termo “estratégia”, seja com relação à conceituação, formulação, planejamento, processo e implantação.

Quadro 1 – Definições de estratégia

Fonte: Adaptado de Cummings (1994); Clausewitz (1994); Ansoff (1965); Chandler (1962); Andrews (1980); Ansoff & McDonnell (1993); Grant (2002); Miller (1992); Ansoff (1983); Mintzberg (1987); Porter (1996); Hax (1994); Zaccarelli (2000); Bethlem (2003).

Diante do exposto, pode-se afirmar que, apesar de alguns pontos discordantes, a estratégia é entendida enquanto um meio de ligação entre a organização e o ambiente. As principais discordâncias nas definições são relativas ao conteúdo e ao processo de formação das estratégias.

2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Para o entendimento de como as organizações se posicionam no mercado na busca de vantagem competitiva, este tópico aborda as tipologias encontradas na literatura, conhecidas como estratégias genéricas.

O conceito de estratégias genéricas é oriundo da concordância de alguns autores (PORTER, 1986; MINTZBERG, 1988; DAY, 1990) diante da possibilidade de se definir uma tipologia de estratégias adotadas pelas empresas que buscam competir adequadamente no mercado.

Na década de 80, Michael Porter, estudando a indústria norte-americana, propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, liderança na diferenciação e enfoque, conforme ilustra a Figura 2.

Nessa tipologia, nota-se que a palavra liderança provoca a idéia de que as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma (única) estratégia das três genéricas existentes. Ou seja, a empresa que empregar uma estratégia híbrida – “meio termo” - não terá sucesso e certamente não será líder (PORTER, 1986).

		Custo mais baixo	Diferenciação
		Escopo Competitivo	Alvo Amplo
	Alvo Estreito	Enfoque em Custo	Enfoque em diferenciação

Figura 2 – Estratégias genéricas de Porter
Fonte: Porter (1986)

Mintzberg (1988) salienta que enquanto Ansoff enfocava as extensões de estratégia de negócios, Porter dava destaque à identificação de estratégias de negócios em primeiro lugar, acreditando, assim, que as famílias de estratégias podem ser divididas em cinco grupos gerais, a saber:

- Localizando a essência do negócio;
- Distinguindo a essência do negócio;
- Desenvolvendo a essência do negócio;
- Estendendo a essência do negócio;
- Reconfigurando a essência do negócio.

Mintzberg (1988) ressalta ainda que localizar, distinguir e desenvolver a essência do negócio é altamente relevante para as organizações, sendo que estender e reconfigurar são conseqüências possíveis e posteriores. O mesmo autor alerta que apesar de haver uma hierarquia lógica, as estratégias não se desenvolvem, necessariamente, dessa maneira nas organizações.

Com relação às tipologias de estratégias genéricas, Mintzberg (1988) propõe uma nova tipologia de estratégias genéricas, oriunda dos conceitos de *diferenciação* e de um conjunto de estratégias de *escopo*. Para o autor (1988), as estratégias genéricas de diferenciação são:

- Estratégias de diferenciação por preço;
- Estratégias de diferenciação por imagem;
- Estratégias de diferenciação de suporte;
- Estratégias de diferenciação por qualidade;
- Estratégias de diferenciação de design;
- Estratégias de não-diferenciação.

Já as estratégias de escopo, que visam atender uma determinada fatia de mercado, para Mintzberg (1988), são:

- Estratégias de não-segmentação;
- Estratégias de segmentação;

- Estratégias de nichos; e,
- Estratégias personalizadas.

Ainda no intuito de identificar tipologias de estratégias genéricas voltadas ao mercado, Day (1990) amplia as idéias porterianas definindo três dimensões para o posicionamento competitivo:

- Ênfase no valor para o cliente;
- Ênfase nos custos;
- Ênfase no escopo de cobertura do mercado.

Nota-se, na tipologia de Day (1990), que o autor evita o emprego da palavra “liderança” e emprega a palavra “ênfase”. Contrariamente a Porter, Day (1990) afirma que as empresas podem adotar estratégias relacionadas, dando ênfase a uma delas, que devem ser prioritariamente percebidas pelos clientes.

Para sintetizar, segue, no Quadro 2, as principais idéias dos autores na abordagem de suas tipologias de estratégias genéricas.

Autores	Definições e Tipologias
Porter (1986, 1992, 1996, 1998)	<p>a) Estratégia de Liderança no custo total é centrada na idéia de que a empresa deve concentrar seus esforços para que seus custos totais sejam menores que os de seus concorrentes, tornando-se um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade, principalmente em mercados com alta competição de preços.</p> <p>b) Estratégia de liderança em diferenciação ocorre quando uma empresa procura ser única em sua indústria ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes.</p> <p>c) Estratégia de liderança em segmentação ou enfoque está baseada, em dirigir esforços da empresa para atender necessidades de um nicho específico de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque no custo • Enfoque em diferenciação
Mintzberg (1988)	<p>a) Estratégias de Diferenciação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de diferenciação por preço • Estratégia de diferenciação de imagem • Estratégia de diferenciação de suporte • Estratégia de diferenciação por qualidade • Estratégia de diferenciação de design • Estratégia da não-diferenciação <p>b) Estratégias de Escopo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de não-segmentação • Estratégia de segmentação • Estratégia de Nichos • Estratégias personalizadas
Day (1990)	<p>Dimensões de posicionamento competitivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no valor para o cliente • Ênfase nos custos • Ênfase no escopo de cobertura do mercado

Quadro 2 – Tipologias - Estratégias genéricas

Fonte: Elaborado a partir de Porter (1986, 1992, 1996, 1998); Mintzberg (1988) e Day (1990)

Nestas tipologias abordadas, pode-se observar certa congruência nas idéias dos referidos autores. Para uma abordagem mais aprofundada das tipologias abordadas, será empregada, aqui, a seguinte tipologia: estratégias de custos, estratégias de diferenciação e estratégias de segmentação. Com base nos três autores revisados.

2.2.1 Estratégias de custos

De acordo com Porter (1986) a estratégia de liderança no custo total é centrada na idéia de que a empresa deve concentrar seus esforços para que seus custos totais sejam menores que os de seus concorrentes, tornando-se um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade, principalmente em mercados com alta competição de preços.

Portanto, a estratégia de liderança de custos se dá através da ação de empresas que procuram aumentar sua participação no mercado. Nesta ótica, Day (1990) afirma que a busca aplicada pela posição de menor custo é premiada por lucros superiores desde que os preços sejam médios para o mercado. Esses lucros não são obtidos caso a qualidade percebida seja visivelmente inferior à média e os clientes exijam descontos maiores que a vantagem nos custos. Quando se tem uma liderança em custos, a empresa líder é quem determina e desafia os concorrentes a encontrar outras formas de competir.

Porter (1986) afirma que se uma empresa pode sustentar a liderança no custo total, então, ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Alguns requisitos básicos para se obter a liderança em custos são: instalações eficientes e produtos padronizados, grandes volumes de venda, busca de escala e experiência, eliminação de clientes marginais e cortes nos custos gerais e desperdícios. Portanto, algumas fontes genéricas são: a busca pela economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, dentre outras.

A liderança em custos proporciona, então: proteção contra rivalidade e clientes, podendo baixar o preço mais que os concorrentes; proteção contra fornecedores, devido à maior flexibilidade na absorção dos preços dos insumos; e maiores barreiras de entrada.

Porter (1992) afirma que a liderança em custos, como estratégia genérica, é a mais clara de todas as três, mas as fontes de uma vantagem no custo variam de indústria para indústria, bem como dependem da estrutura organizacional.

A estratégia de liderança de custos, proposta por Day (1990), é muito próxima das idéias de Porter, quando afirma que o corte de custos bem sucedido, ou seja, aquele que elimina custos desnecessários, não pode ameaçar o valor para o cliente, alertando que a liderança geral em custos pode ser uma estratégia arriscada, especialmente quando há várias empresas com a mesma escala e as mesmas intenções, e cada uma delas considera o ponto de participação de mercado como sendo vital para a manutenção da utilização da capacidade. Os riscos ficam ainda maiores se a liderança em custos for obtida com instalações e sistemas especializados e inflexíveis, que resistem a adaptações às mudanças de necessidades.

Day (1990) ainda alerta que a maior parte das empresas pode tentar cortar custos quando sofre ameaças. Reduções bruscas no orçamento de pessoal, propaganda ou treinamento raramente perduram por longo tempo, uma vez que os custos tendem a subir novamente, tão logo as pressões imediatas sejam aliviadas. Destaque-se que estratégias deste tipo precisam estar internalizadas na cultura e na política organizacional para perdurar por longo tempo.

Mintzberg (1988), na proposição de suas tipologias de estratégias genéricas, parte das idéias de Porter, mas diverge em muitos pontos. Um deles é o que inclui a liderança por preço como uma forma de diferenciação, ou seja, uma relação com o preço baixo é mais uma forma de a empresa se diferenciar das demais. Idéias compartilhadas por Levitt (1986), que também considera o preço como um elemento diferenciador.

À medida que os estrategistas passaram a prestar maior atenção à análise dos clientes, começaram a reconsiderar a idéia de que conseguir baixos preços já não era a melhor maneira de concorrer no mercado (PORTER, 1986). Em virtude disto, difundiu-se a possibilidade da adoção de estratégias de diferenciação.

2.2.2 Estratégias de diferenciação

Porter (1986) afirma que a estratégia de liderança em diferenciação ocorre quando uma empresa procura ser única em sua indústria ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes. Ela seleciona um ou mais atributos que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades.

A diferenciação é uma estratégia competitiva genérica que proporciona vantagem competitiva através do fornecimento de produtos ou serviços vistos como únicos em alguma(s) qualidade(s) desejada(s) pelo consumidor. Neste enfoque, a diferenciação provém de atividades específicas que uma empresa executa ou oferece de modo percebido pelo cliente, seja na cadeia de valores seja no produto/serviço final.

Porter (1986) ressalta alguns requisitos básicos para se obter a liderança em diferenciação: marca, tecnologia, confiança, serviços, dentre outros. Pode-se afirmar, então, que a liderança em diferenciação proporciona: proteção contra a rivalidade através da lealdade dos clientes, que permitem preços com prêmios;

proteção contra clientes poderosos, pois não permitem comparação do atributo diferenciável; proteção contra fornecedores, devido à maior flexibilidade na absorção dos preços dos insumos; e altas barreiras de entrada. As empresas que conseguem se distinguir de seus concorrentes através da diferenciação desfrutam de lucros invejáveis e, em geral, usam esses lucros adicionais para reforçar seu posicionamento no mercado.

Complementando as idéias de Porter, Levitt (1986) argumenta que a diferenciação não está limitada a oferecer ao consumidor o que ele está esperando; a lógica é proporcionar ao cliente aquilo que o surpreenda, ou seja, atributos diferentes dos concorrentes, cuja lógica é atingir um desempenho superior em alguma área considerada importante na percepção do cliente.

A extensa divulgação da tipologia de Michael Porter vem recebendo, nos meios acadêmicos e empresariais, grande atenção e algumas críticas. Mintzberg (1988), por exemplo, afirma que a maioria das tipologias de estratégica possui limitações conceituais, inclusive a tipologia porteriana, referindo-se à inadequação ao ambiente empresarial atual e à impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégias. As estratégias genéricas descritas por Porter no início da década de 80 não seriam, portanto, coletivamente exaustivas.

Para contribuir, Mintzberg (1988) propõe uma nova tipologia de estratégias genéricas, com um nível de detalhamento mais aprimorado do que as propostas por Porter, oriundas dos conceitos de *diferenciação* e de um conjunto de estratégias de *escopo ou segmentação*, a serem detalhados no próximo tópico.

A propósito das *Estratégias de diferenciação*, Mintzberg (1988) salienta que uma organização se distingue das demais através de uma diferenciação que pode se dar de seis maneiras:

- a) *Estratégia de diferenciação por preço* – a forma mais básica de diferenciar um produto (ou serviço) é simplesmente cobrar um preço mais baixo que o praticado pelos concorrentes, podendo recuperar as reduzidas margens no ganho com a escala.

Nota-se que diferenciação por preço é diferente de minimização de custos, sugerido por Porter (1986), pois neste caso, a estratégia apóia-se na criação de um produto ou serviço intrinsecamente mais barato.

A diferenciação por preço naturalmente impulsiona a estratégia funcional de reduzir custos, assim como a diferenciação de produto estimula as estratégias funcionais de melhorar a qualidade e criar inovação. Neste sentido, Mintzberg (1988) aponta que Porter deveria ter chamado a sua estratégia “liderança em diferenciação” de “liderança de produto”, pois uma empresa poderia cortar custos ao mesmo tempo em que mantivesse os preços equivalentes aos da concorrência, sem necessariamente reduzir serviços ou características, e os clientes continuariam atraídos pelo preço.

- b) *Estratégia de diferenciação de imagem* – desenvolvimento de uma imagem no produto ou na empresa que se distingue das demais, muitas vezes, conseguida com intensos esforços de marketing.

Nessa perspectiva, percebe-se uma aproximação com os conceitos de sinalização de valor de Porter (1992), e ainda na percepção de valor pelos clientes de Day (1990).

- c) *Estratégia de diferenciação de suporte* – sem alterar o produto, trata-se de agregar ao produto principal algo a mais para diferenciá-lo. Ou seja, algo que, de certa forma, amplia o tipo de serviço ou uso (prazo de entrega, financiamento próprio, assistência técnica, brinde). Mintzberg (1988) também denomina esta estratégia de *diferenciação periférica*.

Neste enfoque, Levitt (1986) levanta uma questão interessante, quando afirma que não existe nada que se possa chamar de *commodity*. Sugere ainda que sempre existe uma base para se obter outra forma substancial de diferenciação, especialmente através de suporte.

- d) *Estratégia de diferenciação por qualidade* – ligado diretamente às características do produto, que o tornam melhor, isto é, não fundamentalmente diferente, mas melhor. Um exemplo é tornar o produto com desempenho superior ou possibilitar maior durabilidade ao mesmo.

Day (1990) enfatiza que a elevação da qualidade é um caminho inicial e primordial para a criação de um valor superior para o cliente. O autor exemplifica citando o caso do êxito na adoção de tais estratégias por parte da indústria japonesa.

Na perspectiva do cliente, a respeito da qualidade, a empresa deve se atentar para os atributos dos produtos, como desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, assistência, estética e a própria qualidade percebida.

- e) *Estratégia de diferenciação de design* – oferecimento de produto ao mercado com características distintas daquelas dos produtos concorrentes, ou seja, a oferta de algo realmente diferente, que traz algo mais ao “*design* dominante”, visando proporcionar características únicas.

Porter (1986) afirma que qualquer que seja o valor oferecido por uma empresa a seus clientes, estes, em geral, encontram dificuldades para avaliá-lo com antecipação. O mesmo não ocorre na diferenciação de *design*, pois nesta estratégia o produto se torna mais atrativo, principalmente quando os clientes possuem um nível de exigência maior, percebendo valor e, conseqüentemente, se demonstrando dispostos a pagar um “preço-prêmio” por isso (DAY, 1990). Com relação ao termo “preço-prêmio”, Porter (1986) afirma que é todo o benefício oriundo da diferenciação.

- f) *Estratégia da não-diferenciação* – muito observada na prática, quando a empresa/produto não tem qualquer base para a diferenciação de maneira deliberada.

Nota-se que, nesta perspectiva, o campo competitivo fica livre para os imitadores. Day (1990), na proposição de sua tipologia de estratégias genéricas, referindo-se à diferenciação, enfatiza o valor superior para o cliente, que significa, acima de tudo, distinguir-se dos concorrentes, identificando a melhor provedora dos atributos percebidos por esses clientes.

Como já abordado, a palavra “ênfase”, utilizada por Day (1990), diz respeito à escolha de uma diferenciação que ofereça valor superior ao cliente, *versus* esforçar-se pelo mais baixo custo entregue a um determinado escopo atendido. Saliente-se que as opções não são excludentes, tendo em vista que há uma interdependência

das estratégias genéricas que interagem de forma complexa, por isso cabe à organização dar “ênfase” a uma estratégia genérica, para assim, poder focalizar seus esforços nessa opção.

Day (1990) ainda coloca que a variedade de dimensões oferece uma infinidade de maneiras para diferenciar produtos ou serviços, de forma que adicionem valor para os clientes. Com a variedade, sucedem-se as escolhas estratégicas. Raramente é possível perseguir a superioridade em todas as dimensões ao mesmo tempo, tendo em vista que a escolha deve ser feita com base nas dimensões ou atributos mais importantes para o segmento alvo.

Entretanto, Day (1990) alerta para o possível fracasso de estratégias para diferenciar empresas através de oferta de valor superior ao cliente, pois podem ser atribuídos a uma, ou mais, das seguintes armadilhas:

- *Diferenciação sem significado* – acontece quando os pontos de superioridade não são importantes para os clientes, pois não há benefícios para eles, seja em melhor desempenho ou em custos menores.
- *Diferenciação antieconômica* – quando uma empresa se dispõe a realçar o valor para o cliente, trabalhando do mercado para trás, isolando os custos incorridos. A adição de características ou ampliação da linha de produtos pode onerar sensivelmente os produtos, excedendo o valor percebido pelo cliente, e geralmente, só notado pela empresa no futuro.
- *Diferenciação invisível* – a empresa pode ser superior à concorrência com respeito a valores importantes, mas se o cliente não estiver consciente de que existe uma diferenciação, ou não achar nela algum valor, então, a estratégia terá falhado, geralmente, decorrente de problemas de comunicação ou de sugestões de uso insuficiente para os clientes.

Tais idéias são congruentes com a colocação de Levitt (1986), o qual afirma que as pessoas usam as aparências e impressões externas para fazer julgamentos a respeito de realidades, e quando o desempenho é difícil de avaliar, os clientes precisam ser lembrados a respeito de por que compraram o produto ou serviço, para garantir que continuem comprando.

Por fim, Porter (1986) afirma que o componente final da estratégia de diferenciação é a sustentabilidade. A diferenciação não resultará em um preço-

prêmio em longo prazo, a menos que suas fontes permaneçam valiosas para o comprador e não possam ser imitadas pelos concorrentes. Assim, uma empresa deve encontrar fontes duradouras de singularidade protegidas por barreiras contra a imitação.

2.2.3 Estratégias de segmentação

A estratégia de segmentação ou foco está baseada em dirigir esforços da empresa para atender necessidades de um nicho específico de mercado (alvo estratégico), definido em termos geográficos ou em termos de tipo de consumidor. A estratégia de segmentação implica a possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação no segmento de mercado escolhido.

De acordo com Porter (1986), o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-lo, excluindo os outros e otimizando sua estratégia para os segmentos alvos, procurando obter uma vantagem competitiva em tais segmentos. Portanto, pode-se determinar dois tipos de enfoques:

- *Enfoque no custo*: procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo.
- *Enfoque em diferenciação*: procura uma vantagem de diferenciação no seu segmento-alvo.

Para que isso se justifique, o segmento-alvo deve ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma, tendo em vista que o segmento-alvo deve diferir de outros segmentos da indústria.

As *estratégias de escopo* (segmentação) de Mintzberg (1988) constituem a segunda dimensão para distinguir a essência do negócio, uma vez que os produtos e/ou serviços oferecidos se fazem pelo escopo ou pela extensão do mercado abrangido. O escopo também pode ser denominado de segmentação (marketing) e, ao focar o mercado atendido, adota a perspectiva do produtor internalizado na organização. A estratégia de escopo é identificada pelo autor em quatro modelos distintos, mas não excludentes:

- a) *Estratégia de não-segmentação* – tamanho único. A organização tenta captar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto.

Ao discorrer sobre empresas que não segmentam, Day (1990) afirma que “ser grande” e atender a um mercado abrangente, sem segmentar, significa agir de maneira focalizada na essência do negócio, introduzindo o termo “massa focalizada” ou capacidade de dominar um setor ou atividade com os melhores recursos e qualificações mais perceptíveis que qualquer outra empresa. Assim, as economias de escala têm, normalmente, seu efeito máximo sobre os custos relativos em mercados de volume. Neste contexto, Day (1990) distingue a segmentação de clientes da focalização na essência do negócio, ou seja, nos processos internos da empresa, fundamentais para se atender um mercado de massa.

- b) *Estratégia de segmentação* – enorme possibilidade de segmentação diante das preferências mercadológicas. Serve para os grandes mercados, não seletivos, como para os altamente seletivos.

Mintzberg (1988) distingue uma escala para essa segmentação, podendo ser uma simples estratégia de segmentação hiperfina/seletista (nicho específico/especializado) ou uma segmentação abrangente (atendimento a vários segmentos).

- c) *Estratégia de nichos* – neste tipo, as estratégias enfocam um único segmento, como o oferecimento de produtos altamente padronizados para um único nicho, ou um nicho geográfico.

Nenhuma organização pode vender de tudo para todos. Com essa afirmação, Mintzberg (1988) alerta para o fato de que todas as estratégias são, de certa forma, voltadas para determinados nichos, caracterizados tanto pelo que excluem quanto pelo que incluem. Portanto, a estratégia totalmente abrangente não pode ser chamada de estratégia.

- d) *Estratégias personalizadas* – a personalização é o limite final da segmentação, uma vez que desagrega o mercado a ponto de cada cliente constituir-se em um único segmento.

A estratégia personalizada envolve toda a cadeia de valor. Mintzberg (1988) divide essa estratégia em duas modalidades: a *personalização pura*, na qual o produto é desenvolvido do início ao fim especialmente para um cliente, e a *personalização padronizada*, na qual produtos são montados a partir de componentes padronizados e, depois, complementados com adicionais a gosto do cliente.

A tipologia de estratégias de segmentação, proposta por Day (1990), pressupõe que as empresas focalizem seu segmento alvo para afastar os concorrentes da ampla cobertura, necessitando ajustar-se constantemente para otimizar o atendimento a esse segmento e criando, desta forma, valor superior para o cliente.

Day (1990) aponta que uma empresa pode focalizar três dimensões de segmentação em um mercado, buscando uma variedade de cenários geográficos, que são:

- *Especialista em nicho*: método único de venda e distribuição, no qual há um contato muito “íntimo” com os clientes.
- *Especialização no produto*: somente um produto é vendido a todos os segmentos de mercado.
- *Especialização no mercado*: atende a todas as necessidades dos clientes.

Nota-se, no entanto, que cada uma das estratégias de foco, apontadas por Day (1990), implica em uma forte dependência a um segmento específico de clientes e/ou de tipo de produto, aumentando assim a exposição da empresa a riscos e à limitação de seu potencial de crescimento. O autor ainda coloca que os especialistas de sucesso geralmente começam a se infiltrar em áreas intimamente relacionadas para poder organizar suas forças.

Portanto, com relação à tipologia proposta por Day (1990), pode-se afirmar que a estratégia de segmentação explora diferenças entre segmentos, atingindo

uma identidade estreita com os clientes, promovendo, então, a criação de valor superior para o cliente, fato este tão explorado na referida tipologia.

As estratégias genéricas de Porter (1986), Mintzberg (1988) e Day (1990) divergem em alguns pontos, mas, de certa forma, são evolutivas, dando margem a críticas e ajustes.

Por exemplo, Mintzberg (2000), com a disseminação de sua tipologia, faz contraposições ao modelo porteriano, afirmando que tal modelo separa o pensamento da ação e não dá a devida importância à formulação estratégica, feita no topo da organização através da análise formal. Afirma ainda que seu foco é estreito, orienta-se somente para o econômico e quantificável, não dando importância ao social e ao político, ou mesmo ao econômico não quantificável.

Mintzberg (2000) complementa que o contexto relacionado ao modelo porteriano é o das grandes empresas tradicionais, que atuam em indústrias maduras e estáveis, nas quais o poder de mercado é maior, a concorrência, menos eficaz e o potencial de manipulação política, mais alto. O processo estratégico porteriano é pouco interativo, dando ênfase ao “fazer” e não ao “interagir” e ao “aprender”. Algumas empresas fazem a análise competitiva, outras saem e criam seus mercados e nichos. Portanto, os processos de formulação e de implementação estratégica devem se transformar em um processo contínuo de aprendizagem a partir do qual podem surgir as estratégias criativas.

As principais críticas de Day (1990) ao modelo porteriano são no sentido de que a empresa, para atingir o sucesso, não precisa ser líder, ou seja, não necessita escolher uma única estratégia de custos, diferenciação ou segmentação. Ela pode atingir o êxito dando ênfase a uma delas para criar um tema de posicionamento, conseguindo, dessa forma, criar valor superior para os clientes, conforme ilustra a Figura 3.

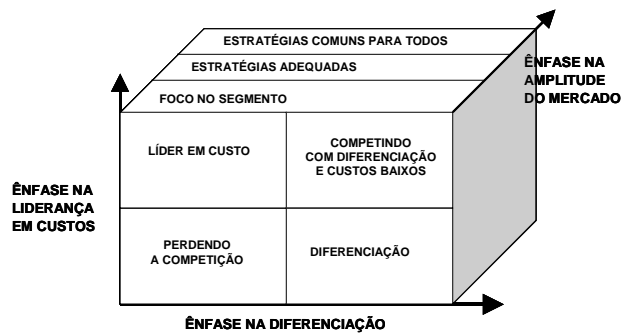


Figura 3 – Posicionamento competitivo – Modelo 3D de Day

Fonte: Adaptada de Day (1990)

A combinação das dimensões para produzir o tema de posicionamento, no entanto, não são independentes e, freqüentemente, interagem de forma complexa. Seja qual for a dimensão, uma empresa que decida competir com valor superior para o cliente ou com menor custo entregue ainda precisa achar uma forma de se distinguir favoravelmente da concorrência. Caso contrário, o cliente não terá razões para consumir desta, voltando-se para a alternativa com menor preço para um desempenho adequado, ou pagando um extra por benefícios percebidos e significativos. Assim, releva-se a finalidade do tema posicionamento, o qual traduz as generalidades das escolhas estratégicas em distinções que tenham significado para o cliente.

Day (1990) complementa que a diversidade de formas, a partir da qual uma empresa pode conquistar uma vantagem competitiva através de sua estratégia genérica, derruba rapidamente qualquer generalização ou prescrição fácil. As respostas dependem de decisões criteriosas a respeito da estratégia genérica, do tema de posicionamento e de apoios funcionais. Henderson (1998) ainda afirma que o resultado final das decisões sobre o impulso estratégico genérico e o tema global do posicionamento estabelece diretrizes claras para os programas de apoio que estruturam as atividades do dia-a-dia de uma empresa.

Nesse sentido, Day (1990) aponta que uma estratégia competitiva específica como uma empresa pretende competir nos mercados que escolhe atender. Ela deve prover um elo conceitual que dá um significado comum a todas as atividades e programas funcionais separados. Estratégias eficazes são claras em seus intento e direção. O excesso de sutileza e de complexidade faz com que os ingredientes essenciais não sejam compreendidos ou influenciados pela organização.

Mintzberg (2004) afirma que, com o intuito de alcançar as dimensões da vantagem competitiva, torna-se necessária a definição de estratégias que servirão de rumo para o caminhar da organização, pois, como já abordado, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, seja através de um plano seja de um padrão procedimental ao longo do tempo.

Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva é determinada pelo modo como uma empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica referente a seu posicionamento. A vantagem competitiva não pode ser analisada em relação à empresa como um todo, mas sim, a partir das suas inúmeras atividades distintas, compondo a forma como ela executa seus projetos, sua produção, seu marketing, seus procedimentos de entrega e no suporte ao seu produto.

A Cadeia de Valor torna-se fundamental para, de uma forma sistemática, analisar as atividades executadas pelas empresas e como elas interagem na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Portanto, uma empresa obtém vantagem quando executa suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor que a praticada pela concorrência, permitindo que o cliente possa identificar os benefícios.

Corroborando com as idéias anteriores, Day (1990) define vantagem competitiva como a superioridade, no mercado, a partir de uma combinação de valores percebidos pelos clientes. Essas vantagens posicionais genéricas derivam da superioridade comparativa nas habilidades e recursos que a empresa pode empregar. O valor superior para o cliente é criado quando os benefícios auferidos, devido ao desempenho superior, valem mais que o preço mais alto que ele tem de pagar. E é este valor que faz com que o cliente compre o produto de determinada empresa e não da concorrente.

Henderson (1998) cita que os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Por este motivo, diversas organizações garantem sua fatia de mercado através da diferenciação. Esta diferenciação, não somente na ótica de produtos, e sim das vantagens diferenciais, acaba gerando uma vantagem competitiva que visa buscar uma superioridade frente à concorrência.

De acordo com Hooley (1996), a vantagem competitiva deve ser identificada pela empresa em comparação a de seus concorrentes e, principalmente, na ótica dos seus clientes. A empresa deve sempre verificar o comportamento dos produtos e mercados no qual está atuando, para que tal vantagem competitiva seja mantida.

Logo, os ajustes entre as áreas que compõem um negócio e a sua perfeita interação constituem fatores chaves para o sucesso, tanto na ótica do cliente ou das vantagens sustentadas. Os desafios competitivos demandam empresas ajustadas não apenas a seu mercado, mas também que possuam um perfeito ajuste entre suas funções internas, com objetivos comuns em direção ao sucesso corporativo.

Ghemawat (2000) coloca que as empresas que possuem vantagem competitiva têm índices de lucratividade acima da média do setor. Nesta ótica, o autor define uma análise bem mais criteriosa para a vantagem, apontando duas dimensões básicas de lucratividade para análise de portfólios, que são: *posição competitiva* e *atratividade ambiental*, esta última também denominada de atratividade da indústria. Desta forma, destaca-se que para as empresas possuírem vantagens competitivas, faz-se necessário possuir posição competitiva e atratividade ambiental. O objetivo destas análises é sugerir maneiras pelas quais as empresas possam se adaptar aos cenários em que operam ou até moldá-los, com o intuito de alcançar ou manter a vantagem competitiva, sempre na ótica da atratividade ambiental e o conhecimento do seu posicionamento, este a partir de sua estratégia competitiva.

Desta forma, pode-se observar que a adoção de estratégias genéricas, adequadas ao objetivo principal da organização, pode trazer vantagens competitivas sustentável, ou seja, oferecer algo que o cliente perceba, e, que faz com que esse cliente adquira produtos ou serviços da empresa, e não de seus concorrentes.

2.3 PROCESSOS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Este tópico apresenta os conceitos, as tipologias e as metáforas que servem para possibilitar a melhor compreensão de como se formam as estratégias nas organizações.

As organizações, na tomada de decisões importantes, necessitam adotar caminhos estratégicos. De maneira prescritiva, Mintzberg (1973) contribuiu para o entendimento do processo de formação de estratégias, afirmando que tal processo depende diretamente do modo como as estratégias podem ser formadas, seja implícita ou explicitamente, determinando três modos: o modo empreendedor, o adaptativo e o planejado.

- *Modo empreendedor* - dominado pela procura ativa de novas oportunidades, geralmente centralizada no principal executivo da organização com a predominância de incertezas ambientais. Nota-se certo risco neste modo, em virtude da forma intuitiva que o empreendedor adota.
- *Modo adaptativo* - em função da complexidade ambiental, a organização se adapta de maneira incremental às nuances do mercado, geralmente imperando as ações reativas.
- *Modo planejado* - de maneira pró-ativa, as ações são previamente planejadas em um seqüencial (processo) lógico. Também conhecido como planejamento formal ou racional.

Já Idenburg (1993), referindo-se ao processo de formulação de estratégias, de certa forma corrobora com as idéias anteriores e, de maneira complementar, divide o processo em quatro modos: o planejamento racional, o planejamento como um guia de processo de aprendizagem, o modo incremental e a estratégia emergente. Estes modos são explicados a seguir:

- *O planejamento racional* – utiliza o planejamento estratégico como fonte geradora de estratégias e decisões de maneira sistemática, com o intuito de alcançar os objetivos atingíveis.
- *O planejamento como um guia de processo de aprendizagem* – as mudanças são decorrentes da percepção ambiental e, principalmente, do nível de envolvimento constante das pessoas da organização.
- *O modo incremental* – posiciona-se entre processos e objetivos, com uma ausência de planejamento e postura mais reativa.
- *A estratégia emergente* - possibilita a existência de estratégias sem vínculos formais ou seqüências metodológicas. Portanto, neste modo, há pouca orientação, tanto nas metas quanto nos processos.

Independente do modo de formulação estratégica, Quinn e Voyer (1994) enfatizam a importância do comportamento dos gerentes neste processo de criação, alertando que o planejamento, por si só, não capta a essência da formação de

estratégia, como era vista no passado. Embora o planejamento ainda exerça um importante papel no desenvolvimento de novos dados e nas estratégias, há outras derivações dali decorrentes.

Quinn e Voyer (1994), contrapondo, em parte, a tipologia sugerida por Idenburg (1993), enfatizam que o ponto de vista incremental não pode ser único nos padrões comportamentais, pois pode parecer incremental na superfície, mas lógico na base, seja nas questões de proatividade seja na reatividade das ações. Enfim, seus relatos dão mais ênfase às questões do aprendizado interativo no processo de formulação de estratégias, uma vez que a formulação e a implementação interagem no fluxo contínuo de eventos da organização.

Neste sentido, Quinn e Voyer (1994) disseminam a idéia da “*incrementação lógica*” na formação de estratégias, apontando que os processos de mudança de estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e intuitivos, pois a verdadeira estratégia *evolui* à medida que as decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas.

Ainda criticando as abordagens dos sistemas de planejamento formal, Quinn e Voyer (1994) enfatizam que tais sistemas enfocam fatores quantitativos e relativizam fatores qualitativos, organizacionais e de poder. Os mesmos autores complementam que o planejamento formal pode dar uma contribuição, mas deve ser apenas uma pequena parcela no fluxo contínuo de eventos que criam estratégia organizacional, principalmente no que tange ao apoio que tais processos formais dão ao poder comportamental do estrategista.

Em seus estudos, Quinn e Voyer (1994), reconhecendo os pontos fortes e fracos das abordagens da literatura no processo de elaboração de estratégias, identificaram que:

- Abordagens clássicas de planejamento estratégico não descrevem os processos estratégicos.
- As estratégias eficientes tendem a surgir de forma incremental e oportuna, à medida que subsistemas da atividade organizacional são incorporados em um padrão coerente.
- A lógica subjacente a este processo é a melhor abordagem para as grandes empresas.

- Em virtude dos limites cognitivos e de processo, essa abordagem pode ser administrada e ligada de maneira mais bem descrita como “incrementação lógica”.
- A incrementação é uma técnica gerencial intencional e eficiente para melhorar e interagir tanto os aspectos analíticos como os aspectos comportamentais da formação da estratégia.

Quinn e Voyer (1994) ainda afirmam que, embora as decisões de “dados contundentes” dominem a literatura, existem vários tipos de mudanças “suaves” que afetam a estratégia:

- O *design* da estrutura da organização;
- O estilo característico da administração da empresa;
- As relações externas da empresa;
- Aquisições, alienações ou questões de controle divisional;
- A postura e os relacionamentos intencionais da empresa;
- A capacidade inovadora da organização;
- Os efeitos do crescimento da organização sobre a motivação de seu pessoal;
- Valor e mudanças esperadas, seus efeitos sobre o trabalhador e os relacionamentos profissionais da organização; e
- Mudanças tecnológicas que afetam a organização.

A maioria das empresas emprega subsistemas diferentes para lidar com a mudança estratégica, sendo que um único processo formal analítico não dá conta de lidar com todas as variáveis estratégicas. Entretanto, o planejamento pode fazer parte da incrementação, haja vista que a maior parte do planejamento acontece “de baixo para cima”, aliado ao fato de que os executivos desejam que a maioria dos planos tenha “vida”, já que norteiam suas decisões diárias. Portanto, neste caso, o planejamento formal usado adequadamente pode fazer parte da lógica incremental.

Nesta ótica, Quinn e Voyer (1994) concluem que a estratégia lida com o desconhecido. Envolve muitas forças impossíveis de serem previstas, tendo em vista que os processos não são isolados e nem seqüenciais, como o proposto no

planejamento formal. A incrementação lógica procede flexível e experimentalmente nas idéias gerais para comprometer específicos. Estes comprometer diminuem o índice de incertezas e permite que a empresa se beneficie das informações que surgem. A incrementação lógica significa boa administração, consistente e ativa, pois permite aos executivos mesclar análise, política organizacional e necessidades individuais em uma única e coesa direção. Os executivos que operam com tal lógica, de modo incremental, moldam as “sementes” do entendimento, da identidade e do comprometimento no próprio processo que cria as estratégias, tendo em vista que a formulação e a implementação da estratégia interagem no fluxo contínuo de eventos da organização.

Em virtude de evoluções nestas discussões, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uso de metáforas para melhor compreender o processo de formação de estratégias, criando dez “escolas de pensamento”:

1. *A escola do design*: a formação da estratégia como um processo de concepção – o processo é racional, analítico e, de maneira simplificada, auxilia o raciocínio do estrategista.
2. *A escola de planejamento*: a formação de estratégia como um processo formal – consiste em etapas pré-determinadas, com a utilização de ferramentas, dando ênfase ao controle, resultando na elaboração de ações planejadas.
3. *A escola de posicionamento*: a formação de estratégia como um processo analítico – processo racional e analítico determinando a arena de competição em que a organização atua diante das forças competitivas.
4. *A escola empreendedora*: a formação de estratégia como um processo visionário – processo pouco analítico e informal, influenciado pelo principal executivo diante de sua percepção ambiental e visão de futuro na busca de novas oportunidades e crescimento.
5. *A escola cognitiva*: a formação de estratégia como um processo mental – aspectos cognitivos do estrategista frente ao objetivismo e o interpretativismo.
6. *A escola de aprendizado*: a formação de estratégia como um processo emergente – devido à complexidade ambiental, o processo torna-se emergente, permitindo o aprendizado nas tomadas de decisões.

7. *A escola de poder*: a formação de estratégia como um processo de negociação – aspectos políticos de poder influenciam o processo decisório diante dos interesses da coalizão dominante da organização e seus *stakeholders*.
8. *A escola cultural*: a formação de estratégia como um processo coletivo – de acordo com as crenças e valores, o processo é resultante da interação social dos envolvidos. A estratégia reforça os credos e influencia fortemente na formação de padrões de comportamento.
9. *A escola ambiental*: a formação de estratégia como um processo reativo – perspectivas sobre o determinismo ambiental que restringe ou impulsionam ações da organização, aproveitando ou modificando recursos ambientais para implementar estratégias.
10. *A escola de configuração*: a formação de estratégia como um processo de transformação – configura diversas escolas, mas com mais proximidade às escolas do *Design* e Planejamento.

Verifica-se certo inter-relacionamento entre as escolas para competir em ambientes de fortes turbulências e adversidades. Neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatizam que, apesar de muitas vezes distintos, o processo de estratégia combina vários aspectos das diferentes escolas, com inclinações na prática decisória. Para este cruzamento entre as escolas, deve-se priorizar aspectos referentes à complexidade, à integração, à especificidade (genérica ou não), ao controle, ao envolvimento (pessoas), à mudança, à opção (escolha) e, por fim, ao nível de conhecimento.

Conforme se verifica na Figura 4, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mapeiam as irregularidades nas várias abordagens da formação de estratégia ao longo de duas dimensões: a primeira é o ambiente externo variando de compreensível a confuso; e a segunda dimensão, os pontos do processo interno, variando de racional a natural. Nota-se que os quatro cantos estão preenchidos, sendo que as escolas de planejamento e posicionamento são vistas como processos racionais em ambientes supostamente controláveis, com a cognitiva no canto oposto e próximo às abordagens de aprendizado, com processos mais naturais ou orgânicos em ambientes considerados imprevisíveis. Nos outros dois cantos, o espírito empreendedor é um processo aberto em um ambiente que pode ser

controlado, ao passo que a escola ambiental espera que a organização responda de forma racional a um ambiente que ela não pode controlar. Todas as outras escolas se encaixam em posições intermediárias, mas independente das posições mapeadas, todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas.

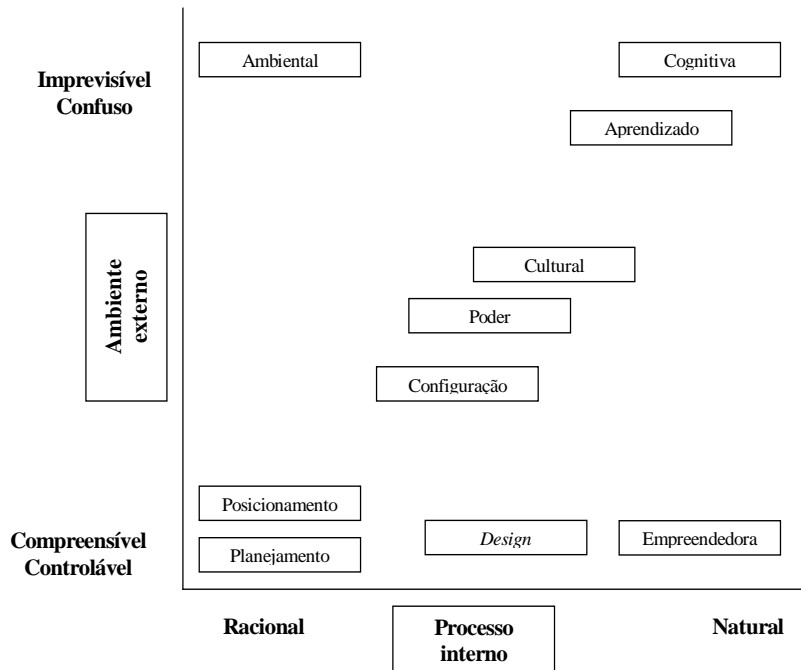


Figura 4 – Mapeamento da formação de estratégia

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Ainda no espectro da formulação de estratégias, Porter (1986) aponta “caminhos” para a elaboração de estratégias de diferenciação de duas maneiras básicas: a primeira, mais singular, consiste na execução das atividades de valor existentes; e a segunda, a partir da reconfiguração da cadeia de valor de modo que intensifique a singularidade.

Neste sentido, para que uma empresa se torne mais singular em suas atividades de valor é preciso que manipule os condutores de singularidade, pois um diferenciador deve, simultaneamente, controlar o custo da diferenciação de modo que ele traduza um desempenho superior.

De maneira prescritiva, Porter (1986) aponta algumas etapas que podem auxiliar a formulação de estratégias em empresas que queiram se diferenciar:

1. *Determinar quem é o verdadeiro comprador*: identificar o comprador que interpreta critérios de uso, bem como critérios de sinalização.
2. *Identificar a cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela*: o impacto direto e indireto de uma empresa sobre a cadeia de valores de seu comprador determinará o valor criado pela empresa para o cliente, pela redução de custo ou melhora de seu desempenho. Uma empresa precisa compreender com clareza todas as maneiras como ela afeta ou pode afetar a cadeia de valores de seu comprador, e de que modo possíveis mudanças nesta cadeia irão afetar a equação.
3. *Determinar critérios classificados de compra do comprador*: a análise da cadeia de valores do comprador permite que seus critérios de compra sejam determinados. Estes critérios tomam duas formas: critérios de uso e critérios e sinalização. A singularidade em satisfazer critérios de sinalização permite a realização de valor.
4. *Avaliar as fontes existentes e em potencial de singularidade na cadeia de valores de uma empresa*: a diferenciação pode surgir da singularidade por toda a cadeia de valores de uma empresa. A empresa deve determinar quais atividades de valor afetam cada critério de compra, em seguida, identificar suas fontes existentes de singularidade em relação a seus concorrentes, bem como novas fontes potenciais de singularidade, pois as questões de singularidade afetam a sustentabilidade da diferenciação.
5. *Identificar o custo de fontes de diferenciação existentes e em potencial*: o custo da diferenciação é uma função dos condutores dos custos das atividades. A empresa gasta deliberadamente mais com algumas atividades para ser singular. Certas formas de diferenciação não são muito dispendiosas e a sua busca pode até reduzir o custo, fato este, às vezes, negligenciado pela empresa.
6. *Escolher a configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo da diferenciação*: um bom entendimento da relação entre cadeias de valores da empresa e do comprador permitirá que uma empresa selecione a configuração de atividade que crie a maior defasagem entre o valor para o comprador e o custo da diferenciação. Estratégias de diferenciação de maior sucesso

acumulam múltiplas formas de diferenciação por toda a cadeia de valores e abordam critérios de uso e de sinalização.

7. *Testar a estratégia de diferenciação escolhida quanto à sustentabilidade:* a diferenciação só irá resultar em um desempenho superior se for sustentável contra a erosão ou imitação. A sustentabilidade surge da seleção de fontes estáveis de valor para o comprador e da diferenciação, de forma que envolve barreiras contra a imitação ou quando a empresa conta com uma vantagem de custo sustentável na diferenciação.
8. *Reduzir o custo em atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas:* um diferenciador de sucesso reduz agressivamente o custo em atividades sem importância no valor para o comprador. Isto não só melhorará a rentabilidade, mas também reduzirá a vulnerabilidade de diferenciadores ao ataque de concorrentes orientados para o custo, porque o preço-prêmio (benefícios da diferenciação) torna-se demasiadamente alto.

Nota-se que a prescrição de Porter (1986) necessita de uma sintonia muito afinada com os parceiros (cadeia de valor). A identificação e análise dos pontos e critérios propostos tornam-se fundamentais para a empresa que queira se diferenciar.

O Quadro 3 sintetiza as principais idéias e tipologias dos autores pesquisados, a fim de se apresentar, de maneira panorâmica, tais entendimentos.

Autores	Definições e Tipologias
Mintzberg (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Modo empreendedor • Modo adaptativo • Modo planejado
Idenburg (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • O planejamento racional • O planejamento como um guia de processo de aprendizagem • O modo incremental • A estratégia emergente
Quinn e Voyer (1994)	Enfatizam a importância do comportamento dos gerentes no processo de criação de estratégias, através de uma incrementação lógica.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A escola do <i>design</i>: a formação da estratégia como um processo de concepção. 2. A escola de planejamento: a formação de estratégia como um processo formal. 3. A escola de posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico. 4. A escola empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário. 5. A escola cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental. 6. A escola de aprendizado: a formação de estratégia como um processo emergente. 7. A escola de poder: a formação de estratégia como um processo de negociação. 8. A escola cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo. 9. A escola ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo. 10. A escola de configuração: a formação de estratégia como um processo de transformação.

Quadro 3 – Tipologias – Formulação de estratégias

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973); Idenburg (1993); Quinn e Voyer (1994); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Mais recentemente, Mintzberg (2004) fez severas críticas ao planejamento formal no processo de formulação de estratégias, afirmando que o planejamento estratégico, como processo racional, nunca foi a melhor maneira para a geração de estratégia, pois não está de acordo com a função e as necessidades dos geradores de estratégias nas empresas. Ressalva que o planejamento tem um importante papel no desempenho das organizações, mas só quando planos e planejadores estiverem bem combinados com o contexto apropriado. E o autor ressalta que a dificuldade consiste justamente em sintonizar a complexidade deste contexto.

As críticas de Mintzberg (2004) às definições de estratégias que levam ao consenso de se constituir um elo entre a organização e o ambiente, cada vez mais complexo e turbulento, frente às tipologias de formulação de estratégias de Mintzberg (1973), Idenburg (1993), Quinn e Voyer (1994), Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2000), dentre outros, levam a entender que, na atualidade, os processos de formulação de estratégias mais usuais são aqueles que envolvem, talvez de maneira inter-relacionadas, a casualidade, a intuição, o aprendizado, a cognição e a incrementação. Isso considerando que a imprevisibilidade (confuso) e a naturalidade (orgânico), propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estão cada vez mais presentes no mundo organizacional.

2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Neste tópico procura-se compreender a dificuldade que as organizações têm para promover mudanças e as possibilidades de isso acontecer a partir das estratégias, quando se aborda o conteúdo, o processo e o contexto da mudança.

As organizações não são compostas de fenômenos claros, objetivos e simples. As necessidades de mudanças dos novos tempos tornam-se relevantes para o entendimento dessa esfera organizacional, uma vez que nas empresas as pessoas compartilham, em maior grau, ambigüidades, paradoxos, conflitos, ambivalências, que constituem marcas inelutáveis da pós-modernidade, principalmente no que tange ao relacionamento estratégico organizacional com o ambiente.

Em uma visão ampla, as mudanças ocorrem em virtude dos fatores internos e externos às organizações que afetam o seu funcionamento, portanto não somente pelos indivíduos, mas também pelas circunstâncias ambientais.

Nesta ótica, Feuerschütte (1997), em seus estudos, destaca que a mudança organizacional desenvolve-se sob a orientação de paradigmas mecanicistas, que destacam a tecnologia, o tamanho e a estrutura da organização em termos da sua configuração diante das pressões mais imediatas do ambiente. Esses fatos desencadeiam mudanças nas organizações, que podem encaminhar, aí sim, nos indivíduos e nos grupos a alteração de determinadas dimensões da estrutura organizacional. A autora ainda complementa que as mudanças estruturais parecem ser realizadas como mecanismo estratégico de controle administrativo, que afeta os componentes básicos do arranjo formal da organização, entre os quais, as relações de subordinação, a distribuição de cargos e tarefas, além dos sistemas de fluxo de informação, que sedimentam os processos interativos.

Motta (2002), associando o indivíduo e o ambiente, sintetiza cinco principais formas de se ver a realidade administrativa e promover possibilidades de mudanças organizacionais, no aspecto cultural:

1. A mudança como um novo compromisso ideológico - a mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos.
2. A mudança como um imperativo ambiental - a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros.
3. A mudança como uma reinterpretação crítica da realidade - a mudança é vista como um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional.
4. A mudança como uma intenção social - a mudança é vista como um processo consciente de se alterar as relações sociais.
5. A mudança como transformação individual - a mudança é vista como um processo consciente de se criar uma nova visão de si próprio.

Motta (2002) afirma que nas análises paradigmáticas fundamentadas nas teorias organizacionais se tornam mais evidentes as crenças e preferências, superposições e fragilidades sobre como ver e interferir na realidade administrativa, pois os paradigmas de mudança possuem limites, como: não são totalmente coerentes e nem mantêm uma consistência interna inviolável. O autor sustenta que, se assim fossem, seriam permanentes, mas nota-se que são compostos de premissas normalmente não examinadas e, portanto, vulneráveis e temporárias.

Miles e Snow (1978), analisando os comportamentos dos indivíduos e de empresas que promovem mudanças, destacam que elas acontecem pela efetividade da adaptação organizacional frente às percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições.

Neste escopo, Miles e Snow (1978) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos que variam de acordo com a dinamicidade do processo de adaptação estratégica frente ao ambiente organizacional, caracterizado pela sua complexidade e incerteza. A postura comportamental dos executivos, oriunda de suas percepções, pode ser: prospectora, analista, reativa e defensiva.

- *Prospectora*: caracterizada por empresas que, continuamente, buscam oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente.
- *Analista*: as empresas operam dois tipos de domínio produto-mercado, segundo Ansoff (1979): um relativamente estável e o outro em permanente mudança, ou seja, em áreas mais turbulentas os executivos observam atentamente as novas idéias dos concorrentes, adotando-as rapidamente se aparentarem promissoras.
- *Reativa*: os gestores seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de responder efetivamente a elas.
- *Defensiva*: as empresas têm um estreito domínio produto-mercado, e seus executivos são altamente especializados em uma limitada área de operações, não procurando novas oportunidades fora de seu domínio.

Tais variações são advindas da percepção que os executivos das organizações têm sobre o ambiente e, com base nesta percepção, tomam decisões fazendo escolhas estratégicas, tornando-as ou mantendo-as competitivas (MILES e SNOW, 1978).

Pettigrew (1989) aborda as dificuldades de promover mudanças nas organizações ao afirmar que a administração é muito mais que um simples processo analítico de racionalização e que a administração estratégica pode auxiliar em tal problemática, ao descrever técnicas para identificar a estratégia em uso, ao analisar ambientes, recursos e lacunas, ao desvendar e avaliar alternativas estratégicas, e ao escolher e implementar resultados cuidadosamente analisados e pensados.

Logo, a mudança promovida pela administração estratégica deve ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que, gradativamente, preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.

Ao tratar dos níveis culturais, Pettigrew (1989) ressalta que é mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. Portanto, na opinião deste autor, a pesquisa

teoricamente correta e praticamente útil sobre a tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias, sugerindo que a mudança estratégica seja estudada em três dimensões: o processo da mudança, o contexto da mudança e o conteúdo da mudança, conforme ilustra a Figura 5.

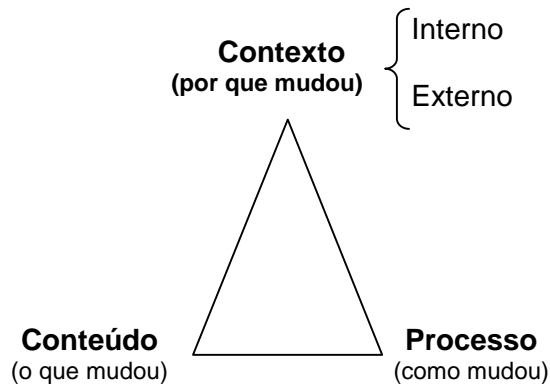


Figura 5 – Estrutura analítica da mudança estratégica

Fonte: Pettigrew (1987)

Rossetto (1988) utilizou em sua obra a classificação de Pettigrew (1987), correlacionando idéias de outros autores, as quais esclarecem o entendimento do processo de mudança organizacional da seguinte forma:

- a) **O processo da mudança** (como mudou) - processo é uma seqüência de eventos que descreve como as coisas mudam através do tempo.
- *A natureza da mudança – magnitude*: a natureza da mudança estratégica refere-se à magnitude da mudança ou como a mudança ocorreu, seja revolucionária ou incremental (GINSBERG e GRANT *apud* ROSSETTO, 1998).
 - *A natureza da mudança – freqüência*: a mudança será descrita como ondas de mudanças e continuidade, saltos e pausas ou um fenômeno empurra-puxa (MINTZBERG e WATERS *apud* ROSSETTO, 1998).

Resgatando o que já foi abordado, Mintzberg (1973) afirma que a mudança revolucionária é caracterizada como passos dramáticos para frente, geralmente devido às incertezas do ambiente, já a mudança incremental ou adaptativa caracteriza-se como uma série de pequenos passos, em que novas estratégias são formadas gradualmente.

b) **O contexto da mudança** - o contexto em que ocorrem as mudanças (por que mudou): o contexto pode ser dividido em externo e interno (PETTIGREW e WHIPP *apud* ROSSETTO, 1998):

- *Contexto externo* - formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente, onde a pressão externa faz com que a organização adote uma postura empreendedora e tente modificar seu ambiente ou adotar uma postura adaptativa de ajustamento.

- *Contexto interno* - espaço no qual vão surgir as idéias de mudança constituída pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político.

Nota-se, então, que a mudança estratégica, para ser entendida, deve ser examinada considerando-se não somente as mudanças ambientais, mas também fatores internos à organização.

c) **O conteúdo da mudança** (o que mudou) - as dimensões apropriadas da estratégia se dão em função do nível de estratégia. A mudança no conteúdo é definida pelas mudanças nos seguintes níveis estratégicos: corporativo, negócio e cooperativo ou funcional (TOPPING *apud* ROSSETTO, 1998).

- *Corporativo* - envolve um realinhamento do domínio produto/mercado da organização.

- *Negócio* - é definida como uma modificação das decisões competitivas (preço ou qualidade) dentro de um domínio específico de produto/mercado.

- *Cooperativo ou funciona* - envolve uma variação no grau de interdependência ou cooperação entre uma organização e outras organizações no ambiente.

De maneira pragmática, Pettigrew (1990) identifica cinco condições exigidas para que qualquer mudança planejada e adaptação ocorram:

- Exercício de liderança para colocar o “projeto de mudança” na agenda e mantê-lo lá;
- O reconhecimento cabal de que as pessoas são o ativo através do qual a mudança é criada;
- Consistência na organização do imperativo empresarial de mudar;
- Expressão da estratégia em termos operacionais e acionáveis; e
- Coerência de ação entre todos os membros da gerência.

Heidjen (2004) afirma que um dos fatores primordiais para a mudança cultural e, posteriormente, para a mudança estratégica é o planejamento de cenários, uma vez que esse planejamento contribui para a operacionalização da maioria dos fatores no nível cognitivo institucional. Como exemplo, cita os seguintes casos: arregimentar as pessoas na organização com poder para agir, criar ampla consciência dos imperativos externos de mudança, guiar a formulação de planos operacionais, e criar coerência na ação da direção através do desenvolvimento de consenso na equipe de gestão.

Tecnicamente, a estratégia lida com a continuidade, e não com a mudança. Com esta afirmação, Mintzberg e Quinn (2001) justificam que a estratégia preocupa-se em impor padrões estruturais de comportamento em uma organização. Caso assumam a forma de intenções antecipadas, tornam-se estratégias deliberadas ou ações. Entretanto, os autores complementam que, na atualidade, administrar a estratégia é administrar a mudança, pois se torna necessário reconhecer quando uma alteração de natureza estratégica é possível, desejável, necessária e, em seguida, agir com mecanismos de mudança continuada.

Pode-se afirmar que as causas das mudanças são diversas, por isso as organizações devem promover alinhamentos estratégicos para novos eventos, pois algumas mudanças exigem transições rápidas, e outras, mais lentas. De toda forma, as modificações são necessárias.

Em síntese, Mintzberg (1989) coloca que as mudanças normalmente envolvem fatos relacionados à estratégia e sua formação, estruturas e sistemas, poder e cultura e os vários contextos nos quais esses elementos se inter-relacionam.

Miller (1992) afirma que a estratégia é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando

suas próprias características, tendo em vista este ajustamento. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constantes mudanças.

Partindo deste princípio, não se deve considerar a estratégia somente como um plano fixo ou determinado, mas, sobretudo, como um esquema que pode orientar as decisões empresariais. Para tanto, a estratégia deve ser, sempre que possível, algo original e criativo, a fim de poder tornar a empresa competitiva, otimizando a exploração de possíveis oportunidades que o ambiente venha proporcionar (DAY, 1990; MINTZBERG, 2000).

Day (1990) ressalta três ingredientes básicos necessários para que uma empresa trace com sucesso um curso estratégico para atravessar a turbulência do mercado e se torne pró-ativa na mudança ou até na moldagem dos eventos e do comportamento dos concorrentes em seu benefício. O primeiro é uma visão ou tema estratégico que expresse a natureza da empresa e concentre a energia de todas as partes da organização na tarefa de superação dos concorrentes. O segundo consiste em uma orientação para o mercado, em que as crenças e valores que permeiam a organização enfatizem a necessidade de se colocar na dianteira. E, por último, destaca-se que uma empresa de sucesso precisa de um processo saudável para a formulação e escolha da melhor estratégia à luz dos problemas enfrentados por ela.

Pode-se observar que na elaboração de estratégias como um plano ou um padrão, Mintzberg (2004) enfatiza a necessidade do envolvimento do comportamento ou da postura organizacional. Portanto, neste estágio, é possível fazer uma inter-relação das tipologias abordadas no que se refere às estratégias, ao processo de formulação e à mudança, conforme ilustra o Quadro 4, a seguir.

Escolas	Estratégia	Processo Básico	Mudança
Design	Perspectiva planejada, única	Cerebral, simples e informal, arbitrário, deliberado (prescritivo)	Ocasional, quântica
Planejamento	Planos decompostos em subestratégias e programas	Formal, descomposto em subestratégias e programas	Periódica, incremental
Posicionamento	Posições genéricas planejadas, manobras	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Aos poucos, freqüente
Empreendedora	Perspectiva pessoal (visão) e única como nicho	Visionário, intuitivo, em grande parte, deliberado (como guarda-chuva, embora específico emergente) (descritivo)	Ocasional, oportunista, revolucionaria
Cognitiva	Perspectiva mental (conceito individual)	Mental, emergente (dominante ou forçado) (descritivo)	Não freqüente (enfrenta resistência ou construída mentalmente)
Aprendizado	Padrões, única	Emergente, informal, confuso (descritivo)	Contínua, incremental, com critérios quânticos ocasionais
Poder	Padrões e posições políticas e cooperativos, maquinações abertas e ocultas	Conflitivo, agressivo, confuso, emergente (micro), deliberado (macro) (descritivo)	Freqüente, pouco a pouco
Cultural	Perspectivas coletiva, única	Ideológico, forçado, coletivo, deliberado (descritivo)	Não freqüente (enfrenta resistência ideológica)
Ambiental	Posições específicas (nichos), genéricas	Passivo, imposto e, por isso, emergente (descritivo)	Rara e quântica, aos poucos (teoria de contingências)
Configuração	De qualquer escola	Interativo, episódico, seqüenciado, dentre outras das escolas	Ocasional e revolucionária (outra vez incremental)

Quadro 4 – Dimensões de conteúdo e processo das escolas

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

A propósito dos aspectos de mudanças relacionadas às escolhas estratégicas, mais precisamente, à intenção empresarial de mudar seu tema de posicionamento a partir da adoção de estratégias de diferenciação, Day (1990) afirma que toda empresa precisa reavaliar constantemente sua identidade no mercado, referindo-se à diferenciação ou à singularidade (PORTER, 1986).

Promover mudanças, neste caso, pode ser um ato motivado pelo reconhecimento de que a posição ou o tema está cedendo à pressão competitiva ou

não possui mais significado para os clientes, ou ainda que os resultados do desempenho são insatisfatórios (DAY, 1990).

Day (1990) complementa que o processo de mudança deve ser elaborado por uma força tarefa da empresa, com funções intimamente envolvidas, propiciando, assim, uma compreensão comum a respeito da real necessidade da mudança, de como foi escolhido o novo tema de posicionamento e de como cada função deve apoiar a mudança de rumo.

Imbuir pessoas na mudança de organizações é o ingrediente chave para a geração de entusiasmo e superação dos inevitáveis problemas de implementação, sustenta Day (1990), idéia corroborada por Feuerschütte (1997), Motta (2002), Pettigrew (1989), Miller (1992), dentre outros.

Com o intuito de sintetizar as principais idéias e tipologias dos autores pesquisados sobre a mudança organizacional, segue o Quadro 5.

Autores	Definições e Tipologias
Motta (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • A mudança como um novo compromisso ideológico • A mudança como um imperativo ambiental • A mudança como uma reinterpretação crítica da realidade • A mudança como uma intenção social • A mudança como transformação individual
Miles e Snow (1978)	<p>Tipos de comportamentos estratégicos que variam de acordo com a dinamicidade do processo de adaptação estratégica frente ao ambiente organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Prospectora</i> • <i>Analista</i> • <i>Reativa</i> • <i>Defensiva</i>
Pettigrew (1989)	<p>A mudança promovida pela administração estratégica, nas dimensões:</p> <p>a) O processo da mudança (como mudou)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>A natureza da mudança – magnitude</i> - <i>A natureza da mudança – frequência</i> <p>b) O contexto da mudança (por que mudou)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Contexto externo</i> - <i>Contexto interno</i> <p>c) O conteúdo da mudança (o que mudou)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Corporativo</i> - <i>Negócio</i> - <i>Cooperativo</i>
Pettigrew (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Condições exigidas para que qualquer mudança planejada e adaptação ocorram: • Exercício de liderança para colocar o “projeto de mudança” na agenda e mantê-lo lá; • O reconhecimento cabal de que as pessoas são o ativo através do qual a mudança é criada; • Consistência na organização do imperativo empresarial de mudar; • Expressão da estratégia em termos operacionais e acionáveis; • Coerência de ação entre todos os membros da gerência.

Miller (1992)	A estratégia é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características (mudanças), tendo em vista este ajustamento. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constantes mudanças.
Day (1990)	<p>Ingredientes básicos para a mudança estratégica de maneira pró-ativa na mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão ou tema estratégico, que expresse a natureza da empresa e concentre a energia de todas as partes da organização na tarefa de superação dos concorrentes. • Orientação para o mercado, na qual as crenças e valores que permeiam a organização enfatizam a necessidade de se colocar na dianteira. • Processo saudável para a formulação e escolha da melhor estratégia à luz dos problemas enfrentados por ela.

Quadro 5 – Mudança organizacional

Fonte: Elaborado a partir de Motta (2002); Miles e Snow (1978); Pettigrew (1989); Pettigrew (1990); Miller (1992); Day (1990).

Em síntese, pode-se observar a importância dos temas abordados para o entendimento da obtenção de vantagem competitiva organizacional, na adoção de estratégias através do processo de formulação, na promoção de mudanças estratégicas e na identificação do posicionamento competitivo mais adequado.

Entende-se que estes relatos dão suporte ao estudo proposto, a fim de se analisar a mudança em seu processo, contexto e conteúdo em pequenas empresas de confecção, que adotaram estratégias de diferenciação.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o estudo das mudanças estratégicas adotadas por uma pequena empresa de confecção.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo descreveu as mudanças estratégicas que ocorreram ao longo da existência da empresa de confecção *Alfa* (nome fictício), que utiliza a mesma nomenclatura para designar a sua razão social, o nome fantasia e também a marca que explora.

Neste sentido, para os fundamentos metodológicos adotou-se uma caracterização qualitativa para esta pesquisa. A opção por tal procedimento deu-se pelo propósito da definição do problema, situações complexas ou estritamente particulares, dentro dos objetivos desta (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2001; BLACK, 1999).

Flick (2004) afirma que a pesquisa qualitativa descreve uma perspectiva do processo inter-relacionado com o assunto em estudo e Schwandt (2000) complementa que a pesquisa qualitativa não é simplesmente um tipo de teoria, metodologia ou filosofia sociais, mas sim um espaço para críticas nas ciências sociais, construído na compreensão do que outro ser humano está fazendo ou dizendo. Já para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa contempla um conjunto de formas de pesquisa que ajuda a entender e explicar o significado de fenômenos sociais.

3.2 DESIGN, PERSPECTIVA E UNIDADE INVESTIGADA

Para ajudar no entendimento de fenômenos sociais, como mudança, comportamento estratégico, formulação de estratégias e adoção de estratégias genéricas, utilizou-se o estudo de caso único.

Yin (2001) afirma que em uma investigação empírica de um estudo de caso, o pesquisador investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Autores como Cáceres (1998), Yin (2001), Triviños (1987) e Stake (2000) ressaltam que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa muito comum nas investigações qualitativas, conforme se propôs. Os autores ainda destacam a vasta utilização em pesquisas alternativas nas ciências sociais, nas quais se podem demonstrar situações em casos únicos, como: levantamentos, experimentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos, dentre outros.

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas (TRIVIÑOS, 1987) e significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas, relações internacionais e a maturação de setores.

Mais especificamente, Yin (2001) coloca que, para a escolha de um caso único, deve-se contemplar fundamentos lógicos, como decisivo, raro ou extremo, representativo ou típico, revelador e longitudinal. Já para a escolha de casos múltiplos, deve-se basear nos fundamentos: prever resultados semelhantes (replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (replicação teórica).

Pode-se concluir uma convergência no entendimento de que o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método abrangente, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados (STAKE, 2000; CÁCERES, 1998; YIN, 2001). Portanto, a adoção de um estudo de caso único, de acordo com Yin (2001), torna-se justificável na medida em que se tem diversidade de eventos de um caso longitudinal, que é um dos fundamentos lógicos para as razões deste estudo.

Vale apontar alguns outros motivos que levaram à escolha de um estudo de caso único para esta pesquisa, tais como: *a priori* – caso típico de diferenciação; perceptível evolução da empresa; singularidade; proximidade do pesquisador com os gestores; empresa de pequeno porte; dentre outros.

Stake (2000) salienta que o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas sim uma escolha do objeto a ser estudado; idéias estas corroboradas por Yin (2001), quando coloca que a unidade de análise do caso único é o próprio caso. Neste estudo, a própria empresa *Alfa*.

Respeitando o crivo dos fundamentos lógicos propostos por Yin (2001), o estudo teve uma perspectiva longitudinal *ex-post-factum*, sob uma ordem

cronológica, de toda a existência da empresa, ou seja, desde 1992, ano de sua fundação.

Black (1999) aponta que um estudo com corte longitudinal *ex-post-factum* significa “após o fato”, e refere-se a uma ligação de estudo de vida real com fenômenos ocorridos, admitindo ser possível dar suporte a associações causais na situação, procurando obter conhecimentos que possibilitem a melhor compreensão de fenômenos.

Desta forma, o estudo se apresentou com caráter qualitativo descritivo, do tipo não experimental, analisando-se um estudo de caso único, com corte longitudinal *ex-post-factum*, o que possibilitou a compreensão da mudança nos níveis de processo, contexto e conteúdo, do comportamento estratégico e da formulação de estratégias, a fim de se entender o processo de construção de estratégias de diferenciação em uma pequena empresa de confecção.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com os principais dirigentes, proprietários, gerentes e franqueados, obtendo-se, assim, conteúdos gravados das verbalizações.

De acordo com Yin (2001), uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas, quando seguem a linha da investigação em uma conversação, de maneira não tendenciosa. Por isso, a utilização de um roteiro semi-estruturado tornou-se fundamental.

Corroborando com esta perspectiva, Flick (2004) afirma que a semi-estruturação de uma entrevista serve como um guia planejado para auxiliar o entrevistado e o entrevistador, centralizando, assim, para o problema em questão.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento aplicado aos dados foi efetuado após as transcrições das verbalizações gravadas oriundas de entrevistas semi-estruturadas. O objetivo desta análise possibilita, conforme Chizzotti (1995), compreender criticamente o sentido das comunicações, tanto manifesto como latente, bem como seus significados explícitos e implícitos.

Para melhor compreensão dos fatos levantados no estudo longitudinal, o estudo verificou o momento anterior à fundação da marca *Alfa*, e, posteriormente, os nove momentos críticos apontados pelos gestores como os mais significativos, no que tange às mudanças ao longo do tempo. Estes momentos foram organizados de forma cronológica, de modo a apresentar primeiramente uma descrição do momento e, posteriormente, uma análise das mudanças quanto: ao processo da mudança, ao contexto externo e interno da mudança, e ao conteúdo da mudança, conforme sugerido por Pettigrew (1987).

Em seguida, foi feita uma caracterização do momento, à luz da literatura, nos seguintes aspectos: análise das mudanças quanto aos aspectos de comportamento estratégico, de acordo com a tipologia proposta por Miles e Snow (1978); a compreensão do processo de formulação de estratégias, com o uso as classificações de Mintzberg (1973) e também das escolas de formação de estratégias, propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); e a tipificação do uso das estratégias genéricas, a partir da tipologia de Mintzberg (1988). Desta forma, pode-se compreender melhor cada momento crítico vivido pela empresa.

Por último, foi elaborada uma síntese longitudinal, desde a fundação da empresa até os dias atuais, analisando-se separadamente o comportamento estratégico, novamente, com o auxílio das idéias de Miles e Snow (1978); o modo de formação de estratégias de Mintzberg (1973), as escolas de pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); e o uso das estratégias genéricas da tipologia de Mintzberg (1988).

Em síntese, a figura 6, que consta a seguir, ilustra os procedimentos de análise da pesquisa.

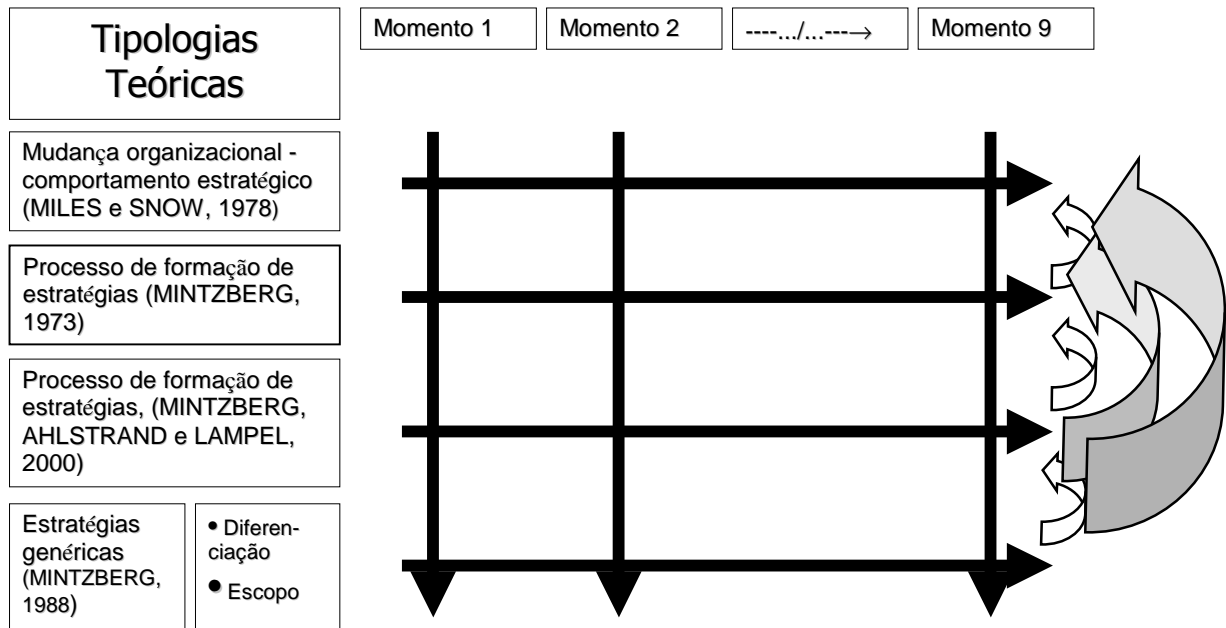


Figura 6 – Esquema do Processo de Análise

Fonte: Elaborada pelo autor

Após essa análise longitudinal separadamente por tipologias específicas, pode-se compreender melhor as mudanças que auxiliaram a empresa a construir estratégias de diferenciação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Antes da fundação da empresa *Alfa* (nome fictício), objeto de estudo deste trabalho, a fundadora já tinha uma empresa de confecção, fundada no início da década de 80, a qual produzia e comercializava produtos da marca *Gama* (nome fictício) em Florianópolis. De acordo com os gestores, esta marca se popularizou muito e, intencionalmente, a confecção parou de produzir os produtos com a marca *Gama* e começou a confeccionar produtos de uma nova marca, a *Beta* (nome fictício). Mas cabe evidenciar que apesar da mudança na produção e comercialização da nova marca, a razão social e o quadro societário permaneceram os mesmos.

Os produtos que levavam a marca *Beta* eram roupas masculinas e femininas para jovens e adultos, com preços acessíveis. No entanto, a produção dos produtos com a marca *Beta* não conseguiu satisfazer os desejos da fundadora em produzir roupas com maior valor agregado. Esta empresa acabou encerrando suas atividades no ano 2000 devido a problemas societários.

Em novembro de 1992, a fundadora resolveu lançar-se em uma outra empreitada, com a abertura de uma nova empresa, para comercializar produtos com uma nova marca. Para isso, associou-se a sua irmã e a seu cunhado, os quais ficaram responsáveis pela tarefa de gerenciar o novo empreendimento.

O objetivo principal deste novo empreendimento era comercializar produtos para crianças e pré-adolescentes na faixa etária de 09 a 14 anos, normalmente intitulado público infanto-juvenil, com a nova marca, a *Alfa*.

A empresa, localizada na Rua Esteves Júnior, próximo ao Colégio Catarinense, região muito tradicional na cidade, utilizou a mesma nomenclatura para designar tanto a sua razão social como seu nome fantasia, ou seja, *Alfa*.

A criação das peças, o estilo das roupas, o logotipo e todo esforço de comunicação eram focados ao público infanto-juvenil. Porém, logo no primeiro ano, foi percebida a necessidade de mudança de público-alvo, detectado pelos gestores, pelo fato de grande parte dos clientes-visitantes serem alunos do colégio localizado nas proximidades. Este colégio incluía crianças e adolescentes de todas as idades

das classes A e B. A possibilidade de atender os adolescentes chamou a atenção dos empreendedores, que resolveram, então, mudar os produtos para atendimento ao novo público-alvo. Anteriormente o atendimento era focado no público infanto-juvenil e, posteriormente, voltou-se para o público adolescente, denominado pelos gestores de Geração *Teen*.

Essa decisão trouxe transformações não somente no estilo de roupas, mas também na identidade visual da marca *Alfa*, que era representada por um mascote semelhante ao Mickey Mouse, com a intenção de se identificar com o público infantil. Já com a opção de atingir o novo público-alvo, houve a necessidade de modificar a logomarca, passando a ser literalmente o nome *Alfa*, sem o mascote. O pedido de registro da nova marca deu-se em novembro de 1992 e foi concedido em maio de 1994.

Então, com esse novo público-alvo, a empresa foi se fortalecendo no mercado, com a inauguração de mais duas lojas: uma no Shopping Beiramar e outra no Centro de Florianópolis. Nesse período, os produtos que levavam a marca *Beta*, criada anteriormente pela fundadora, continuaram a ser produzidos paralelamente aos produtos da marca *Alfa*, na mesma fábrica. Os produtos da marca *Beta* eram muito semelhantes aos da marca *Alfa*, sendo que, muitas vezes, só havia a alteração da etiqueta, tendo em vista que o público-alvo também era semelhante.

A marca *Beta* já era bem conhecida na região; a *Alfa* expandiu-se utilizando o sistema de *franchising*, inicialmente, não muito formalizado. Atualmente, a empresa está aprimorando a formalidade que tal sistema exige.

No ano 2000, os produtos com a marca *Beta* deixaram de ser produzidos e os esforços passaram a se concentrar, com exclusividade na marca *Alfa*, inclusive a fábrica que produzia as duas marcas, passou a ser propriedade da *Alfa*, razão da divisão de propriedade do desfecho da dissolução societária da empresa anterior.

No atual cenário, a *Alfa* oferece ao consumidor roupas femininas da linha jovem. De acordo com os gestores, trata-se de uma marca inovadora, ousada e lançadora de moda para mulheres da faixa etária entre 13 e 25 anos. Os produtos fabricados e comercializados são: calças, jaquetas, blusas, saias, shorts, bermudas, acessórios em geral e sapatos. Suas coleções têm como característica o estilo moderno e sempre atualizado. As roupas são idealizadas a partir de viagens aos Estados Unidos e Europa, feitas pessoalmente pela fundadora da *Alfa*, juntamente

com suas estilistas. Toda a pesquisa feita no exterior é adaptada à cultura, ao estilo e ao clima brasileiro.

A *Alfa* tem presença no Sul do país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), porém seu principal consumidor está no mercado catarinense. Isso não exclui outros estados brasileiros, pois além das franquias, a *Alfa* também comercializa produtos através de empresas multimarcas.

De maneira curiosa, os gestores referem-se à *Alfa* como uma pessoa, pois acreditam que a marca possui várias características que devem ser levadas em conta. Saliente-se que o fator familiar da empresa ajuda nesse aspecto.

Ainda de acordo com os gestores, a *Alfa* estuda rigorosamente o seu público e tem consciência de que apesar de suas transformações (as do público-alvo) nos últimos anos, a marca não fica estática e se modifica igualmente. Sempre leva em conta seu posicionamento, que é o de criar e pensar como as mulheres entre 13 e 25 anos de classe A e B. Esse posicionamento está presente nas características estabelecidas pela fundadora desde o início das atividades.

Atualmente, a empresa possui 60 funcionários na fábrica, responsáveis pela criação e pilotagem das peças, uma vez que toda a sua produção é terceirizada. Há ainda 14 funcionários nas duas lojas próprias e mais 6 funcionários na loja *showroom*, além de 18 lojas franqueadas. A empresa prefere não divulgar o volume produzido e o faturamento anual.

O grande desafio da empresa no momento consiste na reestruturação organizacional que está promovendo, visando uma maior profissionalização dos processos operacionais, táticos e estratégicos.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados deram-se após as transcrições das entrevistas do estudo em um corte longitudinal. O período em estudo foi dividido em um momento anterior à fundação da marca *Alfa* e, posteriormente, em nove momentos críticos, organizados de forma cronológica. Tais momentos críticos foram elencados pelos gestores como os mais significantes, no que tange às mudanças. O quadro 6, a seguir, sintetiza os principais momentos de mudanças ao longo da história da Empresa.

Momentos	Eventos de Mudança
Momento 0	Continuum <i>anterior</i> – Lojas <i>Gama</i> e <i>Beta</i> (início da década de 80)
Momento 1	Fundação da marca/1ª Loja <i>Alfa</i> (1992)
Momento 2	Mudança de foco – público alvo (1993)
Momento 3	Inauguração da 2ª loja no Beiramar Shopping (fim de 1993)
Momento 4	Transformação da loja – Beta em Alfa e Concentração na Produção (1998)
Momento 5	Expansão – Franquias (a partir de 1998)
Momento 6	A Empresa volta a ter lojas próprias – reaproximação com o varejo (1999)
Momento 7	Reformulação de <i>Layout</i> físico e da marca (2001) - Liquidação 20 por 20
Momento 8	Ampliação da abrangência de atuação, através das vendas representadas para lojas Multimarcas (2001 - 2002).
Momento 9	<i>Continuum</i> atual – Reestruturação Administrativa (2004 - 2005)

Quadro 6 – Legenda dos momentos

Fonte: Dados primários

Após a descrição da empresa e a organização dos eventos aqui denominados de momentos, a etapa seguinte foi a análise das mudanças quanto ao processo da mudança, ao contexto externo e interno da mudança, e ao conteúdo da mudança, conforme sugerido por Pettigrew (1987).

Concluída esta etapa, foi elaborada a caracterização dos momentos, pautada na literatura referente aos seguintes aspectos: as mudanças quanto ao comportamento estratégico, na tipologia proposta por Miles e Snow (1978); o processo de formulação de estratégias, de Mintzberg (1973) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); e a tipificação do uso das estratégias genéricas, de Mintzberg (1988).

4.2.1 Continuum anterior – Marcas Gama e Beta (início da década de 80)

Relata-se nesta etapa os fatos ocorridos anteriormente à criação e fundação da empresa em estudo.

A empresa com razão social Indústria e Comércio GMA Ltda. (nome fictício) foi o primeiro empreendimento da fundadora da *Alfa*, a qual produzia e comercializava roupas, como calças, blusas, jaquetas, dentre outras, para jovens e adultos tanto masculino como feminino, com a marca *Gama*.

Suas atividades iniciaram na década de 80 e a loja era localizada em uma das principais galerias comerciais no Centro da cidade de Florianópolis, enquanto a fábrica localizava-se em São José, inicialmente com 20 funcionários.

Os produtos com a marca *Gama* deixaram de ser produzidos em 1986, com a criação de uma nova marca. Isto ocorreu tendo em vista que, na percepção da

fundadora, a marca estava muito popularizada e as pressões para trabalhar com *markups* muito reduzidos, para o atendimento de um público de baixo poder aquisitivo, não era a sua intenção.

Foi quando surgiram os produtos com a marca *Beta*, comercializados na loja já existente, atuando, inclusive, com a mesma razão social, alterando fachada, nome fantasia e produtos da nova marca. A empresa produzia e comercializava roupas para jovens e adultos em geral, com preços atrativos e qualidade percebida pelos clientes.

De acordo com os gestores, a empresa, produzindo a nova marca, consagrou-se no mercado e, nos anos seguintes, rapidamente expandiu suas atividades, com a ampliação da fábrica e também dos pontos comerciais. Chegou a ter oito lojas próprias e uma fábrica de 400 m².

No ano 2000, os produtos da marca *Beta* deixaram de ser produzidos e devido a problemas societários, a empresa foi dividida em propriedades.

4.2.2 Momento 1 – Fundação da Alfa (1992)

Este momento é marcado pela criação de uma nova empresa, impulsionada pelas expectativas da fundadora. Em sua percepção do mercado, à época, vislumbrou a possibilidade de exploração de um segmento com oferta deficitária, em um local privilegiado na cidade.

Como já relatado, a fundadora possuía a empresa que produzia os produtos com a marca *Beta*, e decidiu ter uma marca independente para realizar um “sonho” antigo e se resguardar de futuros problemas societários, que se iniciavam. A nova marca exploraria um novo nicho de mercado. Nicho visualizado pela fundadora, que tinha dificuldades em encontrar roupas infanto-juvenis, detectando pouca concorrência na cidade.

Foi, então, que se aliou a sua irmã e a seu cunhado, responsáveis pelo gerenciamento da nova empresa para explorar a nova marca, enquanto a fundadora ficaria com a parte da criação e produção dos produtos na mesma fábrica que trabalhava com a marca *Beta*. Desta forma, foi criada inicialmente uma logomarca para a *Alfa*, adequada ao seu público-alvo. Em seguida, foi dado prosseguimento ao processo de criação e produção das roupas.

O momento econômico nacional, de acordo com a fundadora, “[...] *não era muito bom para investimentos [...] era uma confusão de planos econômicos, congelamentos de preços, [...] mudança das regras a toda hora, [...] não dava para planejar muita coisa, mas metemos a cara ... (e) deu certo*”.

Nota-se que as incertezas econômicas da época traziam preocupações, pois dificultavam o planejamento, mas mesmo assim, a fundadora decidiu empreender.

Neste sentido, a fundadora, ao perceber a deficiência mercadológica, mesmo diante das incertezas econômicas da época, empenhou-se em criar uma empresa para explorar a nova marca, juntamente com pessoas da família. Optou, então, por uma localização comercial elitizada, sem concorrência direta que, em sua ótica, poderia ser uma vantagem para o negócio dar certo.

Com relação à localização da loja, os gestores comentam a oportunidade: *“Foi um acaso, a gente passou por lá e vimos uma loja para alugar, percebemos que ali era uma boa localização, pois estava perto do Colégio e perto também de lojas elitizadas já consagradas [...] a loja era pequena, e era o que cabia no nosso bolso [...] sem dúvida foi uma oportunidade do acaso*”.

O ponto foi locado, reformado com decoração alusiva ao público-alvo e a loja foi inaugurada, com o reforço de uma modesta campanha de marketing. Um dos participantes do momento comenta: *“No início, nós não saímos do zero, pois quando inauguramos a Loja da Esteves Junior, fizemos uma campanha muito modesta com outdoors (...) quando abrimos, os outdoors, já estavam colocados, e alheio a nossa vontade, as pessoas pensavam que a marca era de fora (...) isso foi bem interessante (...) e o efeito foi bem positivo (...) na época estavam chegando muitas marcas novas, (...) a gente foi de carona*”.

Com o intuito de uma melhor penetração no mercado, os gestores começaram a atuar no mercado com produtos de boa qualidade e com preços “convidativos” em um segmento bem determinado, o público infante-juvenil. *“A gente praticava preços menores que os concorrentes (...) os poucos concorrentes diretos. (...) Outra coisa importante é que a gente estava muito bem localizado e isso já era um grande diferencial*”.

Com a loja já em operação, foi efetivada a entrada do Pedido de Registro de Marca no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Posteriormente o pedido foi deferido.

4.2.2.1 Níveis de Mudanças - Processo, Contexto e Conteúdo

De acordo com Pettigrew (1989) a mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias em três dimensões: o processo da mudança, o contexto da mudança e o conteúdo da mudança.

Processo

Para Pettigrew (1987), o processo da mudança refere-se às ações, reações e interações das partes interessadas na empresa que procuram mover-se do presente para uma situação futura. Ou seja, verifica-se como ocorreu a mudança, analisando-se a seqüência de eventos que descrevem de que modo as coisas mudam através do tempo, abordando os fatos de maneira holística e dinâmica neste processo.

Para melhor compreensão, o processo das mudanças foi listado em tópicos, como segue:

- Fundação de uma nova empresa.
- Criação, produção e comercialização de roupas com uma nova marca, voltadas para o público infante-juvenil, com boa qualidade e com algum diferencial, operando com preços acessíveis para uma boa penetração de mercado.
- Criação de logomarca, para se identificar com o público-alvo.
- Montagem de uma loja com decoração alusiva aos clientes infante-juvenis.
- Pedido de registro da nova marca junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.
- Modesta campanha publicitária (*outdoors*) para o lançamento da nova marca.

Pode-se observar que a iniciativa da fundadora, ao lançar-se em uma nova empreitada, ou seja, a criação, produção e comercialização de roupas com uma nova marca, em uma nova loja voltada para o público infante-juvenil, deu-se por uma intencionalidade, que pode ser melhor compreendida na análise do contexto interno, abordado em seguida.

Contexto

Em relação ao contexto, Pettigrew (1987) define que este é dividido em externo e interno. O externo é formado pelas condições econômicas, competitivas, políticas e sociais do ambiente, sendo que a pressão externa faz com que a organização adote uma postura empreendedora e tente modificar seu ambiente ou adotar uma postura adaptativa de ajustamento. Rossetto (1998) ainda coloca que o contexto externo e interno desencadeia o processo de mudança.

Contexto externo

Para melhor compreensão, o contexto externo das mudanças foi listado em tópicos, como segue:

- Poucas empresas/opções oferecendo roupas para pré-adolescentes (infanto-juvenil).
- Transeuntes com bom poder aquisitivo, ou seja, pais e moradores nas proximidades de um tradicional colégio.
- Reconhecida localização “nobre” ou privilegiada na cidade.
- Incerteza mercadológica em virtude dos planos econômicos da época.
- Pouca concorrência na cidade e, principalmente, nas proximidades.
- Marcas elitizadas na vizinhança (a fundadora percebeu que poderia se beneficiar significativamente disto).

Na apuração do contexto externo, pode-se observar alguns fatos relevantes do ambiente percebidos pelos gestores, como: poucas empresas e/ou opções de empresas do varejo oferecendo roupas para pré-adolescentes; transeuntes com bom poder aquisitivo; incerteza mercadológica em virtude dos planos econômicos da época; dentre outros.

No que tange ao fato de o momento econômico não ser propício, a confiança de se operar conjuntamente com familiares, apontados no contexto interno, trouxe segurança para os investimentos (HISRICH e PETERS, 2004), além da facilidade inerente à comunicação necessária entre loja e produção, da facilidade de

relacionamento e do comprometimento empreendido, e das peculiaridades típicas de empresas familiares nascentes.

Já com relação à localização escolhida pelos empreendedores, Levy e Weitz (2000) afirmam que uma loja de varejo próxima de outras similares ou complementares pode proporcionar vantagens estratégicas, devido ao princípio da atração cumulativa. Para os autores, trata-se de um agrupamento de atividades de varejo complementares e similares que, em geral, terão mais poder de atração do que as lojas isoladas.

Contexto interno

Pettigrew (1989) destaca que o contexto interno é o espaço em que vão surgir as idéias de mudança constituída pela estratégia atual, recursos, cultura, competências e processo político.

Para melhor compreensão, o contexto interno das mudanças foi listado em tópicos:

- A fundadora tinha dificuldades em encontrar roupas infanto-juvenis para suprir as necessidades de sua família.
- Possibilidade de criar uma nova empresa com uma nova marca, diferente e independente da marca que já produzia.
- Confiança de se operar conjuntamente com familiares, na tratativa da produção com os gestores da loja – empresa familiar.
- Percepção da possibilidade na fundação de uma loja para explorar o nicho de mercado infanto-juvenil.
- Viabilidade para montar a loja com a nova marca em localização privilegiada na cidade.
- Necessidade de resguardo de possíveis problemas societários futuros.
- Dificuldades nas tomadas de decisão no que tange o que se pretendia para a marca que já operava (em busca de uma diferenciação).

Como contexto interno, pode-se identificar os seguintes fatos: a fundadora tinha dificuldades em encontrar roupas infanto-juvenis para suprir as necessidades

de sua família, identificando, assim, uma oportunidade para fundação de uma nova empresa para explorar o nicho de mercado infanto-juvenil, o que viabilizou a criação de uma nova marca, diferente e independente da marca anterior; possibilidade de trabalhar com familiares, sendo que poderia trazer facilidades na tratativa da produção com os gestores da loja; e a viabilidade para montar a loja com a nova marca em localização privilegiada na cidade. Além disto, outro fato relevante que fez a fundadora empreender foi o fato de que não estava satisfeita com a empresa e com a marca que já operava, pois apesar de estar trabalhando por um período significativo, ainda não havia conseguido fazer com que a marca fosse sinônimo de “criadora de moda”, devido a algumas dificuldades no processo decisório, que começavam a provocar contratempos nas relações societárias.

A possibilidade de operar com uma nova marca, uma nova empresa, com um quadro societário diferente, já se precavendo de futuros problemas de relacionamento que poderiam surgir, foi o que impulsionou a fundadora a lançar-se na nova empreitada. Desta forma, percebe-se que as questões internas, ou seja, do contexto interno foram preponderantes neste momento.

Conteúdo

Com relação ao que mudou, Pettigrew (1989) aponta que o conteúdo da mudança é a dimensão apropriada da estratégia, ou seja, o que mudou em função do nível de estratégia, como mudanças estratégicas, tecnológicas, de produtos, de cultura, dentre outros.

Para melhor compreensão, o conteúdo das mudanças foi listado nos seguintes tópicos:

- Criação de uma empresa independente.
- Criação de uma nova marca.
- Criação de uma nova logomarca.
- Produção de produtos da nova marca, operando paralelamente com a produção da marca *Beta*, já existente.
- Inauguração de uma nova loja para comercialização de produtos da nova marca.

- Atuação com novo público-alvo: clientes infanto-juvenis.
- Atuação com produtos com algum diferencial e preços acessíveis para uma boa penetração de mercado do novo público-alvo.
- Divisão das atenções dos gestores, atuando com duas marcas paralelas.

Pode-se observar que, neste momento em que o empreendimento foi implantado, houve a criação de uma nova marca, de uma nova logomarca, produção de novos tipos de produtos, atuando com novo público-alvo, produzindo, paralelamente com a marca *Beta* já existente, o que dividiu significativamente a atenção dos gestores. Este fato, posteriormente, trouxe conseqüências marcantes para a empresa e seus gestores.

Caracterização do momento

Com o levantamento e a ordenação dos dados em processo, contexto externo e interno e o conteúdo da mudança, pode-se afirmar que a fundadora, ao criar e operar com uma nova marca para a empresa, agiu no sentido de reinterpretação crítica da realidade. Para Motta (2002), a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente na qual se inserem a organização e seus membros, ambiente este composto pelas forças externas e também de forças internas sofridas.

Internamente, também se identifica a mudança deste momento como uma transformação individual no sentido cultural. Conforme Motta (2002), este tipo de mudança é provocado como um processo consciente de se criar uma nova visão de si próprio; no caso em estudo, a fundadora percebia pequenos problemas societários e estava descontente com a marca que operava anteriormente; problemas que poderiam se agravar no futuro. A fundadora ainda vislumbrava novas perspectivas econômicas oportunas, que a levaram a criar e operar com a nova marca.

Miles e Snow (1978), analisando internamente os comportamentos dos indivíduos e de empresas que promovem mudanças, principalmente no que tange à adaptação organizacional às percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que dizem respeito ao modo como a organização lida com tais condições, identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos dos executivos, oriundo de suas percepções: prospectora, analista,

reativa e defensiva. Estas posturas variam de acordo com a dinamicidade do processo de adaptação estratégica frente ao ambiente organizacional, caracterizado pela sua complexidade e incerteza.

Nesta ótica, pode-se observar que as intenções da fundadora em criar e operar com uma nova marca, paralelamente à operação da marca já existente, demonstram um comportamento prospector. Para Miles e Snow (1978), este tipo de comportamento é caracterizado pela busca continuada de oportunidades mercadológicas, experimentando respostas às inclinações emergentes do ambiente.

Com relação aos produtos da marca *Beta* que a fundadora já estava operando, seja na percepção e nos descontentamentos dos pequenos problemas societários que poderiam se agravar no futuro, pode-se afirmar que o comportamento frente às mudanças era de certa forma reativo. Segundo Miles e Snow (1978), esta é a postura em que os gestores seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, ou seja, são incapazes de responder efetivamente a elas. A resposta encontrada, no caso, foi a criação de uma nova marca, aí sim, um comportamento prospector. A partir do momento da criação da nova marca, a fundadora foi deixando, gradativamente, de lado os produtos com a marca *Beta*, chegando a abrir mão por completo, nos anos seguintes.

Já com relação ao processo de formação de estratégias, Mintzberg (1973) coloca que tal processo depende diretamente do modo como as estratégias podem ser formadas, seja implícita ou explicitamente, determinando três modos: o empreendedor, o adaptativo e o planejado.

As intenções da fundadora em criar e operar com uma nova marca, sob o processo de formação de estratégias, pode ser identificado como o modo empreendedor, da tipologia de Mintzberg (1973). O autor afirma que este modo é dominado pela procura ativa de novas oportunidades, geralmente centralizadas no principal executivo da organização com a predominância de incertezas ambientais, principalmente no que se refere à forma intuitiva pela qual o empreendedor (no caso, a fundadora) adota.

Ainda com relação ao processo de formação de estratégias, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uso de metáforas para melhor compreender este processo, denominados de escolas, que são: do *design*, do planejamento, de posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental e de configuração.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda colocam que pode existir certo inter-relacionamento entre as escolas para competir em ambientes de fortes turbulências e adversidades, reforçando que, apesar de as escolas do processo de formulação de estratégias serem muitas vezes distintas, combinam aspectos diferentes das escolas com inclinações na prática decisória. Para este cruzamento entre as escolas, tem-se que priorizar aspectos referentes ao nível de complexidade, de integração, de especificidade (genérica ou não), de controle, de envolvimento (pessoas), de mudança, de opção (escolha), e por fim, ao nível de conhecimento.

É possível identificar que o momento da criação de uma nova marca e empresa pela fundadora segue os aspectos teóricos da escola empreendedora. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esta consiste na formação de estratégia como um processo visionário, ou seja, processo pouco analítico e informal influenciado pelo principal executivo diante de sua percepção ambiental e visão de futuro na busca de novas oportunidades e crescimento, combinando com a escola de aprendizado, na qual a formação da estratégia funciona tal qual um processo emergente, devido à complexidade ambiental. O processo torna-se emergente, permitindo o aprendizado nas tomadas de decisões.

Portanto, nota-se aspectos característicos das escolas relacionadas à naturalidade do ambiente interno conjuntamente com a imprevisibilidade do ambiente externo da época, reforçando, desta forma, as idéias de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no sentido do inter-relacionamento das escolas, relativas talvez, ao ambiente turbulento e adverso.

Com relação à adoção de estratégias, convém resgatar as idéias de Ansoff e McDonnell (1993), que apontam que a estratégia na gestão organizacional deve ter um enfoque sistemático, visando posicionar e relacionar uma empresa a seu ambiente, de modo a garantir o sucesso continuado e que a coloque a salvo de eventuais surpresas. Na decisão da fundação de uma nova empresa, observa-se a visualização de oportunidades em um mercado, de certa forma, pouco explorado, com estratégias específicas para penetração de mercado, além do resguardo dos possíveis problemas societários.

Porter (1996) coloca que a estratégia é composta por um conjunto de atividades para proporcionar valores objetivados pela organização, alinhando a empresa ao mercado, e adiciona que o alinhamento ou posicionamento pode ser alcançado a partir da utilização de estratégias genéricas.

Os conceitos de estratégias genéricas são oriundos de diversas discussões teóricas, como as de Porter (1986), Mintzberg (1988), Day (1990), Ghemawat (2000), dentre outros, com vistas a se definir tipologias de estratégias adotadas pelas empresas para competir mais adequadamente no mercado.

Neste sentido, como já mencionado, Mintzberg (1988) propõe uma tipologia de estratégias genéricas, sob os conceitos de *diferenciação* e um conjunto de estratégias de *escopo*. Para o autor, as estratégias genéricas de diferenciação são: diferenciação por preço, por imagem, de suporte, por qualidade, de design e de não-diferenciação.

Já as estratégias de escopo, ou seja, que visam atender a uma determinada fatia de mercado, para Mintzberg (1988), são: de não-segmentação, de segmentação, de nichos e personalizadas.

Nas discussões teóricas sobre estratégias genéricas, Mintzberg (1988), apesar de partir das idéias de Porter iniciadas no início da década de 80, diverge em certo sentido no que tange à necessidade de “liderança” (PORTER, 1986), em “custos”, por ser um meio de a empresa também se diferenciar (LEVITT, 1996) e sobre a combinação entre estratégias genéricas para o alcance de vantagem competitiva.

Fazendo uso da tipologia de Mintzberg (1988), pode-se identificar no momento de criação da nova marca a utilização de estratégia de diferenciação por preço, que, para Mintzberg (1988), é a maneira mais básica de diferenciar um produto (ou serviço): cobrando simplesmente um preço mais baixo que o dos concorrentes, podendo recuperar as reduzidas margens no ganho com a escala.

Nota-se que o ganho em escala não era a intenção inicial da empresa, conforme se verifica em uma das declarações: *“(...) começamos com preços acessíveis para uma boa penetração de mercado (...) com qualidade (e)... já com algum diferencial.”*

Com relação à penetração de mercado, Gilbert e Strebel (apud MINTZBERG, 1988) argumentam que as empresas podem adotar “estratégias passo a passo”, usando primeiramente estratégia de baixo custo para conseguir mercados e, posteriormente, utilizando manobras de diferenciação pró-ativas, para capturar certos segmentos de mercado, fato este ocorrido na empresa estudada nos momentos posteriores.

No entanto, verifica-se que a diferenciação por preço, proposta por Mintzberg (1988), é diferente da minimização de custos, sugerida por Porter (1986), pois neste caso a estratégia apóia-se na criação de um produto ou serviço intrinsecamente mais barato.

Ainda adotando a classificação de Mintzberg (1988), percebe-se que a empresa, no início de sua operação, para se distinguir das demais, também atuava com estratégia de diferenciação por qualidade. Conforme o autor, esta estratégia está ligada diretamente às características do produto, que o torna melhor, ou seja, o produto tem desempenho mais confiável, durabilidade maior e/ou desempenho superior.

Day (1990) enfatiza que a elevação da qualidade é um caminho inicial e primordial para a criação de um valor superior para o cliente. Na perspectiva do cliente a respeito da qualidade, a empresa deve atentar para os atributos nos produtos, tais como: desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, assistência, estética e a própria qualidade percebida, e estas características pode ser observada na empresa. Cabe destacar uma declaração da gestora: *“Desde o princípio, as nossas roupas tem a fama que “vestem muito bem” (...) isso sempre foi o nosso diferencial”*.

As estratégias de escopo de Mintzberg (1988) são a segunda dimensão para distinguir a essência do negócio, uma vez que os produtos e/ou serviços oferecidos se fazem pelo escopo ou pela extensão do mercado abrangido.

No início da operação, a empresa adotou a estratégia de segmentação, uma vez que pretendia atender a um público infanto-juvenil. Para Mintzberg (1988), as possibilidades de segmentação são ilimitadas, diante das preferências mercadológicas, seja para grandes mercados não seletivos como altamente seletivos. Desta forma, pode-se, então, sintetizar as idéias principais da caracterização deste momento da empresa no quadro a seguir.

Tipologias Teóricas		Caracterização do Momento
Mudança organizacional - comportamento estratégico (Miles e Snow, 1978)		Prospectora
Processo de formação de estratégias (MINTZBERG, 1973)		Empreendedor
Processo de formação de estratégias – escolas de pensamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000)		Escola empreendedora Escola de aprendizado
Estratégias genéricas (MINTZBERG, 1988)	Diferenciação	Preço Qualidade
	Escopo	Segmentação

Quadro 7 – Resumo da caracterização do momento 1

Fonte: Dados primários

4.2.3 Momento 2 – Mudança de foco – público alvo (1993)

O momento 2 foi marcado, sobretudo, pela mudança do foco ou público-alvo, ou seja, os gestores decidiram mudar os produtos para atender a um novo público-alvo, saindo do infanto-juvenil para o juvenil, denominado pelos gestores e comumente pelo mercado como público *Teen*.

De acordo com os gestores, a mudança de foco deu-se já na primeira mudança da coleção, como consequência de uma série de fatos: *“Começamos a notar que as numerações maiores (infanto-juvenil) saíam rapidamente (...) havia um desequilíbrio da demanda na grade dos produtos (pois) as numerações pequenas ficavam (...) (e) outra..., as pessoas que passavam na frente da loja eram alunos Teen (...), ou seja, a garotada que sai do colégio e ficam perambulando na redondeza (...) mais independentes (...) eles ficam esperando os pais ou vão pegar o ônibus (...) as lojas vizinhas estavam sempre cheias (clientes) (...) (aí) ... concluímos que essas lojas é que estavam trabalhando com o público correto (...) (então) notamos que o nosso foco estava errado”. “Vamos mudar...”*

A empresa também observava o crescimento do conceito *Teen* a partir de atrativos na mídia, que acabavam sendo incentivadores de modas específicas para o público adolescente, aumentando gradativamente a demanda de moda para esses adolescentes.

Neste momento, houve a mudança de foco no público-alvo, conforme observa-se na declaração: *“(e) aí alteramos o enfoque, mais ainda com uma*

numeração pequena (...) até 42 (...) com esse público, tentamos a moda masculina, mas não deu certo, (e) ...aí ficamos só com o público Teen feminino”.

A partir deste momento, o novo foco de atuação permanece o mesmo até os dias atuais. Para os gestores, esse novo público-alvo é identificado como: *“Público A e B, feminino Teen, (...) nossa numeração dificilmente vai até o 44 (...) (então) as mais “gordinhas” não conseguem usar (...) nós temos a nossa “tribo”... (são) as “Patricinhas” (...) isso a gente procura não divulgar, apenas fazemos as coleções específicas para essa “tribo”... (...) modinha (...) diferente (...). Nós respeitamos essa tribo (...) as pessoas tem que se adaptar as nossas roupas, o nosso foco não são as mães, e sim as filhas (...) “Patricinhas” (...) um nicho bem específico”.*

Com a mudança de público-alvo, os gestores começaram a prestar mais atenção nos concorrentes diretos (vizinhança): *“Com a mudança de foco, começamos a concorrer diretamente com os vizinhos (...) a Alfa era um pouco mais barata que as outras (...) (um exemplo) ...a Day By Day, vendia Company inclusive os acessórios emborrachados (...) Vendo isto também começamos a vender os acessórios emborrachados (feitos por nós), para competir com a Company (Day by Day), (é) lógico que a Company tinha uma marca mais consagrada (...) e para penetrar começamos a atuar com preços mais baixos (...) no começo nós tínhamos dificuldades de explicar para o cliente o valor do produto (...) creio que o grande impulsionador foi em virtude da qualidade e modelagem (...) mas para isso as pessoas tinham que usar para, aí sim, aprovar, tornando-se fiel à marca”.*

Consegue-se também perceber, neste momento, um fato que fortaleceu significativamente a marca: *“(quando) o Colégio liberou o uso de calças e bermudas que não fossem do uniforme (...) e o destaque foi a Bermuda Ciclista (...) foi uma “febre”, nós vendíamos e não dava conta de atender a todo mundo, (...) (veja) neste momento a marca começou a ser muito usada no colégio pelas meninas (...) (e) como a roupas vestiam muito bem, (...) acredito que elas comentavam entre elas (...) e creio que daí, a marca foi se consagrando cada vez mais”.*

4.2.3.1 Níveis de mudanças - processo, contexto e conteúdo

Para melhor compreensão, o processo das mudanças foi listado em tópicos, como segue.

Processo

- Criação e produção de roupas e acessórios para o novo público-alvo.
- Mudança da logomarca - transformação da imagem da logo marca para uma melhor identificação com o público *Teen*.
- Ações para competir com a concorrência.
- Pequena alteração no *layout* da loja.
- Diversificação de produtos, para competir com a concorrência.

Sintetizando o nível de mudança referente ao processo, destaca-se que a empresa mudou o seu público-alvo, criando uma nova linha de produtos, com nova logomarca, para competir diretamente com as empresas vizinhas, além de diversificar a linha de produtos, de acordo com os produtos desta concorrência. Nota-se que as mudanças foram provocadas pela percepção do ambiente, com a imitação dos concorrentes e com um aprendizado por tentativas e erros.

Contexto

Para melhor compreensão, o contexto externo e interno das mudanças foi listado em tópicos.

Contexto externo

- Introdução do conceito “Geração *Teen*”, pela mídia.
- Atrativos na mídia, incentivadores de modas específicas para o público adolescente – público *Teen*.
- Aumento gradativo da demanda de moda para adolescentes.
- Intenso aparecimento de novos entrantes de marcas consagradas nacionalmente, antes oferecidos por multimarcas da região.
- Incerteza mercadológica em virtude dos planos econômicos da época.
- Crescimento do consumo das marcas concorrentes na vizinhança.

- Moda dos emborrachados (agendas e mochilas) para uso escolar, explorado por marcas de grife.
- Grande demanda de acessórios emborrachados para estudantes.
- Liberação na exigência do uso de uniforme no colégio da vizinhança.

Nota-se no nível de mudança referente ao contexto externo uma forte introdução do conceito consumista da “geração *Teen*”, ou seja, uma forte influência da mídia com programas lançadores de moda para este tipo de público. Este novo conceito pode ter influenciado o crescimento das empresas já existentes e também o aparecimento de novos entrantes na região, apesar das incertezas econômicas da época.

Contexto interno

- Percepção dos gestores do crescimento de consumo das marcas concorrentes na vizinhança.
- Percepção dos gestores do crescimento do conceito “geração *Teen*”.
- Possibilidade de adaptação de produzir roupas para o público *Teen*, uma vez que as roupas da marca *Beta* também atendiam a essa faixa etária, além de outras.
- Percepção dos gestores quanto ao poder aquisitivo elevado do público-alvo.
- Risco da não mudança do público-alvo provocar a falência do empreendimento, tendo em vista que os resultados até então não eram positivos.
- Possibilidade de produzir e comercializar acessórios emborrachados para estudantes.
- Possibilidade de comercializar roupas e acessórios com preços inferiores aos praticados pela concorrência.
- Localização privilegiada, com intensa circulação do novo público-alvo.

- Os produtos oferecidos podem suprir a necessidade dos alunos liberados da obrigatoriedade do uso do uniforme.

Quanto ao nível de mudança referente ao contexto interno, pode-se observar a percepção dos gestores do crescimento dos concorrentes vizinhos atendendo aos clientes *Teen*, inclusive com a saída mais rápida dos próprios produtos com numeração maior aos da, até então, coleção infanto-juvenil. Os gestores decidiram alterar a gama de produtos para atendimento do novo público-alvo, inclusive com a possibilidade de diversificar a linha de produtos, para atender a essa nova demanda.

Conteúdo

Para melhor compreensão, o conteúdo das mudanças foi listado em tópicos, conforme segue:

- Alteração na produção de roupas infanto-juvenis, para juvenis.
- Alteração da logomarca, indo do visual infantil para um visual mais jovial.
- Aumento significativo da demanda e vendas de produtos na substituição do uniforme do colégio da vizinhança.
- A marca começa a ser mais conhecida no colégio da vizinhança, devido à substituição dos uniformes por roupas básicas.

Alguns fatos relevantes sobre o nível de mudança de conteúdo podem ser destacados, como: a alteração do atendimento do público-alvo, com a produção e comercialização de uma nova linha de produtos, mais diversificada; a mudança da logomarca, visando ao novo público; reforço da marca com a alta demanda provocada pela decisão do colégio próximo liberar do uso de uniforme, o que provocou uma forte demanda por roupas alternativas, cujo bom preço e reconhecida qualidade impulsionaram o uso da marca no colégio.

Caracterização do momento

Confrontando o processo de mudança da empresa do “Momento 2” com a literatura, nota-se que o fato de a empresa alterar os seus produtos para se adequar à demanda e competir diretamente com os concorrentes vizinhos foi o ponto central do conteúdo da mudança. Sobre a tipologia de Miles e Snow (1978), pode-se afirmar que foi uma postura reativa, aquela em que os gestores percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, e são incapazes de rapidamente responder efetivamente a elas. De certa forma, também se adotou uma postura analista, no que tange à observação da concorrência. Miles e Snow (1978) colocam que neste tipo de postura, as empresas operam dois tipos de domínio, produto-mercado. Para Ansoff (1979), um é relativamente estável e o outro, em permanente mudança, ou seja, em áreas mais turbulentas os executivos observam atentamente as novas idéias dos concorrentes, adotando-as se aparentarem promissoras. Portanto, reativa na adoção das mudanças, e analista, na percepção da concorrência, inclusive no que tange à diversificação dos produtos.

Pettigrew (1990) identifica algumas condições exigidas para que qualquer mudança planejada e adaptação ocorram, dentre elas, destaca o exercício de liderança para colocar o “projeto de mudança” na agenda e mantê-lo lá e também a consistência na organização do imperativo empresarial de mudar.

Day (1990) também aponta ingredientes básicos para a mudança estratégica. O primeiro diz respeito à visão ou tema estratégico, que expresse a natureza da empresa e concentre a energia de todas as partes da organização na tarefa de superação dos concorrentes. O segundo se refere à orientação para o mercado, em que as crenças e valores que permeiam a organização enfatizam a necessidade de se colocar na dianteira. Por último, remete ao processo saudável para a formulação e escolha da melhor estratégia à luz dos problemas enfrentados. Nesta ótica, observa-se que a empresa em estudo, apesar de mudar o público-alvo, manteve o mesmo tema estratégico, talvez por ser uma empresa iniciante na região. Orientou-se para o mercado com a alteração de seus produtos para resguardar-se do desequilíbrio na grade de produtos, conforme indica a afirmativa: “... *desequilíbrio da demanda na grade dos produtos (pois) as numerações pequenas ficavam (...)* decidimos mudar”.

No que se refere ao processo de formulação de estratégias, Mintzberg (1973) contribui para o entendimento deste processo. Observa-se que no momento em que a empresa muda o seu foco de atendimento, opera no modo adaptativo. Para o autor, este modo se dá em função da complexidade ambiental, na qual a organização se adapta de maneira incremental às nuances do mercado, geralmente imperando as ações reativas, o que corrobora com as idéias de Miles e Snow (1978).

Utilizando as metáforas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para compreender o processo de formação de estratégias, destaca-se que na empresa em estudo, verificam-se características da escola de aprendizado (para os autores, a formação de estratégia é como um processo emergente devido à complexidade ambiental, o processo torna-se emergente, permitindo o aprendizado nas tomadas de decisões). Nota-se ainda características da escola ambiental, na qual a formação de estratégia é como um processo reativo sob perspectivas do determinismo ambiental, que restringem ou impulsionam ações da organização, aproveitando ou modificando recursos ambientais para implementar estratégias.

Miller (1992) considera a estratégia o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características (mudanças), tendo em vista este ajustamento. Não obstante, a empresa, na sua mudança de foco, continua a utilizar estratégias de diferenciação por preço, uma vez que cobrava preços mais baixos que o dos concorrentes, justificados pelos gestores como uma estratégia de penetração de mercado, conforme se verifica a seguir: *“para entrar (no mercado), começamos atuando com preços mais baixos (...) a Alfa era um pouco mais barata que as outras (concorrentes)”*. Pode-se ainda identificar estratégias de diferenciação por qualidade e, de certa forma, o início de estratégias de diferenciação de *design*. Mintzberg (1988) entende a diferenciação por qualidade como o tipo de estratégia ligado diretamente às características do produto, que pode ter durabilidade maior e/ou desempenho superior. No caso em estudo, a gestora sustenta: *“desde o princípio, os nossos produtos vestem muito bem (...) isso sempre foi o nosso diferencial”*.

Já com relação à introdução das estratégias de diferenciação por *design*, Mintzberg (1988) aponta que este tipo de estratégia genérica oferece produtos ao mercado com características distintas de produtos concorrentes, ou seja, oferta de algo diferente, que fogem do *“design dominante”*, para proporcionar características

únicas. De acordo com relatos dos gestores da empresa, identifica-se o início da diferenciação de *design*, em virtude de: *“depois que nós mudamos o foco, começamos a arrojá um pouco mais nas coleções (...) o novo público alvo dava condições para isso (criar moda)”*.

Neste momento de alteração de foco, pode-se observar certa alteração nas estratégias de escopo, indo de uma estratégia de segmentação abrangente para estratégia de nicho mais específica. No caso da estratégia de segmentação, Mintzberg (1988) afirma que é a possibilidade de atender, diante das preferências mercadológicas, grandes mercados não seletivos como altamente seletivos. No caso da empresa estudada, ao atender o público infanto-juvenil, pode-se considerar um mercado não muito seletivo.

Day (1990) aponta que uma mentalidade de segmentação na empresa melhora a compreensão a respeito dos clientes e incentiva a busca de estratégias que sirvam a segmentos diferentes com diferentes produtos e estratégias.

A este propósito, Mintzberg (1988) ressalta que as empresas que adotam estratégias de nichos enfocam um único segmento, como o oferecimento de produtos para um único nicho ou um nicho geográfico. Portanto, ao modificar o seu público-alvo, a empresa pode identificar mais especificamente este público.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) colocam que, ao decidir a quem irá servir, a empresa deverá simultaneamente identificar as necessidades do público-alvo que seus bens ou serviços atenderão. Nota-se, então, que esta foi a ação da empresa, no sentido de uma identificação mais precisa do seu novo público-alvo e de suas necessidades, como indica o relato: *“(quando alteramos) (...) identificamos o novo público (...) público A e B, feminino Teen, (...) nossa numeração dificilmente vai até o 44 (...) (então) as mais “gordinhas” não conseguem usar (...) nós temos a nossa “tribo”... (são) as “Patricinhas” (...) um nicho bem específico”*.

Observa-se, então, que a partir deste momento, a empresa começa a atuar com um nicho de mercado bem especificado e que perdura até os dias atuais da empresa.

Desta forma, as idéias principais da caracterização deste momento da empresa são sintetizadas no quadro a seguir.

Tipologias Teóricas		Caracterização do Momento
Mudança organizacional - comportamento estratégico (MILES e SNOW, 1978)		Reativa Analista
Processo de formação de estratégias (MINTZBERG, 1973)		Modo adaptativo
Processo de formação de estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000)		Escola de aprendizado Escola ambiental
Estratégias genéricas (MINTZBERG, 1988)	Diferenciação	Preço Qualidade Início de <i>design</i>
	Escopo	De segmentação para nicho

Quadro 8 – Resumo da caracterização do momento 2

Fonte: Dados primários

4.2.4 Momento 3 – Inauguração da 2ª loja no Beiramar Shopping (fim de 1993)

A inauguração da segunda loja da *Alfa* em um shopping center foi marcante para o crescimento da marca. Fato este corroborado por Levy e Weitz (2000), que apontam que um shopping center é um grupo de varejo e outros estabelecimentos comerciais, planejado e desenvolvido para concentrar público através de atrativos comerciais, que dependendo do tipo de empreendimento e seu *mix* de lojas, podem trazer benefícios individuais e coletivos, significativos para as empresas presentes no empreendimento.

De acordo com os gestores, a decisão de abrir uma nova loja em um shopping center deu-se de maneira “inevitável”: *“Praticamente fomos forçados a ir para o Beiramar Shopping, (...) (pois) ...a gente achou que aquela região ia morrer (...) (e) foi o que aconteceu (...) com a abertura do Shopping Beiramar mexeu significativamente com a região [Esteves Junior], (...) ficamos 1 ano com as duas lojas, e depois fechamos a loja de rua”*.

Neste momento pode-se observar também, o primeiro crescimento de *markup*, ou seja, uma redefinição dos preços praticados pela empresa, fato este relatado da seguinte forma: *“Quando fomos para o Shopping Beiramar, enfrentamos uma nova realidade de custos (...) em virtude dos custos [do shopping] serem muito elevados para o que normalmente era praticado na cidade (...) naturalmente tivemos que reformular nossos preços (“pra cima”) (...) além disso, no Shopping Beiramar havia o que era de melhor na cidade e lojas que vieram de fora (...) naturalmente estar no Beiramar marcava presença com o público, que aparentemente via valor nos presentes (lojas)”*.

Tanto a loja de rua como a loja do shopping reajustou seus preços. *“Como estávamos na rua (loja) e no Shopping, tivemos que emparelhar os preços (...) para não “dar rolo” com os clientes (...) (então) posso afirmar que se teve um momento que tivemos que marcar a maior foi na ida para o shopping (...) Lá fora (loja de rua) a gente tinha condições de praticar preços mais baixos (...) mas não tinha como não emparelhar os preços, em respeito aos clientes, que facilmente podiam comparar (...) se os preços não fossem iguais (...) (e) tem mais, todo mundo [lojas tradicionais na cidade] que foi para o shopping teve que fazer isso.” “No começo (...) os clientes perceberam estes aumentos (...) só que o importante era nós estarmos lá (shopping), junto com os outros (marcas consagradas) (...) neste momento a marca deu uma ‘elitizadas’ (...) (e) isso foi bom”.*

Pode-se observar, ainda neste momento, que a empresa teve que adaptar seus procedimentos para se adequar às novas exigências de operar em um Shopping. Adequações como: dois turnos de trabalho, melhorias do treinamento dos funcionários disponibilizados pela Associação de Lojistas do Shopping, alteração nos horários de descarga para abastecimento do estoque, e também a necessidade de ampliar a capacidade produtiva da fábrica.

4.2.4.1 Níveis de mudanças - processo, contexto e conteúdo

Para melhor compreensão do momento da empresa, o processo, o contexto externo e interno, e o conteúdo das mudanças foram sintetizados em lista de tópicos.

Processo

- Abertura da segunda loja *Alfa* em um shopping center.
- Reavaliação da composição de custos.
- Sensível aumento de preços – ampliação de *markup*.
- Equiparação de preços da loja de rua com a loja do shopping.
- Aumento no nível de treinamento de pessoal.
- Ampliação da capacidade produtiva da fábrica.
- Ampliação do conceito da marca, junto aos clientes.

Alguns fatos relevantes sobre o nível de mudança de processo podem ser destacados, uma vez que a abertura da segunda loja, com a marca *Alfa*, no shopping forçou os gestores a reformular a composição de custos de seus produtos, promovendo, desta forma, um primeiro e proposital aumento de *markup*. Além disto, a empresa teve que melhorar o nível de treinamento dos funcionários, devido às exigências do público e à necessidade de se adaptar aos processos operacionais do shopping.

De acordo com os gestores, estar presente no novo shopping ampliou o conceito da marca.

Contexto externo

- Abertura do primeiro shopping center na cidade.
- Grande expectativa dos clientes para o primeiro empreendimento comercial de grande porte.
- Novos entrantes consagrados.
- Marcas tradicionais da cidade estavam indo para o shopping.
- Possível queda na região que estava localizada anteriormente.
- Boas lojas “âncoras”.
- Novas alternativas de entretenimento.
- Grande expectativa de circulação de público, inclusive do público-alvo.
- Nova realidade de custos para os entrantes do novo empreendimento.

Observa-se que, no nível de mudança do contexto externo, havia muita expectativa com relação ao novo empreendimento que abriria na cidade, e de acordo com os gestores, tais expectativas foram evidenciadas, inclusive, pela empresa em estudo.

Contexto interno

- Necessidade de marcar presença.
- Possível queda de vendas na região que a loja estava localizada anteriormente.
- Necessidade de alteração do *layout* da loja para a nova loja, já direcionada para o novo público-alvo.
- Grande expectativa de circulação de público, inclusive do público-alvo.
- Possibilidade de gerenciamento de duas lojas simultaneamente.
- Capacidade produtiva aceitável da fábrica para atender mais uma loja.
- Preocupação com o alto nível de investimentos.
- Preocupação com o alto nível de despesas fixas e variáveis.
- Preocupação com o alto nível de custos variáveis.
- Incerteza sobre a possibilidade de operar com o mesmo *markup* da loja de rua.

A propósito do nível de mudança do contexto interno, pode-se observar que os gestores identificavam a necessidade de estar presente no novo empreendimento da cidade, uma vez que percebiam um possível declínio comercial na localização anteriormente estabelecida. Outra percepção dos gestores era com relação à necessidade de alterar o *layout* da nova loja, uma vez que a antiga tinha sido adaptada ao público-alvo, mas essa era uma boa oportunidade para se projetar um *layout* definitivo, algo mais moderno para acompanhar o novo empreendimento e o novo público-alvo proposto. Os gestores ainda tinham incertezas quanto aos altos custos e investimentos necessários para estar no empreendimento. No entanto, observavam que existia a possibilidade de gerenciar duas lojas simultaneamente e ampliar a capacidade produtiva da fábrica para dar conta da demanda que a nova loja iria exigir.

Conteúdo

- Inauguração da segunda loja *Alfa* no primeiro shopping center da cidade.
- Novo nível de *markup*.
- Novo layout da loja.
- Reformulação da composição de custos dos produtos.
- Elevação do nível de *markup* nos produtos, tanto na loja do Shopping quanto na loja de rua, equiparando-os, para evitar comparações e descontentamento dos clientes.
- Ampliação da capacidade produtiva da fábrica.
- Contratação e treinamento de pessoas, através da Associação de Lojistas do Shopping, para o aprimoramento do atendimento ao público-alvo.
- Adaptação operacional para a adequação inerente ao gerenciamento diferenciado em lojas de Shopping Centers.
- Adaptação financeira referente aos elevados custos e despesas do novo empreendimento.
- Modificações no estilo de atendimento, voltadas para o público *Teen*.

O nível da mudança de conteúdo foi marcado, principalmente, pela inauguração da segunda loja *Alfa* no primeiro shopping da cidade. Este evento refletiu significativamente nos anos seguintes da empresa, que teve que se adaptar a uma série de fatores exigidos por essa mudança. Dentre eles, pode-se citar: aumento dos preços, presença no empreendimento reforçando a marca, ampliação da capacidade produtiva da fábrica.

Caracterização do momento

A inauguração da segunda loja *Alfa* no primeiro shopping center da cidade foi marcante para o crescimento da marca, de acordo com os gestores. Nesse sentido, Levy e Weitz (2000) afirmam que a expansão de uma empresa de varejo em um shopping center pode trazer vantagens competitivas para a mesma, devido ao princípio da atração cumulativa, que é o efeito de atração de atividades conjuntas de varejo similares ou complementares. Além disso, possibilita à empresa marcar

presença juntamente com marcas fortes, desta forma, fortalecendo a própria marca, efeito que, para os autores, dificilmente ocorre em lojas com localização isolada.

Portanto, a atração cumulativa apontada por Levy e Weitz (2000) é notada pelos gestores da *Alfa*. Em suas percepções, a partir deste momento houve uma gradativa ampliação do conceito da marca junto aos clientes, uma vez que ela estava marcando presença ao lado de novos entrantes consagrados e também das marcas tradicionais da cidade, que estavam indo para o mesmo shopping. Havia, na época, uma grande expectativa dos cidadãos da região para ter acesso ao primeiro empreendimento comercial de grande porte da cidade. E essa expectativa não era só dos clientes, mas também das empresas que iriam se instalar no novo empreendimento, em virtude da grande circulação de público que se prospectava. Entretanto, era grande a preocupação do impacto que o empreendimento poderia provocar no comércio tradicional da cidade, chamado comumente pelos empresários de “lojas de rua”. Estas idéias são corroboradas na obra de Levy e Weitz (2000), quando afirmam que a instalação de grandes empreendimentos de varejo pode afetar os pequenos varejistas de uma região.

Portanto, a decisão de abrir a segunda loja em um shopping center deu-se de maneira “inevitável”, de acordo com os gestores. Detecta-se neste fato um comportamento, de certa forma, analista e, de outra, reativa, da tipologia proposta por Miles e Snow (1978). Analista, pelo fato de que a empresa observou atentamente as novas idéias dos concorrentes, adotando-as rapidamente ao se apresentarem promissoras, tal como a decisão de se instalar no novo empreendimento. E reativa, na medida que os gestores seguidamente percebem as alterações ambientais e as suas incertezas, mas são incapazes de responder efetivamente a elas, uma vez que imaginavam que o “comércio de rua” seria afetado e não tomaram nenhuma atitude para reverter isso. O relato indica esta posição: “...A gente achou que aquela região ia morrer (...) (e) foi o que aconteceu (...) com a abertura do Shopping Beiramar mexeu significativamente com a região (...) depois de 1 ano (...) fechamos a loja de rua”.

Com relação ao processo de formulação de estratégias, pode-se observar que a empresa fez uso do modo empreendedor e também do modo adaptativo do modelo de Mintzberg (1973). O modo empreendedor, reconhecido nos trabalhos de Bhide (1994), Dean e Sharfman (1996), Hoffmann (1997), Cancellier (1998), Byers e Slack (2001), McCarthy (2003), é dominado pela procura ativa de novas

oportunidades, geralmente, centralizadas no principal executivo da organização. No caso em estudo, a empresa decidiu ir para o novo empreendimento. Identifica-se também o modo adaptativo, que acontece em função da complexidade ambiental, quando a organização se adapta de maneira incremental às nuances do mercado, geralmente imperando as ações reativas. No caso, a empresa acompanhou o sentido da migração dos empresários da cidade e das novas empresas que estavam chegando. Portanto, apesar do modo empreendedor, nota-se uma certa predominância no modo adaptativo, em virtude da grande quantidade de incertezas observadas no contexto interno, na percepção dos gestores.

Fazendo uso das escolas do pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para o entendimento do processo de formulação de estratégias, nota-se características híbridas das escolas neste momento da empresa: empreendedora, cognitiva e ambiental. Empreendedora tendo em vista que a formação de estratégia dá-se como um processo visionário, pouco analítico e informal, influenciado pelo principal executivo diante de sua percepção ambiental e visão de futuro na busca de novas oportunidades e crescimento. Já na escola cognitiva, a formação de estratégia dá-se como um processo mental dos aspectos cognitivos do estrategista frente ao objetivismo e o interpretativismo. E por último, na escola ambiental, a formação de estratégia é um processo reativo das perspectivas sobre o determinismo ambiental que restringem ou impulsionam ações da organização, aproveitando ou modificando recursos ambientais para implementar estratégias. Mais uma vez, nota-se certo inter-relacionamento entre as escolas sugeridas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) quando as empresas competem em ambientes de fortes turbulências e adversidades. É o caso do momento vivido pela empresa em estudo, na iminência da decisão de ir para o novo empreendimento.

Outro fato relevante foi o reajuste de preços que a empresa fez, a partir da recomposição de custos, em virtude das elevadas expensas típicas destes empreendimentos. Conforme Levy e Weitz (2000), o aumento de preços é uma das desvantagens de se implantar uma loja de varejo em shoppings centers. Constata-se este fator no relato: “... *enfrentamos uma nova realidade de custos (...) os custos (do shopping) eram muito elevados (...) tivemos que reformular nossos preços*”. A empresa também reajustou os preços da “loja de rua”: “(...) *tivemos que emparelhar os preços (...) para não ‘dar rolo’ com os clientes*”.

Fazendo uso das tipologias de estratégias genéricas propostas por Mintzberg (1988), pode-se observar que a empresa, neste momento, iniciou certa migração das estratégias de diferenciação por preço para estratégias de diferenciação por qualidade, ligadas diretamente às características dos produtos, além da estratégia de diferenciação de design, com produtos distintos. Introduz também alguma estratégia de diferenciação de imagem que, para Mintzberg (1988), advém do desenvolvimento de uma imagem no produto ou na empresa que se distinguem das demais, muitas vezes obtida com intensos esforços de marketing. Tais esforços, no caso da empresa se deram pelo simples fato de estar presente em um grande empreendimento. Os relatos dos gestores confirmam este posicionamento: *“No começo (...) os clientes perceberam estes aumentos (...) só que o importante era nós estarmos lá (shopping), junto com os outros (marcas consagradas) (...) neste momento a marca deu uma ‘elitizadas’ (...) (e) isso foi bom”*.

Sobre a percepção dos clientes nos aumentos dos preços, Porter (1986) afirma que, qualquer que seja o valor oferecido por uma empresa a seus clientes, estes, em geral, encontram dificuldades para avaliá-lo com antecipação. Este fato é contrário à diferenciação de *design* ou de imagem (MINTZBERG, 1988), pois nesta estratégia, o produto se torna mais atrativo, principalmente quando os clientes possuem um nível de exigência maior, caso típico de shoppings centers (LEVY e WEITZ, 2000), percebendo valor e, conseqüentemente, estando dispostos a pagar um “preço-prêmio” por isso (DAY, 1990).

Com relação às estratégias de escopo propostas por Mintzberg (1988), a empresa, após a inauguração da segunda loja, manteve o atendimento ao mesmo público-alvo, isto é, com a mesma estratégia de escopo do “momento” anterior - estratégia de nicho, enfocando um segmento bem específico.

Desta forma, pode-se sintetizar as idéias principais da caracterização deste momento da empresa no quadro a seguir.

Tipologias Teóricas		Caracterização do Momento
Mudança organizacional - comportamento estratégico (MILES e SNOW, 1978)		Analista (na ida para o shopping) Reativa (nenhuma ação para reverter o declínio da “loja de rua”)
Processo de formação de estratégias (MINTZBERG, 1973)		Modo adaptativo Modo empreendedor
Processo de formação de estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000)		Escola empreendedora Escola cognitiva Escola ambiental
Estratégias genéricas (MINTZBERG, 1988)	Diferenciação	De preço para qualidade, ampliação de <i>design</i> e início de imagem
	Escopo	Nicho

Quadro 9 – Resumo da caracterização do momento 3

Fonte: Dados primários

4.2.5 Momento 4 – Transformação da Loja – Beta em Alfa e Concentração na produção (1998)

O “momento 4” foi marcado pela acentuação dos problemas societários da empresa com marca *Beta*, quando foram divididos os direitos de uso de marca, produção e a propriedade da fábrica e algumas lojas. Surgiu, então, a oportunidade de a loja *Alfa* do shopping ser transferida para a localização da, até então, loja que vendia produtos com a marca *Beta*. De acordo com a percepção dos gestores, a localização e o espaço físico eram melhores: *“A loja da Beta era maior (e) ficava no vão central (...) próximo das escadas rolantes (...) (aí) vendemos a loja de cima e compramos [a irmã e o cunhado] a loja Beta dela (fundadora)”. “(...) transformamos a loja da Beta em Alfa (...) a reciprocidade dos clientes foi muito boa (...) a loja era mais espaçosa e dava para expor melhor os produtos (...)”*.

Outro fato relevante do momento foi o afastamento da fundadora do varejo e a sua concentração na criação e produção. Conforme o relato: *“Ela [fundadora] vendeu as lojas da Beta e ficou só com a fábrica (...) produzindo roupas com as marcas Alfa e Beta paralelamente (...) isso no início foi bom, pois ela [fundadora] não estava conseguindo “tocar” tudo junto”*.

Com a concentração da fundadora na criação e produção, houve um incremento significativo no conceito de “criadora de moda” da marca *Alfa*, culminando com o início da participação de grandes desfiles de moda para lançamentos de coleções. O relato sustenta tal posicionamento: *“Quando nós começamos a lançar as coleções nos desfiles (...) a marca deu um “salto” (...) a*

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)