

**NATÁLIA PASCOALI BOEIRA**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DE GRANDE  
PORTE LOCALIZADAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**Dissertação**

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIO-  
ECONÔMICAS – ESAG**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**NATÁLIA PASCOALI BOEIRA**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DE GRANDE  
PORTE LOCALIZADAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

**FLORIANÓPOLIS – SC**

**2009**

**NATÁLIA PASCOALI BOEIRA**

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS DE GRANDE  
PORTE LOCALIZADAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção de título de Mestre em Administração e aprovada, em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

**Banca Examinadora:**

**Orientador:** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes**  
**Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Membro** \_\_\_\_\_

**Prof<sup>a</sup>. Dra Simone Ghisi Feuerschütte**  
**Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC**

**Membro** \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. José Maria Melim**  
**Sociedade Educacional de Santa Catarina**

**Florianópolis, 26 de Maio de 2009**

Aos que me deram a vida,  
Angela e Jorge.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto da imensa vontade desta pesquisadora de vir a ser tudo que deseja ser, além da contribuição de algumas pessoas.

Agradeço ao prof. Dr. Mário César Moraes, pela sua ajuda, ensinamentos passados, paciência e bom-humor com que orientou esta dissertação.

À prof. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte, a qual sempre esteve disposta a auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao prof. Dr. Melim, pela sua contribuição ao trabalho em pauta.

A todos os professores do curso de Mestrado profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, por terem proporcionado imensa contribuição ao aprendizado da pesquisadora, em especial à prof. Dra. Jane Iara Pereira da Costa, ao prof. Dr. Nério Amboni, ao prof. PhD José Francisco Salm e ao prof. PhD. Francisco Gabriel Heidemann.

A todas às organizações que participaram desta pesquisa, disponibilizando as informações necessárias ao estudo em pauta.

À coordenação do programa de Mestrado Profissional em Administração da UDESC, em especial à Carol, Marina e Carla.

Aos grandes amigos, que fiz neste curso e a todos de longa data, e que me ajudaram em todos os momentos que precisei de apoio, incentivo, carinho e companheirismo. Estas pessoas fazem parte da minha maior riqueza: Elaine, Romulo, Gizelle, Denise, Fernanda, Mellina, Luciana, Gordon, Rodrigo, Álvaro, Nathalia, Tiago, Fabiana, dentre muitos outros.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais.

À minha mãe, a qual com toda certeza é minha maior torcedora e incentivadora. A ela devo a motivação e compreensão em alguns momentos críticos.

Ao meu pai que não só acreditou em mim como também mostrou-se compreensivo, garantindo minha sanidade durante toda a fase da elaboração desta dissertação.

Agradeço a Deus por estar comigo.

“Se você consegue sonhar algo, consegue realizá-lo.”

Walt Disney

## RESUMO

BOEIRA, Natália Pascoali. Estratégias Organizacionais das Empresas de Grande Porte Localizadas no Estado de Santa Catarina. 2009. 238 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração. Área: Gestão Estratégica das Organizações). Curso de Mestrado Profissional em Administração. Florianópolis, 2009.

A globalização e a Revolução Tecnológica alteraram a dinâmica da competição organizacional. O ambiente competitivo global tem se tornado cada vez mais dinâmico nas últimas décadas. Alguns aspectos relacionados à globalização, como a constante evolução tecnológica, elevada volatilidade dos capitais, alto nível de inovações na área de comunicações e, o aumento da concorrência nos diferentes segmentos de mercado exigem das empresas novas posturas e escolhas estratégicas para garantir sua competitividade e sobrevivência. Assim, a administração de empresas passou a exigir modelos de gestão mais complexos, com a adoção de estratégias para enfrentar as ameaças e oportunidades do ambiente externo, pois o ambiente no qual as empresas competem é dinâmico e as rápidas transformações requerem constantemente estratégias e operações de mudança que possam refletir estas circunstâncias. Diante desta evolução, a presente pesquisa busca identificar as estratégias organizacionais adotadas pelas empresas de grande porte de Santa Catarina. Com a finalidade de conhecer as estratégias, utilizou-se, então, as tipologias de Mintzberg (1987), Porter (1999), Miles e Snow (1978) e Wright, Kroll e Parnell. Optou-se por uma abordagem quantitativa haja vista a população e o levantamento de campo como método de procedimento adequado. As organizações pesquisadas são de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina, sendo que totalizam 137 empresas. A coleta de dados primários foi realizada através do envio de questionários que contemplou a identificação dos respondentes, perfil organizacional, as tipologias estratégicas dos autores selecionados e, a caracterização do ambiente externo e identificação das forças competitivas. A análise e interpretação dos dados coletados foram analisados e correlacionados de modo a responder à pergunta previamente traçada, considerando todos os objetivos da pesquisa.

**Palavras-Chave:** Estratégia. Organizações de grande porte. Tipologias de estratégia.

## ABSTRACT

BOEIRA, Natália Pascoali. Organizational strategies adopted by companies of large size of Santa Catarina. 2009. 238 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração. Área: Gestão Estratégica das Organizações). Curso de Mestrado Profissional em Administração. Florianópolis, 2009

Globalization and technological revolution changed the dynamics of organizational competition. The global competitive environment has become increasingly dynamic in recent decades. Some aspects of globalization, and the constant technological change, high volatility of capital, high level of innovation in the field of communications and the increasing competition in different market segments require new attitudes of business and strategic choices have to ensure their competitiveness and survival. Thus, business administration moved to require more complex management models, with the adoption of strategies to deal with the threats and opportunities of the external environment because the environment in which companies compete is dynamic and rapid changes require constant strategies and operations change that may reflect these circumstances. Given this trend, this research seeks to identify the organizational strategies adopted by companies of large size of Santa Catarina. In order to know the strategies, it was used, then the types of Mintzberg (1987), Porter (1999), Miles and Snow (1978) and Wright, Kroll and Parnell. We chose to have a quantitative approach to population and survey the field as a method of procedure. The organizations surveyed are located in the large state of Santa Catarina, which totals 137 companies. The collection of primary data was conducted by sending questionnaires that included the identification of respondents, organizational profile, the authors selected types of strategic and external environment of the characterization and identification of competitive forces. The analysis and interpretation of data collected were analyzed and correlated in order to answer the question previously drawn, considering all the research objectives.

**Keywords:** Strategy. Large organizations. Types of strategy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Três níveis de análise. Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 48). .....	40
Figura 2: Camadas do ambiente empresarial. Adaptado de JOHNSON, SCHOLE, WHITTINGTON (2007).....	41
Figura 3: Influências macroambientais - a estrutura PESTEL. Adaptado de JOHNSON, SCHOLE e WHITTINGTON (2007). .....	42
Figura 4: O ambiente externo. Fonte: HITT, IRELAND e HOSKISSON (2008). .....	43
Figura 5: Segmentos e elementos do ambiente geral. Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2008).....	44
Figura 6: Matriz de Incerteza Ambiental. Adaptado de Robbins e Coulter (1999).....	48
Figura 7: Recursos ou aptidões de uma organização. Fonte: Adaptado de HARRISSON (2005). .....	51
Figura 8: Caminho para a vantagem competitiva sustentada. Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000). .....	51
Figura 9: O modelo das cinco forças de Porter adaptado por Grant. Fonte:Grant (2002, p. 91). .....	66
Figura 10: Estratégia como elo entre a empresa e o ambiente. Fonte: Grant (2002, p.15).....	68
Figura 11: Evolução das escolas de pensamento estratégico Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (p.258, 2000).....	74
Figura 12: Modelo das cinco forças de Porter,. Fonte: Porter (1999, p.23).....	81
Figura 13: Três estratégias genéricas. Fonte: Porter (1999).....	83
Figura 14: Etapas dos procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados. Fonte: Elaboração própria .....	103

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Localização das empresas pesquisadas .....	113
Gráfico 2: Ano de fundação da empresa .....	114
Gráfico 3: Principal mercado de atuação das grandes empresas localizadas no estado de Santa Catarina .....	115
Gráfico 4: Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas.....	116
Gráfico 5: Principal responsável pela formulação da estratégia x Segmento da atividade principal.....	118
Gráfico 6: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas.....	119
Gráfico 7:Principal responsável pela formulação da estratégia x Alcance dos objetivos traçados .....	120
Gráfico 8: Principal responsável pela formulação da estratégia x Caracterização do ambiente externo.....	121
Gráfico 9: Principal responsável pela formulação da estratégia x Forças competitivas do setor das .....	122
Gráfico 10: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....	127
Gráfico 11: Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....	128
Gráfico 12: Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006).....	129
Gráfico 13: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) .....	131
Gráfico 14: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas.....	132
Gráfico 15: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Alcance dos objetivos traçados.....	133
Gráfico 16: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Caracterização do ambiente externo .....	134

Gráfico 17: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Forças competitivas do setor de atuação das organizações pesquisadas.....	136
Gráfico 18: Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	138
Gráfico 19: Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Principal responsável pela formulação da estratégia .....	138
Gráfico 20: Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	139
Gráfico 21: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	141
Gráfico 22: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	142
Gráfico 23: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Alcance dos objetivos traçados .....	143
Gráfico 24: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Caracterização do ambiente externo .....	145
Gráfico 25: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	146
Gráfico 26: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)	148
Gráfico 27: Principal responsável pela formulação da estratégia x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	149
Gráfico 28: Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	150
Gráfico 29: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	152
Gráfico 30: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	153
Gráfico 31: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Alcance dos objetivos traçados.....	154
Gráfico 32: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Caracterização do ambiente externo .....	155
Gráfico 33: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	157

Gráfico 34: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) .....	160
Gráfico 35: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Principal responsável pela formulação da estratégia .....	161
Gráfico 36: Localização das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).....	163
Gráfico 37: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).....	165
Gráfico 38: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas no ano de 2007 segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).....	167
Gráfico 39: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Alcance dos objetivos traçados.....	169
Gráfico 40: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Caracterização do ambiente externo .....	171
Gráfico 41: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	173
Gráfico 42: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....	175
Gráfico 43: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	178
Gráfico 44: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....	180
Gráfico 45: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).....	182
Gráfico 46: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....	185
Gráfico 47: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1987) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) .....	187

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação de empresas segundo o porte (MERCOSUL).....	35
Tabela 2: Nível hierárquico dos respondentes.....	111
Tabela 3: Segmento da atividade principal das empresas.....	114
Tabela 4: Responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Idade média das organizações pesquisadas .....	117
Tabela 5: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Idade média das organizações pesquisadas.....	130
Tabela 6: Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Idade Média das organizações pesquisadas.....	140
Tabela 7: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Idade média das organizações pesquisadas.....	151
Tabela 8: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Idade média das organizações pesquisadas .....	164

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS .....	20
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>21</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>25</b>
2.1 A ORGANIZAÇÃO .....	25
<b>2.1.1 Classificação das organizações</b> .....	<b>30</b>
2.2 O AMBIENTE .....	37
2.3 ESTRATÉGIA .....	54
<b>2.3.1 Evolução e conceito de estratégia</b> .....	<b>54</b>
<b>2.3.2 Tipologias de Estratégia</b> .....	<b>77</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>98</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	98
3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	101
<b>3.2.1 Coleta de dados</b> .....	<b>106</b>
<b>3.2.2 Análise e interpretação de dados</b> .....	<b>107</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>111</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	111
4.2 APRESENTAÇÃO DO PERFIL ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS .....	112
<b>4.2.1 A localização das organizações pesquisadas</b> .....	<b>112</b>
<b>4.2.2 Ano de fundação das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina</b> .	<b>113</b>
<b>4.2.3 Segmento da atividade principal das empresas</b> .....	<b>114</b>
4.2.3.1 Principal mercado de atuação das grandes empresas localizadas no estado de Santa Catarina .....	115
4.2.3.2 Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas .	116
4.2.3.3 Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Idade média das organizações pesquisadas .....	116

4.2.3.4 Principal responsável pela formulação da estratégia x Segmento da atividade principal.....	117
4.2.3.5 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas.....	119
4.2.3.6 Principal responsável pela formulação da estratégia x Alcance dos objetivos traçados .....	120
4.2.3.7 Principal responsável pela formulação da estratégia x Caracterização do ambiente externo .....	121
4.2.3.8 Principal responsável pela formulação da estratégia x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	122
4.3 ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS .....	124
4.4 ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS SEGUNDO A TIPOLOGIA DE MINTZBERG (1987); MILES E SNOW (1978); PORTER (1999) E WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000).....	126
<b>4.4.1 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....</b>	<b>126</b>
4.4.1.1 Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....	127
4.4.1.2. Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Localização das organizações pesquisadas .....	129
4.4.1.3. Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Idade média das organizações pesquisadas .....	130
4.4.1.4 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) .....	131
4.4.1.5 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas .....	132
4.4.1.6 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Alcance dos objetivos traçados.....	133
4.4.1.7 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Caracterização do ambiente externo .....	134
4.4.1.8 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Forças competitivas do setor de atuação das organizações pesquisadas .....	135
<b>4.4.2 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....</b>	<b>137</b>

4.4.2.1 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)..	137
4.4.2.2 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Principal responsável pela formulação da estratégia .....	138
4.4.2.3 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Localização das organizações pesquisadas .....	139
4.4.2.4 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Idade Média das organizações pesquisadas.....	140
4.4.2.5 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	141
4.4.2.6 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).....	142
4.4.2.7 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Alcance dos objetivos traçados.....	143
4.4.2.8 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Caracterização do ambiente externo .....	144
4.4.2.9 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	146
<b>4.4.3 Estratégias segundo a tipologia de Porter (1999).....</b>	<b>147</b>
4.4.3.1 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) .....	148
4.4.3.2 Principal responsável pela formulação da estratégia x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	149
4.4.3.3 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Localização das organizações pesquisadas .....	150
4.4.3.4. Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Idade média das organizações pesquisadas .....	151
4.4.3.5 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	152
4.4.3.6 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999).....	153
4.4.3.7 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Alcance dos objetivos traçados.....	154
4.4.3.8 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Caracterização do ambiente externo .....	155

4.4.3.9 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	156
<b>4.4.4 Tipologia estratégica de Wright, Kroll e Parnell (2000) .....</b>	<b>158</b>
4.4.4.1 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) .....	160
4.4.4.2 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Principal responsável pela formulação da estratégia .....	161
4.4.4.3 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Localização das organizações pesquisadas .....	163
4.4.4.4 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Idade média das organizações pesquisadas .....	164
4.4.4.5 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).....	165
4.4.4.6 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000).....	167
4.4.4.7 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Alcance dos objetivos traçados.....	169
4.4.4.8 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Caracterização do ambiente externo .....	171
4.4.4.9 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas.....	173
<b>4.5 CRUZAMENTOS DAS TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA PESQUISADAS.....</b>	<b>175</b>
<b>4.5.1 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) .....</b>	<b>175</b>
<b>4.5.2 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) .....</b>	<b>178</b>
<b>4.5.3 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) .....</b>	<b>180</b>
<b>4.5.4 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) .....</b>	<b>182</b>

<b>4.5.5 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).....</b>	<b>185</b>
<b>4.5.6 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1987) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) .....</b>	<b>187</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>190</b>
<b>5.1 RECOMENDAÇÃO PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>193</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>209</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>232</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA

A evolução das corporações pode ser identificada através da observação de três aspectos básicos: influências do ambiente, mudanças nas estratégias das empresas e as conseqüências nas organizações. No início do século XIX, o cenário era caracterizado por mercados locais, transporte e comunicação lentos, além de produção de trabalho intensivo. Nesse ambiente as empresas eram pequenas e focadas em atender o mercado local, não havia estrutura administrativa complexa ou sistemas de contabilidade (GRANT, 2002).

As inovações originadas do século XIX e, implementadas a partir do século XX, possibilitaram o incremento da produção e sua sistematização, permitindo o crescimento em escala e sua distribuição proporcional. As empresas aumentaram suas linhas de produção e expandiram a atuação geográfica. Com isso, deu-se o surgimento de estruturas organizacionais funcionais, orientadas pela alta gerência. Sistemas de contabilidade e controle foram desenvolvidos e houve a separação de linhas e divisão do trabalho. Os avanços conquistados como sistemas de distribuição eficazes, aumento da disponibilidade de recursos financeiros e outros avanços tecnológicos propiciaram às empresas o desejo de crescer e diversificar a sua atuação.

Segundo Santos e Pires (1998), o nível de competição entre as organizações tem aumentado significativamente nos últimos anos no mundo, o que, portanto também se verifica no cenário nacional. De acordo com o MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), com a abertura do mercado brasileiro a partir de 1990, com o governo Collor, em que se destaca a queda das tarifas de importação, o país vivencia o crescimento das relações comerciais internacionais, evidenciando-se o aumento da concorrência (Anexos 15, 16, 17).

Considerando que a diversificação das estratégias também está associada à concorrência, as empresas nacionais, que utilizavam estratégias extremamente tradicionais (SANDRONI, 2006), tiveram a necessidade de mudar para se adaptar às novas características de mercado. As estratégias utilizadas pelas organizações brasileiras levavam em conta apenas variáveis como aumento populacional e variação de poder aquisitivo, sendo que para muitas empresas havia delimitação de mercados e acordos sobre cotas, preços e participação de

mercado entre as empresas do mesmo segmento. A estagnação estratégica teve conseqüências drásticas, tais como falência, mudança de ramo, entre outras, para muitas organizações que não se adaptaram à nova estrutura de mercado mais competitiva (TORTATO, LAURINDO e CARVALHO, 2003).

No contexto catarinense (Estado de Santa Catarina) a abertura comercial e a sobrevalorização cambial em 1991 também acarretaram sérias conseqüências em alguns setores. Muitos segmentos sofreram com a venda dos seus ativos, privatização de empresas estatais, diminuição da participação no mercado. Dessa maneira, a falta de concorrência e o extremo protecionismo nacional gerou organizações despreparadas estrategicamente para atuar em mercados mais competitivos. Após o evento da abertura dos mercados brasileiros ao comércio internacional, em 1990, o reposicionamento estratégico foi necessário na medida em que as empresas líderes brasileiras e catarinenses, por motivos históricos, atuavam num escopo por demais amplo de atividades, além da necessidade de adaptarem-se às transformações ocorridas no ambiente externo (GOULARTI FILHO, 2003).

De acordo com Santos e Pires (1998), percebe-se que a globalização e a Revolução Tecnológica alteraram a dinâmica da competição organizacional. O ambiente competitivo global tem se tornado cada vez mais dinâmico nas últimas décadas. Alguns aspectos relacionados à globalização, como a constante evolução tecnológica, elevada volatilidade dos capitais, alto nível de inovações na área de comunicações e, o aumento da concorrência nos diferentes segmentos de mercado exigem das empresas novas posturas e escolhas estratégicas para garantir sua competitividade e sobrevivência.

Segundo Kanter (1997), essas transformações acarretam mudanças no ambiente externo e, conseqüentemente no processo de competição, muitas vezes valiosas e de grande importância para o desempenho empresarial. Mudanças nos conceitos de espaço e distância físicos, sobretudo nos sistemas de comunicação e tecnologia, contribuem para a redução dos limites impostos às organizações no contexto competitivo: “as barreiras à inovação, os bloqueios à inspiração e à imaginação estão sendo derrubados um a um” (KANTER, 1997, p.03). Neste sentido, o rápido crescimento da competição global em termos de mudanças tecnológicas e proliferação da variedade de produtos têm acentuado o papel da melhoria do desempenho como um requisito estratégico e competitivo em muitas organizações.

Assim, a administração de empresas passou a exigir modelos de gestão mais complexos, com a adoção de estratégias para enfrentar as ameaças e oportunidades do ambiente externo (GRANT, 2002). Kennerley et al. (2003) afirmam que o ambiente no qual

as organizações competem é dinâmico e as rápidas transformações requerem constantemente estratégias e operações de mudança que possam refletir estas circunstâncias.

Considerando que o estado de Santa Catarina detém um perfil que o diferencia dos outros dois estados do Sul, respondendo por significativa parcela do PIB (Produto Interno Bruto) nacional e, o representativo número de empresas instaladas ensejar um olhar crítico para o seu desenvolvimento, evidenciando-se como relevante conhecer um modelo de estratégia privilegiado neste cenário. Ao estudar a realidade catarinense, percebe-se que não apenas a ênfase dos minifúndios produtivos como uma característica própria, mas também um desenvolvimento de um modelo industrial sustentado no perfil da colonização focado no desenvolvimento regional (FICKER, 1965) impulsionaram o crescimento do estado, gerando uma capacidade industrial instalada representativa.

Neste mister, o olhar da pesquisadora procurava refletir a respeito do modelo estratégico privilegiado pela indústria catarinense, responsável por significativa parcela do desenvolvimento do mesmo. Assim, numa perspectiva em que a estratégia apresenta-se como essencial para a administração das organizações, e com o fito de conhecimento da situação atual das estratégias nas grandes organizações localizadas em Santa Catarina, este trabalho propõe-se estudar as estratégias privilegiadas nas empresas de grande porte de Santa Catarina.

Para tanto, esta pesquisa tem o propósito de responder a seguinte pergunta de pesquisa:

*Que perfil de estratégia(s) é (são) privilegiada(s) pelas empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Com o propósito de responder à pergunta de pesquisa, foi estabelecido como objetivo geral deste estudo analisar o perfil das estratégias organizacionais nas empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para a realização do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram delineados:

- Identificar as estratégias das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina;
- Caracterizar as estratégias das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina segundo as tipologias de estratégia apresentadas por Mintzberg (1987), Miles e Snow (1978), Porter (1999) e, Wright, Kroll e Parnell (2000);
- Associar o perfil organizacional e as características das estratégias das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina segundo os segmentos e setores produtivos com o ambiente externo e as forças competitivas da indústria;
- Estabelecer as correlações entre as tipologias de estratégia consagradas e levantadas no referencial teórico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da competição e incertezas do ambiente, as organizações precisam permanecer em processo constante de mudanças, buscando desenvolver estratégias que respondam às pressões ambientais e lhes garantam uma posição competitiva em relação aos seus concorrentes. Essas estratégias, no entanto, além de atender às exigências técnicas da competição, muitas vezes refletem as possíveis defesas de que a organização se vale para sobreviver em meio à complexidade e incerteza do ambiente (BARBOSA, 1999).

Neste cenário, as transformações e, conseqüente instabilidade do ambiente externo tem forçado diversos gestores e executivos da alta administração a refletirem sobre quais estratégias devem tomar para alcançar seus objetivos no mercado em que atuam. A definição e aplicação da estratégia empresarial pela organização de modo inteligente e ágil passa a ser uma necessidade, e não mais uma opção, a definição e aplicação de estratégia empresarial pela organização de forma inteligente e ágil. Além disso, o crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural provoca uma busca pelas práticas de administração e, dentre elas a estratégia da empresa apresenta-se como condição sine qua

non para a sobrevivência da organização (CAMARGOS e DIAS, 2003). Portanto, esta pesquisa é relevante visto que possibilita a identificação das estratégias das grandes empresas localizadas em Santa Catarina considerando a crescente necessidade das organizações adotarem uma estratégia organizacional para atuar no ambiente externo cada vez mais dinâmico.

Whittington (2002) destaca que a administração não pode ser entendida como a aplicação do bom-senso, pois assim estar-se-á seguindo experiências e vivências que podem não ser a melhor alternativa. Neste caso, o respaldo de teorias, conhecimento científico é fundamental. Por conseguinte, espera-se que a contribuição deste trabalho aos administradores das empresas de Santa Catarina seja contar com um estudo a recorrer com a finalidade de conhecer as estratégias privilegiadas pelas organizações de grande porte e verificar suas percepções sobre o ambiente, bem como para os executivos que estejam sempre em busca de diferencial para suas organizações. O estudo sobre este tema com enfoque nas empresas de grande porte apresenta-se igualmente relevante haja vista a complexidade e a relevância econômica e social de grandes organizações no contexto estudado (Anexos 8, 14, 15, 16).

O rápido crescimento da competição global em termos de mudanças tecnológicas e proliferação da variedade de produtos têm acentuado o papel da melhoria do desempenho como um requisito estratégico e competitivo em muitas organizações. No contexto catarinense (Estado de Santa Catarina) a abertura comercial e a sobrevalorização cambial em 1991 também acarretaram sérias conseqüências em alguns setores. Muitos segmentos sofreram com a venda dos seus ativos, privatização de empresas estatais, diminuição da participação no mercado. Dessa maneira, a falta de concorrência e o extremo protecionismo nacional geraram organizações despreparadas estrategicamente para atuar em mercados mais competitivos (GOULARTI FILHO, 2003).

A pesquisa em pauta ainda justifica-se pelo fato de estudar empresas localizadas no estado de Santa Catarina visto que se destaca como um estado de grande atividade empresarial e, devido à relevância econômica do estado no contexto brasileiro. Segundo dados do IBGE, o PIB (Produto Interno Bruto) catarinense é o sétimo lugar no ranking nacional dos estados no ano de 2004, sendo que o setor secundário corresponde a 52% deste total. A indústria de transformação é responsável por 34% na geração de empregos de Santa Catarina em 2006 (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2007) e, a produção industrial vêm apresentando taxas crescentes de 2004 a 2006 e, acompanhando a produção industrial brasileira (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). No

ano de 2005 havia cerca de 267 grandes empresas, as quais eram responsáveis por 1.486.969 empregados (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – RAIS, 2005) (Anexos B, C, D, E, I, K, L, M). Assim, Santa Catarina apresenta-se um Estado de grande relevância para o estudo proposto. Além disso, verificar a crescente utilização de estratégias na administração, mostrando que as empresas localizadas em Santa Catarina vêm superando as dificuldades da instabilidade do ambiente.

Reforça a relevância do tema, o crescente interesse de pesquisadores e executivos acerca do assunto de estratégia, a partir de congressos, seminários, livros e publicações em periódicos de Administração. Gosling e Gonçalves (2004) apresentam uma meta-análise dos trabalhos empíricos ou teórico-empíricos apresentados nos ENANPADs (Encontro da ANPAD) de 1997 a 2002 e, destacam a crescente projeção da área de estratégia na Administração. Sendo que isso pode ser observado ao se analisar a própria dimensão da área nos ENANPADs – em 1997, foram 28 artigos publicados, e, em 2002, esse número chegou a 55, sendo sempre crescente no intervalo entre esses anos. Note-se, ainda, que a área de estratégia é tão relevante que, em 2003, aconteceu o primeiro congresso exclusivamente sobre estratégia, denominado 3Es (Encontro de Estudos em Estratégia), realizado pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) (GOSLING e GONÇALVES, 2004).

Ainda antes do estudo de Gosling e Gonçalves (2004), em 2001 a área de estratégia já vinha chamando atenção dos pesquisadores. Bignetti e Paiva (2002) analisaram os autores mais citados nos artigos apresentados em Estratégia nas Organizações, desde 1997. Paulino, Barbieri e De Freitas (2001) verificaram os artigos apresentados nos ENANPADs desde 1997, classificando-os na tipologia proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro *Safári de Estratégia*. Schneider et al (2008) ao fazer um levantamento da utilização da metodologia de Porter nos Anais dos ENANPADs desde 1997 até 2006 também observaram o crescente aumento de publicações na área de estratégia (Anexo 21). Assim, o presente estudo busca contribuir com a área de estratégia, que vem conquistando maior espaço e importância em trabalhos científicos nos últimos anos.

Hoskisson et al. (1999) fazem uma extensa revisão bibliográfica e apresentam mais de 240 referências sobre o tema. Mintzberg et al. (1998) afirmam passar de 2.000 a quantidade de artigos sobre administração estratégica por eles revisada. Não obstante a profusão de publicações e a insistência da natureza humana em definir cada conceito, “o campo da administração estratégica não é capaz de contar com uma definição única de estratégia” (MINTZBERG, 1987, p. 26).

A pesquisa desenvolvida procura ratificar o modelo estratégico privilegiado pelas grandes empresas localizadas em Santa Catarina como co-responsável pelo seu desenvolvimento. Como as organizações possuem uma estratégia, qualquer que seja esta, porém nem sempre visível ao observador externo ou corretamente percebida pelo mercado, ratifica-se a relevância da pesquisa na perspectiva de identificar e analisar o perfil das estratégias praticadas ou adotadas como forma de assegurar sua inserção de modo competitivo no mercado. Ao estabelecer a correlação das tipologias propõe-se com a pesquisa reforçar teoricamente a percepção da prática vivenciada pela indústria na definição das suas estratégias

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo tem por objetivo a compilação e a organização das principais contribuições da literatura no entendimento da estratégia, posto que as organizações buscam a adoção de estratégia como forma de sobreviver no seu ambiente como meio e mercado, alocando seus recursos e competências referentes ao ambiente interno. Assim, tendo em mente os objetivos propostos nesta pesquisa, este capítulo está estruturado da seguinte maneira: na primeira sessão apresenta-se o conceito e a classificação das organizações. Em seguida, conceitua-se o ambiente como meio empresarial, ambiente interno e externo e, por fim as definições de estratégia e as principais tipologias.

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO

Os estudos organizacionais começaram por volta do século XIX, com pensadores como Saint-Simon, que tentavam prever mudanças geradas pelo capitalismo industrial. A evolução destes estudos segue o desenvolvimento do contexto social e suas diversas transformações ao longo dos anos (REED, 1999).

A área dos estudos organizacionais é um “campo de conflitos históricos em que diferentes línguas, abordagens e filosofias lutam por reconhecimento e aceitação” (REED, 1999. p. 64). Dessa maneira, Reed (1999) apresenta várias formas de se analisar as organizações, sendo que cada modelo relaciona-se com os processos históricos e sociais, e é definido com vistas à problemática central em torno da qual eles se desenvolveram e ao contexto histórico-social em que foram articulados.

Análogo a Reed (1999), Robbins (1990) destaca as diversas formas de conceituar as organizações ao longo dos anos, haja vista que a organização formal é concebida visando uma estruturação das funções (KOONTZ e O’DONNEL, 1989). Não obstante, Daft (1999) ressalta a dificuldade de se ver uma organização. Sabe-se que elas existem e percebe-se sua existência pelos serviços e produtos que ofertam, mas a visão da organização como um todo é abstrata e vaga.

A organização é uma correlação de deveres ou funções para consecução de objetivos específicos. Sendo a estrutura organizacional o ato fundamental em administração, na qual

serão aplicadas diversas técnicas administrativas (MILLER, 1983). Silva (1991, p. 36) também ressalta que “a palavra organização é usada comumente como sinônimo de empresa”.

Riggs e Kalbaugh (1981) entendem que uma organização é constituída do arranjo de uma estrutura. Eles fazem a distinção entre a definição de organização como uma instituição e como uma função administrativa. No primeiro caso, organização refere-se a uma empresa, ou seja, “ao arranjo de uma estrutura para facilitar metas administrativas e operacionais” (RIGGS e KALBAUGH, 1981, p.57). E a função de organizar é vista como o “processo de estabelecer relacionamentos eficazes entre trabalhadores, local de trabalho e objetivos de trabalho” (RIGGS e KALBAUGH, 1981, p.57).

Jucius e Schlender (1981) e Oliveira (1986) também ressaltam a função de organização para a execução dos planos estabelecidos. Assim, “deve ser estabelecida uma estrutura de organização através da qual os diversos executivos e subordinados serão coordenados” (JUCIUS e SCHLENDER, 1981, p. 84). A organização monta a máquina que será dirigida e controlada na execução dos planos determinados. Sendo que a “máquina” de organização tem uma série de partes importantes. Desse modo, “a estrutura organizacional é o arcabouço invisível que, formal e informalmente, estabelece o status e o desempenho de cada pessoa em relação a todas as demais pessoas no grupo” (JUCIUS e SCHLENDER, 1981, p. 84).

Na visão de Oliveira (1986), a função da organização é o que define a estrutura organizacional, sendo que deve ser delineada conforme seus objetivos e estratégias estabelecidos. Assim a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa. Para ele, “a organização da empresa pode ser definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos” (OLIVEIRA, 1986, p.74).

Com uma perspectiva econômica, Silva (1991, p. 13) destaca que uma empresa é a representação de uma organização econômica “com a finalidade de reunir ou combinar os fatores de produção (trabalho e capital), tendo em vista produzir mercadorias e serviços para a satisfação das necessidades humanas”. Além disso, o autor também salienta que o processo administrativo de organizar uma empresa é, essencialmente, organizar sua estrutura organizacional, ou seja, reunir as pessoas e equipamentos, conforme o planejamento efetuado. Neste sentido, a estrutura organizacional pode ser definida à luz da teoria organicista como um organismo econômico destinado à produção. E, à luz da teoria comportamental como um agrupamento de pessoas que cooperam para a produção.

Corroborando com a visão de Silva (1991), para Hampton (1992, p. 8) “toda organização têm três partes: pessoas, tarefas e administração”. Ele define a organização como:

uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. (...) Pessoas, dinheiro e materiais compõem os recursos que ingressam na organização. Bens e serviços (...) saem das organizações. Entre estas entradas e saídas, recursos são transformados para criação de excedentes (HAMPTON, 1992, p. 8).

Megginson (1986) corrobora com a perspectiva de Silva (1991) e define uma organização como um grupo de pessoas que produz bens e/ou serviços para os clientes com o objetivo de obter lucro. Sendo que uma organização desse tipo é, segundo Megginson (1986), chamada de empresa, firma, sociedade anônima ou empreendimento. Este autor, ainda ressalta que “uma organização é um grupo de indivíduos com uma meta comum, reunidos por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade” (MEGGINSON, 1986, p.191).

Robbins e Coulter (1999) e Simeray (1976) compartilham da visão da organização como o arranjo de uma estrutura e dão ênfase ao elemento humano na organização. Para Simeray (1976, p. 4) “a organização abrange o conjunto de meios materiais e humanos, sendo que a estrutura diz respeito a mais particularmente às pessoas em suas relações de interdependência na empresa”. Enquanto na perspectiva de Robbins e Coulter (1999, p. 4, Tradução nossa) “a organização é um arranjo deliberado de pessoas para alcançar algum propósito específico”. Mas também acrescenta que o termo organização refere-se a uma entidade com um propósito distinto, que inclui pessoas ou membros, e tem algum tipo de estrutura deliberada. Neste sentido, o propósito da organização é normalmente expresso em termo de um objetivo ou um conjunto de objetivos, sendo cada organização composta por pessoas que realizam o trabalho necessário para que a organização atinja seus objetivos. Além destes pensadores, Sloan (2001) também ressalta que a organização proporciona a estrutura, mas são as pessoas que tomam as decisões.

Outros autores definem a organização como entidades sociais com a responsabilidade de atingir metas específicas (ETZIONI, 1964; TREWATHA e NEWPORT, 1979; ROBBINS, 1990; DAFT, 1999). Na visão de Trewatha e Newport (1979) as metas estabelecidas existem para acomodar os esforços de indivíduos e grupos, sendo que a estrutura da organização formal destina-se a dirigir esforço em busca da consecução de objetivos predeterminados. Enquanto Daft (1999) acrescenta que a organização, como entidade social e dirigida por metas, é projetada como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e interligada ao ambiente externo. E, ressalta a importância das pessoas e seus interrelacionamentos por realizarem funções essenciais que auxiliem a alcançar metas.

Na visão de Daft (1999) o elemento principal de uma organização é o elemento humano e seus interrelacionamentos devido ao auxílio que prestam ao alcance das metas. O reconhecimento desta importância do indivíduo já é latente nos atuais administradores, os quais buscam maior colaboração das pessoas com vistas à consecução de metas comuns, proporcionando maiores oportunidades de aprendizado.

Análogo a Daft (1999), Simeray (1976) ressalta que uma estrutura é a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência ou de cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos, o último dos quais constituirá a empresa em si mesma. Assim, a estrutura de uma empresa é a organização das relações entre as pessoas que as constituem.

Para Robbins e Coulter (1999, p.4, Tradução nossa) uma organização é uma entidade social conscientemente coordenada, com uma base relativamente identificável, que realiza funções em uma base relativamente contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos.

Robbins e Coulter (1999) ainda detalham cada aspecto da sua definição de organização. Primeiramente, as palavras *conscientemente coordenada* implicam em gestão. Devido a composição de uma organização ser de pessoas ou grupos de pessoas, define-se como uma *entidade social* sendo que estes indivíduos demonstram padrões de interação que devem ser equilibrados e harmonizados de modo que minimize a redundância. Isto resulta na necessidade de coordenação dos *padrões de interação entre as pessoas*. Além disso, percebe-se que a organização tem uma *fronteira relativamente identificável*, mas que pode mudar ao longo do tempo e que pode não ser sempre perfeitamente clara. E, por fim, o último elemento são as *metas* a serem atingidas, ou seja, as organizações existem para atingir algo e para isto deve haver um acordo de todos os indivíduos com a missão da organização.

Com uma visão de organização como um conjunto de atividades, Schein (1965) e Koontz e O'Donnell (1989) ressaltam a consecução e coordenação das atividades necessárias. Para Schein (1965, p. 61, Tradução nossa) a:

organização é a coordenação racional de todas as atividades de numerosas pessoas, para a consecução de algum propósito ou meta explícita, através da divisão do trabalho e de função, por meio de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Enquanto na visão de Koontz e O'Donnell (1989) a organização é o conjunto de atividades necessárias para a consecução dos objetivos, sendo responsabilidade do administrador, com autoridade para isto, supervisionar cada um destes conjuntos.

Hall (2006) e Blau e Scott (1979) definem a organização como uma coletividade. Na visão de Hall (2006, p. 30)

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras) níveis de autoridade (hierarquia) , sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Para Blau e Scott (1979), as organizações são coletividades estabelecidas com um propósito claro, ou seja, a concretização de objetivos. Além disso, ele diferencia a organização de acordo com algumas características específicas: fronteiras relativamente fixas, o estabelecimento de uma ordem normativa, níveis de autoridade, um sistema de comunicações e um sistema de incentivos aos participantes de modo que trabalhem juntos para a realização de metas comuns.

Já Morgan (2002) e Lawrence e Lorsch (1973) apresentam uma visão de organização como um sistema. Para Morgan (2002) a organização é a integração de cinco subsistemas: (a) estratégico, responsável pelas decisões e ações relativas aos negócios, produtos e mercados da empresa e sua eficácia a longo prazo; (b) tecnológico, o qual abrange a criação de novos produtos e processos e a produção e entrega dos bens e/ou serviços; (c) estrutural, que responde pelas definições de divisão de tarefas e sua coordenação; (d) social, que refere-se às relações entre os indivíduos e processos de liderança, motivação, comunicação, poder e cultura; e (e) o administrativo, responsável pelas atividades formais de planejamento e controle dos outros subsistemas e sua integração. Além disso, a organização apresenta um conjunto de recursos e capacidades integrativas, que de modo sistêmico, possibilita a entrega de bens e serviços de valor ao mercado.

Enquanto na perspectiva de Lawrence e Lorsch (1973, p. 34)

uma organização empresarial é um sistema aberto, no qual os comportamentos dos membros são inter-relacionados. Os comportamentos dos membros de uma empresa são também interdependentes da organização formal, das tarefas a serem executadas, das personalidades de outros indivíduos e das regras não escritas relativas ao adequado comportamento de um membro.

Daft (1999) destaca as primeiras teorias administrativas, as quais viam a organização como um sistema fechado, ou seja, autônomo e isolado do mundo externo, sendo que sua principal preocupação era apenas a eficiência dos sistemas internos da organização. À medida que as teorias administrativas evoluíram, percebeu-se que uma empresa não só interage como também depende do ambiente para sobreviver, fazendo dela um sistema aberto.

Em um sistema aberto, a eficiência interna é apenas mais um problema. Afinal, “a organização também deve encontrar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças do ambiente, dar destino aos produtos e controlar e coordenar as atividades internas em face das perturbações ambientais e das incertezas” (DAFT, 1999, p. 8).

O estudo das organizações em interação com o ambiente externo foi iniciado pela escola estruturalista. Esta escola enfatizou as relações interorganizacionais, e definiu a organização como um sistema construído em constante relação de intercâmbio com o meio ambiente. No estruturalismo, a maximização de resultados é vista como objetivo das organizações (STONER e FREEMAN, 1995).

Assim, as organizações são visualizadas como sistemas abertos, orgânicos e adaptativos, visto que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que envolve. A adaptação, por outro lado, não é passiva, haja vista que o sistema afeta o sistema maior e é influenciado por ele. Desse modo, o sistema coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com o sistema (STONER e FREEMAN, 1995).

Denomina-se estrutura ao desenho da organização, à forma que ela tomou para integrar seus recursos. Chama-se estratégia ao plano de alocação desses recursos a uma demanda antecipada, ou seja, ao atendimento a flutuações a curto e longo prazo (LODI, 2003). E, assim como Daft (1999) destaca que, embora haja diferentes tipos de organizações, pode-se observar algumas características em comum e definir uma organização como uma entidade social, dirigida por metas, projetada como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e interligada ao ambiente externo. E, neste sentido que o ambiente externo como meio e mercado e o ambiente interno são essenciais no estudo acerca de estratégia, haja vista que a partir destes elementos, as organizações definem a melhor forma de competir.

### **2.1.1 Classificação das organizações**

Há diversas formas de classificação de organizações, desde o porte até de acordo com seus fins. Hall (2006) aponta a grande dificuldade em criar tipologias de organizações devido a sua complexidade e conseqüente complicação em aderir a algumas variáveis como forma de tipificar.

As formas mais comuns de tipologia são as designadas como tipologias tradicionais, populares ou baseadas no bom senso. Uma dessas maneiras é a classificação das organizações quanto a seus fins, ou seja, com ou sem fins lucrativos (HALL, 2006). Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 398), é possível classificar as organizações como empresariais, sem fins lucrativos e públicas. As organizações que visam o lucro são privadas sendo que suas atividades são as vendas de produtos e serviços. Já as organizações sem fins lucrativos são “entidades que visam contribuir para o bem da sociedade e são custeadas por fundos privados”. E, as organizações públicas “são criadas, custeadas e regulamentadas pelo setor público e incluem órgãos em todos os níveis do governo” (Quadro 1:).

Ainda que seja possível caracterizar estas organizações, Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 66) ressaltam que esta distinção entre os objetivos do setor privado e as organizações do setor sem fins lucrativos e/ou setor público estão modificando. O primeiro era composto por organizações que visavam o lucro e o interesse dos acionistas, todavia este setor vêm sofrendo modificações devido a novas regulamentações e reformas na governança corporativa, além de pressões para o desenvolvimento de uma estrutura de ética empresarial e responsabilidade social corporativa. E o setor público corre o risco de “ser dominado pelo objetivo de ‘financiadores’ e, preocupar-se mais com a eficiência de recursos do que com a eficácia de serviços”.

	<b>Organização empresarial</b>	<b>Organização sem fins lucrativos</b>	<b>Organização pública</b>
<b>Propriedade</b>	Privada	Privada	Pública
<b>Custeio</b>	Vendas de produtos e serviços	Contribuições de sócios, de fontes públicas e/ou privadas, vendas de produtos e serviços	Impostos e taxas de usuário
<b>Tipos</b>	Único dono, sociedade, empresa	Educacionais, filantrópicas, serviço social, serviço de saúde, fundações, culturais e religiosas	Governos federal, estadual e municipal

Quadro 1: Diferenças entre organizações com e sem fins lucrativos. Fonte: WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 398)

Já Mintzberg (1979) apresenta uma abordagem com base nas formas pelas quais as organizações são estruturadas para enfrentar as diversas contingências que se apresentam. O primeiro tipo é a estrutura simples, a qual as organizações são pequenas e estão inseridas em ambientes dinâmicos, a supervisão é direta e suas tecnologias não são sofisticadas. O segundo é a organização-máquina que apresenta características de trabalho padronizado, tamanho grande, ambientes estáveis e controle por alguma instituição externa.

O terceiro tipo é a burocracia profissional, onde o trabalho é padronizado por meio de treinamento profissional ou orientado às tarefas, e o ambiente é estável, porém não inclui controles externos da organização. A organização diversificada refere-se a corporações, na qual cada divisão possui sua própria estrutura podendo ser tipificada como uma das cinco apresentadas pelo autor. E, por fim a adhocracia, que se mostra a forma mais complexa, seu ambiente é considerado dinâmico e desconhecido, e sua estrutura pode mudar de acordo com os eventos que exigem ajuste (MINTZBERG, 1979).

É possível, também, tipificar as organizações quanto ao setor da sociedade em que atuam, como educacional, agroindustrial ou têxtil (HALL, 2006). A FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), por exemplo, classifica as empresas conforme o segmento da atividade principal, sendo o resultado 29 segmentos de atividades (Sítio da FIESC). A BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo) assim como a FIESC também usa o critério do segmento da atividade principal. A classificação das empresas é realizada por meio da análise dos produtos ou serviços que mais contribuem para a formação das receitas das companhias, sendo que a estrutura para a classificação setorial é elaborada considerando-se, principalmente, os tipos e os usos dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas organizações (Sítio da BOVESPA).

A classificação das empresas segundo o porte é a mais utilizada, mesmo que apresente certa dificuldade devido a uma não uniformidade nos critérios de ordenação do tamanho das empresas. Uma destas complicações é a obtenção de uma definição universal, haja vista que fatores geográficos, mercadológicos e tecnológicos fazem com que características iguais tenham significados e importâncias diferenciadas em ambientes distintos. Isto acontece quando, por exemplo, empresas com o mesmo número de funcionários e faturamento são classificadas diferentemente devido a sua atuação no mercado (LEONE, 1991).

No que se refere às complicações do reconhecimento de empresas segundo o porte no Brasil, Leone (1991) aponta ainda maior dificuldade quando se trata das características de pequenas e médias empresas, pois as grandes empresas, normalmente, apresentam características de tamanho bem demarcadas, o que muitas vezes é mais difícil de verificar nas pequenas e médias empresas.

Deakins (1996) corrobora com Leone (1991) e, destaca a dificuldade de se classificar as empresas conforme o porte, principalmente as pequenas, no Reino Unido. Por esta razão, o autor sugere o uso de alguns critérios recomendados pelo *Comitee of Inquiry on Small Firm*, como o número de empregados e giro financeiro, a serem aplicados conforme as especificidades de cada caso. Já nos Estados Unidos utiliza-se com muita frequência o

número de funcionários como critério, sendo que de 0 a 10 empregados caracteriza-se uma micro empresa, de 11 a 100 é uma pequena empresa, de 101 a 500 uma média empresa e mais de 500 empregados é uma grande empresa.

Os critérios utilizados para a classificação de empresas segundo o porte podem ser divididos em quantitativos e qualitativos. Os fatores qualitativos são menos utilizados haja vista a dificuldade em coletar os dados necessários, pois os mesmos só podem ser pesquisados internamente, nos processos da empresa. Estes indicadores qualitativos referem-se ao estilo de liderança, ao perfil, às percepções e às atitudes dos dirigentes e, conseqüentemente da própria empresa (LEONE, 1991).

Embora os critérios qualitativos forneçam uma visão multidimensional, Leone (1991) aponta que os critérios quantitativos predominam, haja vista sua facilidade de definição e obtenção. Alguns destes critérios quantitativos são: o valor do ativo imobilizado, o número de empregados, o faturamento ou volume de vendas, o cálculo do valor adicionado, o valor e estrutura do capital social, número de dirigentes, consumo de energia e quantidade de centros de lucro.

Desse modo, um dos indicadores quantitativos é o valor do ativo imobilizado, o qual é utilizado normalmente por instituições bancárias e agências de fomento para analisar as condições de crédito. Apresenta-se especialmente adequado para dimensionar fisicamente as empresas (LEONE, 1991).

O número de empregados também é outro critério quantitativo sendo este o mais difundido, principalmente em pesquisas acadêmicas. A escolha deste critério deve-se a sua facilidade de obtenção junto às organizações pela natureza da informação e pela possibilidade de se verificar uma grande quantidade de empresas. Este critério é adotado por muitas instituições no Brasil, como SEBRAE e Federação das Indústrias e Empresas de Santa Catarina (LEONE, 1991).

A classificação segundo o faturamento ou volume de vendas tem maior utilidade no mercado financeiro e por órgãos governamentais para concessão de financiamentos. Apresenta a vantagem da avaliação da empresa do ponto de vista do seu mercado, no entanto é vulnerável às flutuações da moeda e a eventuais mudanças nos critérios contábeis, o que pode fragilizar séries históricas (LEONE, 1991).

Já o cálculo do valor adicionado é usado apenas para empresas industriais. É um critério contábil, que apura o valor das vendas subtraído o valor dos insumos adquiridos de terceiros. Esta forma de taxonomia permite fazer considerações sobre produtividade, todavia permanece a fragilidade em relação aos critérios contábeis (LEONE, 1991).

Leone (1991) destaca que o valor e estrutura do capital social são freqüentemente utilizados nos órgãos governamentais e meios financeiros. Juntamente com dados sobre o patrimônio líquido e passivo, possibilita a análise de risco para concessão de financiamentos.

Embora não muito usados, outros indicadores quantitativos para classificar empresas de acordo com o porte é o número de dirigentes, o consumo de energia e, o número de centros de lucro. O consumo de energia apresenta a desvantagem de mascarar o porte real da empresa haja vista o fator tecnológico (uso intensivo ou não de mão-de-obra). E, o número de centros de lucro, ou seja, as diversas atividades que uma empresa de grande porte possui. No entanto, este fator apresenta problemas conceituais e de operacionalização (LEONE, 1991).

Com o objetivo de obter uma tipologia única para as organizações do MERCOSUL (Mercado Comum Sul-Americano) que abordasse os critérios mais relevantes para o caso, a Comissão de Micro, Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL adota uma combinação entre os critérios quantitativos de modo a reduzir a unidimensionalidade destes fatores. Assim, desenvolveu-se o Índice de Tamanho da Empresa (GONÇALVES e KOPROWSKI, 1995):

$$C = 10 \times \left( \frac{PO}{POm} \times \frac{V}{Vm} \right)^{1/2}$$

Onde:  
**C** = coeficiente de tamanho da empresa  
**PO** = número de funcionários da empresa  
**POm** = número referencial de funcionários  
**V** = faturamento anual da empresa  
**Vm** = faturamento anual de referência

Equação 1: Índice de tamanho da empresa. Fonte: Extraído de GONÇALVES e KOPROWSKI (1995)

Com base neste cálculo do Índice de Tamanho da Empresa foi, então, legalmente instituído uma classificação para os países integrantes do MERCOSUL conforme segue na 0

Conforme mostra o quadro 2, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) classifica as empresas conforme o porte baseado na receita operacional bruta. Enquanto o Banco do Brasil e a legislação do Simples classificam as empresas segundo o faturamento bruto anual. E, o Ministério da Previdência Social reconhece o porte das organizações conforme o valor médio da massa salarial.

Tabela 1: Classificação de empresas segundo o porte (MERCOSUL)

<b>CATEGORIA</b>	<b>Pom</b>	<b>Vm</b>	<b>COEFICIENTE</b>
Micro Empresa	até 20 empregados	até US\$ 400.000	até 0,52
Pequena Empresa	até 100 empregados	até US\$ 2.000.000	até 2,58
Média Empresa	até 300 empregados	até US\$ 10.000.000	até 10,00

Fonte: GONÇALVES e KOPROWSKI (1995).

No quadro 2, segue a descrição das principais instituições do país e seus critérios de classificação segundo o porte da empresa.

Uma das classificações mais importantes pode ser conferida na legislação do Simples (Lei nº 123 de 14 de dezembro de 2006). Esta lei considera as organizações de acordo com seu porte considerando o faturamento bruto anual em reais, e estabelece concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos: administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial (BRASIL, 2006).

O SEBRAE (Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina) utiliza a receita bruta anual ou o número de empregados como critério de classificação do porte das empresas, sendo este último o mesmo critério utilizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Embora o IBGE adote o número de empregados como critério de classificação para micro, pequenas, médias e grandes empresas, variam os limites máximos de ocupações entre o setor de comércio, indústria e serviço.

Da mesma forma que o SEBRAE e o IBGE, o FUNCEX (Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior) e a FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) classificam as empresas conforme o número de empregados. Contudo, o FUNCEX considera apenas as indústrias, enquanto a FIESC reconhece não só as indústrias, como também, comércio e serviços.

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO PARA MICRO, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS NO BRASIL, SEGUNDO NÚMERO DE EMPREGADOS, RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL E FATURAMENTO BRUTO ANUAL, POR GRANDE GRUPO DE ATIVIDADE ECONÔMICA												
INSTITUIÇÃO	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS											
	INDÚSTRIA			COMÉRCIO			SERVIÇOS					
	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
	PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS											
SEBRAE	até 19	20 a 99	100 a 499	mais de 499	até 9	10 a 49	50 a 99	mais de 99	até 9	10 a 49	50 a 99	mais de 99
FUNCEX	1 a 19	20 a 99	100 a 499	500 ou mais	-	-	-	-	-	-	-	-
FIESC	0 a 19	20 a 99	100 a 499	mais de 500	0 a 19	20 a 99	100 a 499	mais de 500	0 a 19	20 a 99	100 a 499	mais de 500
IBGE	0 a 29	30 a 499	30 a 499	500 ou mais	0 a 29	30 a 499	30 a 499	500 ou mais	0 a 29	30 a 499	30 a 499	500 ou mais
	PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL (EM R\$)											
BNDES	até 1.200 mil	1.200 a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões	até 1.200 mil	1.200 a 10.500 mil	10.500 a 60 milhões	acima de 60 milhões
	PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO VALOR MÉDIO DA MASSA SALARIAL											
MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL	-	até 400 salários mínimos	400 a 5.000 salários mínimos	acima de 5.000 salários mínimos	-	até 400 salários mínimos	400 a 5.000 salários mínimos	acima de 5.000 salários mínimos	-	até 400 salários mínimos	400 a 5.000 salários mínimos	acima de 5.000 salários mínimos
	PORTE DAS EMPRESAS SEGUNDO FATURAMENTO BRUTO ANUAL (EM R\$)											
BANCO DO BRASIL	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões	até 5 milhões	até 5 milhões	entre 5 e 100 milhões	entre 5 e 100 milhões
SIMPLES	120,000	1,200,000	-	-	120,000	1,200,000	-	-	120,000	1,200,000	-	-

Quadro 2: Critérios de classificação de organizações por porte. Fonte: Elaboração própria com base em Barbosa e Teixeira (2003).

Outra maneira de classificar as organizações é de acordo com o setor econômico. Nesta abordagem, há as empresas do setor primário, secundário e terciário, conforme mostra o Quadro 3: a seguir:

<b>Setor Primário</b>	<b>Setor Secundário</b>	<b>Setor Terciário</b>
Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal	Indústrias de Transformação	Comércio, Reparação de Veículos Automotores, Objetos Pessoais e Domésticos
Pesca	Produção e Distribuição de Eletricidade, Gás e Água	Alojamento e Alimentação
Indústrias Extrativas	Construção	Transporte, Armazenagem e Comunicações
		Intermediação Financeira, Seguros, Previdência Complementar e Serviços Relacionados
		Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas
		Administração Pública, Defesa e Seguridade Social
		Educação
		Saúde e serviços sociais
		Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais
		Serviços Domésticos
		Organismos Internacionais e outras Instituições Extraterritoriais.

Quadro 3: Classificação das empresas segundo o setor econômico. Fonte: Portaria de Credenciamento n°. 999 de 30 de março de 2005.

As tipologias organizacionais são diversas, assim como seus critérios, sendo que estes indicadores variam conforme os objetivos e as instituições. Por conseguinte, cada caso deve adotar a tipologia mais apropriada com seus objetivos, critérios e dados disponíveis (HALL, 2006).

## 2.2 O AMBIENTE

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam que as condições ambientais atuais são muito diferentes das percebidas anteriormente, tanto em termos de complexidade como de velocidade: (a) as mudanças tecnológicas e a crescente necessidade de coletar e processar as informações requerem ações e reações competitivas mais rápidas e eficazes por parte das organizações; (b) as mudanças sociológicas que afetam as demandas de consumidores cada vez mais diferentes; (c) as políticas governamentais e as leis que determinam onde e como as organizações escolhem competir. Todas estas mudanças afetam não só o ambiente

competitivo geral, como também as decisões estratégicas, as quais devem ser tomadas com vistas a obter competitividade estratégica e êxito. Assim, é necessário que as empresas percebam e compreendam todas as dimensões do ambiente externo e interno.

Segundo Miles e Snow (1978, p. 16) “o ambiente organizacional pode ser definido como uma rede de influências externas e relacionamentos em que a organização está inserida”. Mais especificamente, o ambiente é uma entidade não homogênea constituída por uma complexa combinação de fatores como as condições do mercado de seus produtos e do trabalho, práticas industriais, regulamentações governamentais, e relações com os fornecedores financeiros e de materiais. Cada um destes fatores tende a impactar a organização de alguma maneira, sendo alguns previsíveis e outros não.

O ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da instituição e, pode ser dividido em regiões, mercados ou ramos de negócio. Neste sentido, uma organização pode ser em termos geográficos mundial ou regional, por exemplo, e em termos de operação fazer parte de um determinado ramo de negócio ou indústria (BETHLEM, 2004). Para Bethlem (2004) o ambiente é constituído pelos fatores sociais, culturais, econômicos, políticos, tecnológicos, psicológicos e, o grupo dos stakeholders que seriam o grupo de relação direta com a empresa.

Pode-se dividir o ambiente empresarial, a princípio, em ambiente externo e interno. O ambiente externo afeta o crescimento e a lucratividade das empresas, e por isso é fundamental sua compreensão, independente do setor que a empresa atue, para sua sobrevivência e êxito. É necessária atenção às condições deste ambiente, às ameaças e oportunidades geradas para as empresas, sua influência nas opções estratégicas de uma organização, às conseqüentes tomadas de decisões e à capacidade de afetar suas ações estratégicas. Somando-se a isto, o conhecimento do ambiente interno é crucial para formar sua visão, criar sua missão e tomar medidas que resultem em competitividade estratégica e retornos acima da média. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Sob o ponto de vista de Hall (2006) e Stoner e Freeman (1995) o ambiente externo é todo o universo que envolve externamente a organização, isto é, tudo aquilo que está fora da organização. Isto porque as organizações não vivem num vácuo, isoladas e auto-suficientes, mas vivem dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. Além disso, é do ambiente que as organizações captam os recursos humanos, matérias-primas, informações, etc. E, após a captação dos recursos do ambiente, as organizações processam e devolvem ao seu contexto como produto e/ou serviço.

Em contraste com Hall (2006), Robbins (1990) considera que a definição de ambiente externo como tudo que está fora da fronteira da organização é uma visão simplista. Robbins (1990) e Robbins e Coulter (1999) destacam que o ambiente refere-se às instituições externas ou forças que afetam a performance de uma organização. Eles diferenciam o ambiente geral do específico. O ambiente geral é tudo aquilo que está fora da organização, ou seja, os fatores econômicos, condições políticas, influências sócio-culturais, globalização e fatores tecnológicos. Desse modo, o ambiente geral diz respeito a todas as condições que podem afetar a organização mas que a relevância não está clara. E, o ambiente específico é uma parte do ambiente que é diretamente relevante para o atingimento de objetivos de uma organização. Esta parte consiste de fornecedores, clientes ou consumidores, concorrentes, órgãos governamentais e não governamentais. Neste sentido, o ambiente específico de uma organização varia conforme o nicho, isto é, nicho de segmento de mercado que a empresa atua.

Harrison (2005) corrobora com a perspectiva de Robbins (1990) que considera a conceituação de Hall (2006) simplista. E define o ambiente externo da organização como os públicos interessados e forças fora das fronteiras tradicionais da firma e, pode ser dividido em ambientes geral e operacional. Sendo que o ambiente geral forma o contexto no qual a empresa e seu ambiente operacional existem, incluindo influências sócio-culturais, econômicas globais, políticas/legais e influências tecnológicas. E, o ambiente operacional refere-se aos principais interessados que tem relação direta com a organização, como “clientes, fornecedores, concorrentes, agências, e administradores governamentais, comunidades locais, grupos de ativistas, sindicatos, mídia e intermediários financeiros” (HARRISSON, 2005, p. 60).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração consiste de três níveis de análise: (a) o macroambiente da empresa, (b) o setor no qual ela opera e, (c) a organização em si. O macroambiente engloba uma complexa rede de forças ambientais, como tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais que afetam as organizações na medida em que criam oportunidades e ameaças para os estrategistas. Já o setor industrial é um ambiente mais específico formado por um grupo de empresas que ofertam mercadorias ou serviços concorrentes. A forma como o setor é estruturado implica na intensidade da competição entre as empresas que o compõem. E, a organização em si, a qual deve ser analisada como o ambiente interno que compõe os recursos organizacionais, de modo que “o sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo por meio

de atividades de análise ambiental” (WRIGHT, KROLL, e PARNELL, 2000, p. 47) (Figura 1).

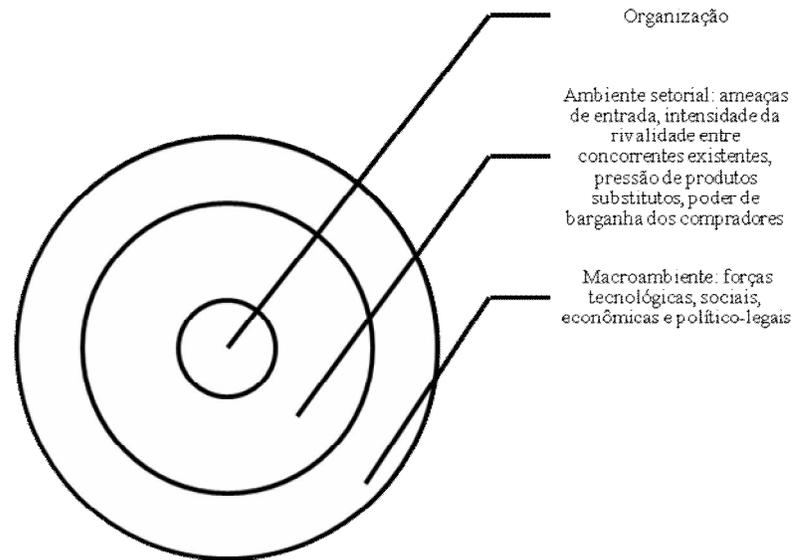


Figura 1: Três níveis de análise. Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 48).

Johnson, Scholes e Whittington (2007) apontam que, embora as organizações tentem influenciar alguns fatores do macroambiente, nem sempre isto é possível por se tratar de fatores que as empresas não têm controle direto. Desse modo, a administração estratégica busca criar condições para que a empresa alcance seus objetivos não obstante as ameaças ou restrições do macroambiente. Assim como Wright, Kroll e Parnell (2000), Johnson, Scholes e Whittington (2007) apresentam uma divisão do ambiente empresarial em camadas, sendo que o macroambiente abrange o segmento (ou setor), o qual engloba os concorrentes e mercados, do qual faz parte a organização, conforme mostra a figura 2 a seguir.

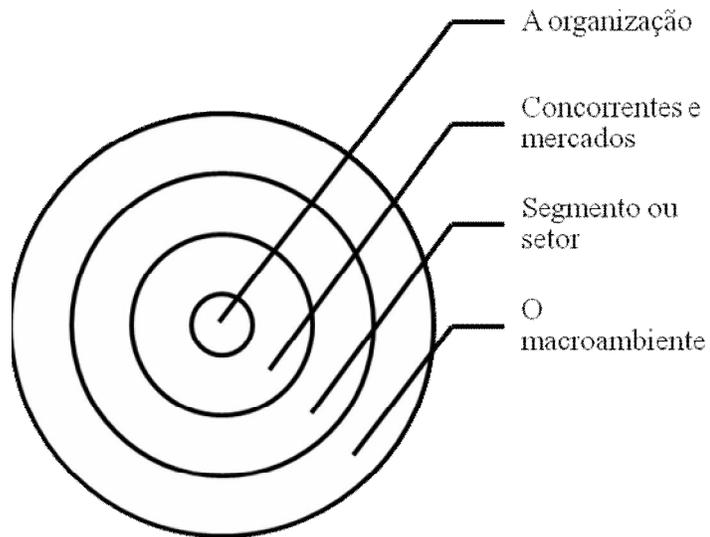


Figura 2: Camadas do ambiente empresarial. Adaptado de JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON (2007)

O ambiente geral é chamado de macroambiente e é composto de fatores ambientais amplos que impactam, em menor ou maior grau, quase todas as organizações. Johnson, Scholes e Whittington (2007) sugerem o uso da estrutura PESTEL com o intuito de identificar e analisar as tendências futuras nos ambientes políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ou environment) e legais.

No macroambiente a estrutura PESTEL categoriza as influências ambientais em: políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais (Figura 3). Sendo que estes fatores não são independentes um do outro, assim quando uma destas questões muda, todo o ambiente é afetado. Em virtude disso, Johnson, Scholes e Whittington (2007) apontam que é necessário que os gerentes entendam os principais condutores de mudança, os quais são forças que afetam a estrutura de um segmento, setor ou mercado e o impacto diferencial destas influências externas, ou seja, nem todos estes fatores serão importantes, apenas os efeitos combinados de alguns.



Figura 3: Influências macroambientais - a estrutura PESTEL. Adaptado de JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON (2007).

Análogo a Wright, Kroll e Parnell (2000) e Johnson, Scholes e Whittington (2007), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.35) também estratificam o ambiente, sendo que para estes autores “o ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”. Estas dimensões estão agrupadas em seis segmentos: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global, conforme mostra a figura 4 a seguir. Apesar desses fatores do ambiente geral, muitas vezes, influenciarem as organizações e suas decisões estratégicas, estas não podem controlá-los diretamente, mas devem coletar as informações para compreender cada um destes segmentos e suas implicações para a formulação da estratégia adequada de modo a competir eficazmente.

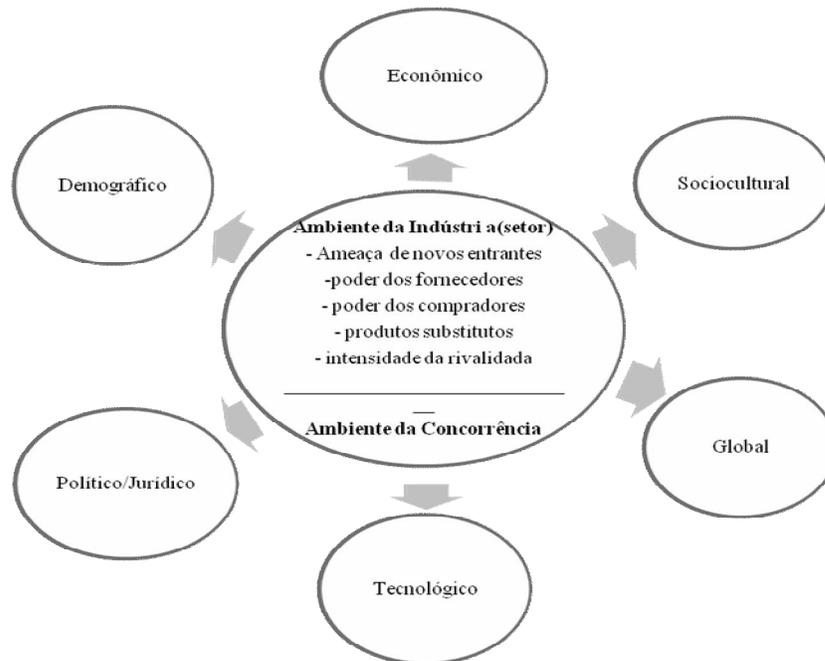


Figura 4: O ambiente externo. Fonte: HITT, IRELAND e HOSKISSON (2008).

Cada uma destas dimensões do ambiente externo envolve certos fatores de análise de modo que a organização possa compreender certas influências e antecipar determinados acontecimentos. Com o fito de melhor visualizar estes aspectos, divididos em segmentos e suas composições, apresenta-se na 0.

Wright, Kroll e Parnell (2000) e Johnson, Scholes e Whittington (2007) compartilham da mesma perspectiva sobre a segunda camada ou segmento do ambiente. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), cada empresa também opera dentro de um ambiente mais específico chamado de setor industrial, ou seja, um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes. Embora para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 113) dentro do macroambiente, a próxima camada é chamada de segmento ou setor, ou seja, “um grupo de organizações produzindo os mesmos produtos ou serviços”, ambos os autores ressaltam que neste âmbito, observa-se como a estrutura do setor pode influenciar na intensidade da competição entre as organizações, provocando tanto desvantagens como vantagens competitivas para determinadas organizações.

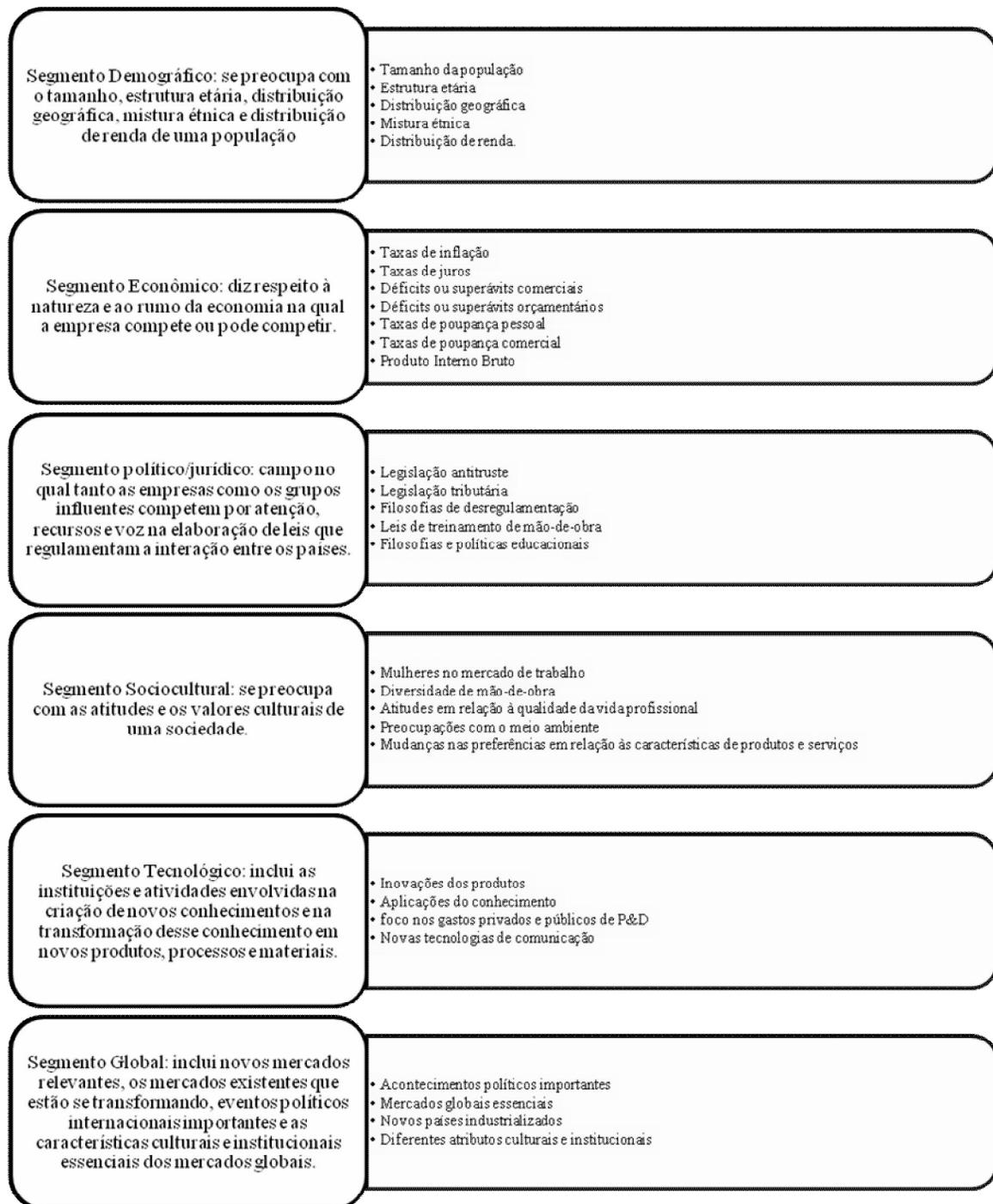


Figura 5: Segmentos e elementos do ambiente geral. Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2008).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 36) o próximo nível de análise do ambiente é o ambiente da indústria ou setor, o qual é “um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e as suas medidas e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes, o poder

dos fornecedores, o poder dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes”.

Este segmento de análise é chamado de ambiente operacional por Thompson (1976), o qual adota o conceito de Dill (apud THOMPSON, 1976, p. 43) para identificar “(...) as partes do meio ambiente que são relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo”. O ambiente é constituído de quatro setores principais: (a) clientes (distribuidores e usuários); (b) fornecedores (de matérias-primas, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho); (c) concorrentes (de mercado e recursos); e (d) grupos regulamentadores (órgãos do governo, sindicatos e associações de firmas).

A competitividade é inerente à noção de estratégia, e isto significa obter vantagem sobre os concorrentes. A compreensão das fontes de competição é uma premissa para o alcance dos objetivos da organização (PORTER, 1999; JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007). Em virtude dessa perspectiva de competição, Porter (1999) desenvolveu a estrutura das cinco forças competitivas do setor, que são a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de bens substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes do setor. A interação destas cinco forças determina o potencial de lucro de setor.

Nesta camada do ambiente, denominada de ambiente setorial, segmento ou setor, que as cinco forças competitivas de Porter (1999) são extremamente úteis, haja vista que a partir da análise setorial proposta por ele a organização deve posicionar-se na indústria de modo a garantir o melhor desempenho.

A ameaça de novos entrantes no mercado diz respeito a novos concorrentes, o que acarreta aumento de capacidade produtividade e busca mais acirrada por fatias de mercado. Já a intensidade da rivalidade entre os concorrentes depende de vários fatores que resultam, muitas vezes, em maior competição na forma de redução de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos, melhor atendimento aos clientes e garantias, dentre outras. A ameaça de produtos substitutos que podem concorrer com a organização caso haja vantagens agregadas a estes produtos substitutos, como por exemplo, menor custo (PORTER, 1999)

O poder de barganha dos compradores decorre de diversos fatores, desde a compra em grande quantidade até a baixa relevância do produto para o comprador. Quando esta força é patente, o poder de negociação dos clientes é exacerbado e a empresa corre o risco de diminuir o seu lucro. E, o poder de barganha dos fornecedores ocorre devido aos mesmos fatores do poder de barganha dos compradores e podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos aos seus clientes (PORTER, 1999).

Na visão de Thompson (1976) não há dois ambientes operacionais idênticos, o ambiente operacional de uma organização será determinado pelos requisitos da tecnologia, pelos limites do domínio e pela composição do ambiente indireto ou geral. Assim, o ambiente operacional de cada empresa constitui uma contingência para essa organização e, cada empresa interage somente com uma parte do ambiente geral, o qual passa a ser seu ambiente operacional. Este ambiente operacional possui determinadas características que são distintas das demais organizações. Neste sentido, há uma grande diversidade de tipos de ambientes operacionais, as quais diferem conforme os autores e critérios utilizados para sua classificação.

Embora Wright, Kroll e Parnell (2000) destaquem que subsequente à análise setorial há a análise da organização, na abordagem de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) ainda há a dimensão da análise da concorrência. Esta análise é determinada pela maneira como as empresas obtêm e interpretam as informações sobre seus concorrentes sendo complementar às perspectivas visualizadas nas análises do ambiente geral e da indústria ou setor. Este exame dos concorrentes informa a empresa sobre seus objetivos futuros, estratégias, premissas e capacidades atuais das organizações em que há competitividade direta. Ela deve examinar ainda os complementadores que sustentam a estratégia de um concorrente como dados e informações dos objetivos, estratégias, premissas e capacitações dos concorrentes formando, assim, a inteligência competitiva. Este conjunto de dados e informações auxiliam no entendimento e previsão das ações dos concorrentes.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) corroboram com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e, apontam que após a análise do setor, ainda há uma camada mais próxima da organização, que consiste de concorrentes e mercados. Conforme a visão de Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 127) dentro do setor há diversas organizações com diferentes características e concorrendo em bases diferentes, as quais são denominadas de grupos estratégicos. Para identificar os reais concorrentes de uma organização é necessário além de identificar os grupos estratégicos, também verificar o segmento de mercado da empresa, ou seja, o “grupo de clientes que tem necessidades similares diferentes das necessidades de clientes em outras partes do mercado”.

Assim como Johnson, Scholes e Whittington (2007), Kotler e Armstrong (1998, p. 7) definem o mercado como um “grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores têm uma necessidade ou desejo específico, que podem ser satisfeitos através da troca”. Enquanto que para Bethlem (2004), o mercado compõe-se de compradores de produtos ou de serviços, sendo que estes compradores desejam adquirir bens e/ou serviços

que preencham suas expectativas. Neste sentido, tanto o tamanho como a participação de mercado de uma empresa, em comparação com suas maiores rivais no setor, são aspectos que devem ser considerados na formulação e implementação de estratégias e no controle de sua direção estratégica (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Uma organização é um sistema aberto que interage e depende do seu ambiente, sendo que o meio externo das empresas não são sempre os mesmos para todas. Dessa forma, Robbins e Coulter (1999) destacam a questão da incerteza ambiental, ou seja, o grau de mudança e complexidade do ambiente de uma organização e, pode ser dividida em duas dimensões: o grau de mudanças e o grau de complexidade (Figura 5). O grau de mudança é medido de acordo com a alteração dos componentes que constituem o ambiente externo da organização. Caso os componentes do ambiente de uma organização mudem frequentemente, então este é um ambiente dinâmico. Já o ambiente estável é definido quando esta transformação é mínima.

A outra dimensão de incerteza considerada é a complexidade do ambiente, ou seja, o número de componentes no ambiente de uma organização e o quanto a empresa conhece destes componentes que constituem seu ambiente externo. E, conforme a figura 5, percebe-se que a matriz da incerteza ambiental tem quatro células, sendo a célula 1 o mais baixo grau de incerteza ambiental e na qual os gestores podem ter maior influência nos resultados da empresa e, a célula 4 é o maior grau de incerteza ambiental e os gestores tem o mais baixo nível de influência nos resultado e, as células 2 e 3 são intermediárias. A incerteza ambiental é sempre uma ameaça à eficácia das empresas haja vista o grau de mudanças e complexidade que os gestores devem monitorar e administrar buscando minimizá-los ao máximo (ROBBINS e COULTER, 1999).

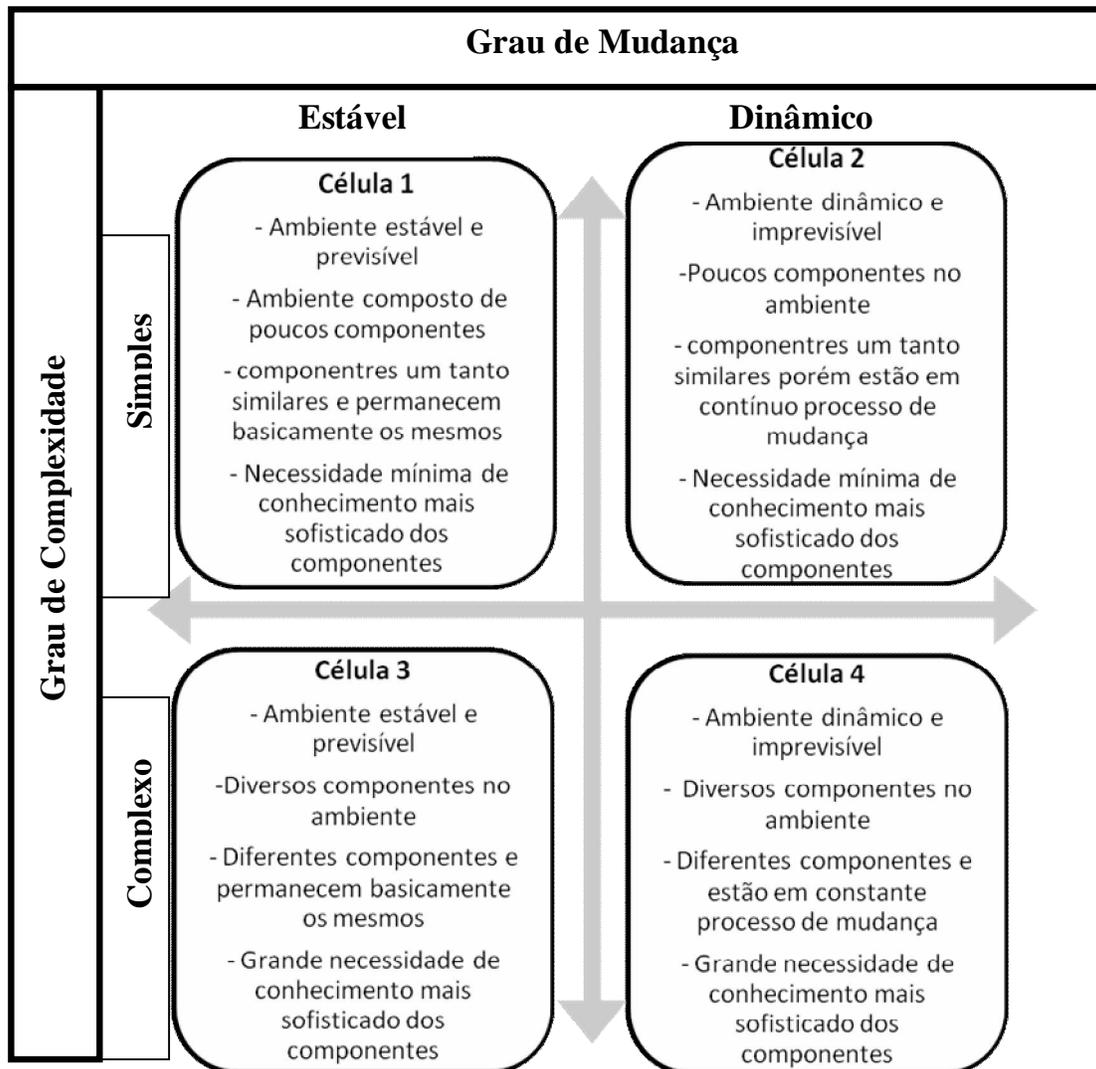


Figura 6: Matriz de Incerteza Ambiental. Adaptado de Robbins e Coulter (1999)

Portanto, é necessário que as organizações estejam frequentemente atentas ao ambiente, de modo a verificar tendências, mudanças e adaptarem-se a elas, afinal, para o sucesso da estratégia em uma organização é necessário o conhecimento do ambiente externo e identificar ameaças e oportunidades. Por este motivo, revela-se essencial o reconhecimento do ambiente interno como forma de compreender os pontos fortes e fracos da empresa a fim de obter vantagem competitiva (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007).

Kotabe e Helsen (2000) ressaltam a importância da empresa de ampliar suas fontes de vantagem competitiva arduamente no decorrer do tempo, sendo que para isto também torna-se necessário a avaliação da posição competitiva atual da organização. Uma técnica útil é a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a qual verifica o ambiente externo e o interno a fim de identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno. Assim, “diz-se que uma empresa criou uma vantagem

competitiva sobre seus rivais se ela criou uma distância maior do que seus concorrentes entre a disposição de pagar dos clientes e seu custo de produção” (GHEMAWAT, 2007, p. 60).

Ghemawat (2007) ressalta que para obter uma vantagem competitiva ou um valor adicionado superior ao das rivais, uma empresa precisa fazer as coisas de maneira diferente da delas, no dia-a-dia. Essas diferenças em atividades e seus efeitos na posição relativa de custos e a disposição para pagar podem ser analisadas em detalhe e usadas para gerar e avaliar opções para a criação de uma vantagem competitiva.

Praticamente qualquer recurso pode ser considerado uma vantagem competitiva, isto depende da capacidade das empresas concorrentes possuírem ou desenvolverem estes recursos, logo deixando de ser uma vantagem competitiva para a empresa que a possuía (BETHLEM, 2004). Os recursos da empresa podem ser divididos em tangíveis ou intangíveis. Os tangíveis são “ativos que podem ser vistos e quantificados” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 74). Há quatro tipos de recursos tangíveis – financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos (Quadro 4).

<b>Recursos Tangíveis</b>	
Recursos Financeiros	capacidade de empréstimo da empresa
	capacidade da empresa de gerar recursos internamente
Recursos Organizacionais	a estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Recursos Físicos	sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa
	acesso a matérias-primas
Recursos Tecnológicos	ações de tecnologia, tais como patentes, direitos autorais ou outros.

Quadro 4: Recursos tangíveis das organizações. Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (p. 74, 2008)

Enquanto os recursos intangíveis “são ativos que (...) estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 74). Sendo que há três tipos de recursos intangíveis – os humanos, inovações e os ligados à reputação (quadro 5).

De acordo com estes recursos, Bethlem (2004) ressalta que o principal objetivo de sua análise é determinar as vantagens competitivas da organização em relação a outras. Isto será uma forma de medir a capacidade competitiva da empresa em termos de forças ou, também, apontar as desvantagens em termos de fraquezas.

<b>Recursos Intangíveis</b>	
Recursos humanos	Conhecimento
	Confiança
	capacitações gerenciais
	rotinas organizacionais
Recursos de inovações	Idéias
	capacitações científicas
	capacidade de inovar
Recursos relacionados à Reputação	reputação para os clientes
	Marca
	percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto
	reputação para os fornecedores
	para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas

Quadro 5: Recursos Intangíveis das organizações. Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Para Harrison (2005) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) o ambiente interno é formado por recursos e aptidões. A capacidade dos recursos ou aptidões de gerarem vantagem competitiva sustentável por uma empresa, a qual refere-se a obtenção de uma vantagem comercial de longo prazo comparativamente às empresas rivais, depende de algumas decisões da organização. Os recursos ou aptidões citados por Harrison (2005) estão esquematizados na figura abaixo (figura 76):

Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam que o ambiente interno é composto pelos (a) recursos humanos como experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa; (b) organizacionais como os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle e; (c) físicos como instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia. Caso os três componentes trabalhem juntos passam a oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada, ou seja, estratégias dificilmente copiadas pelos concorrentes resultando em alto retorno financeiro.

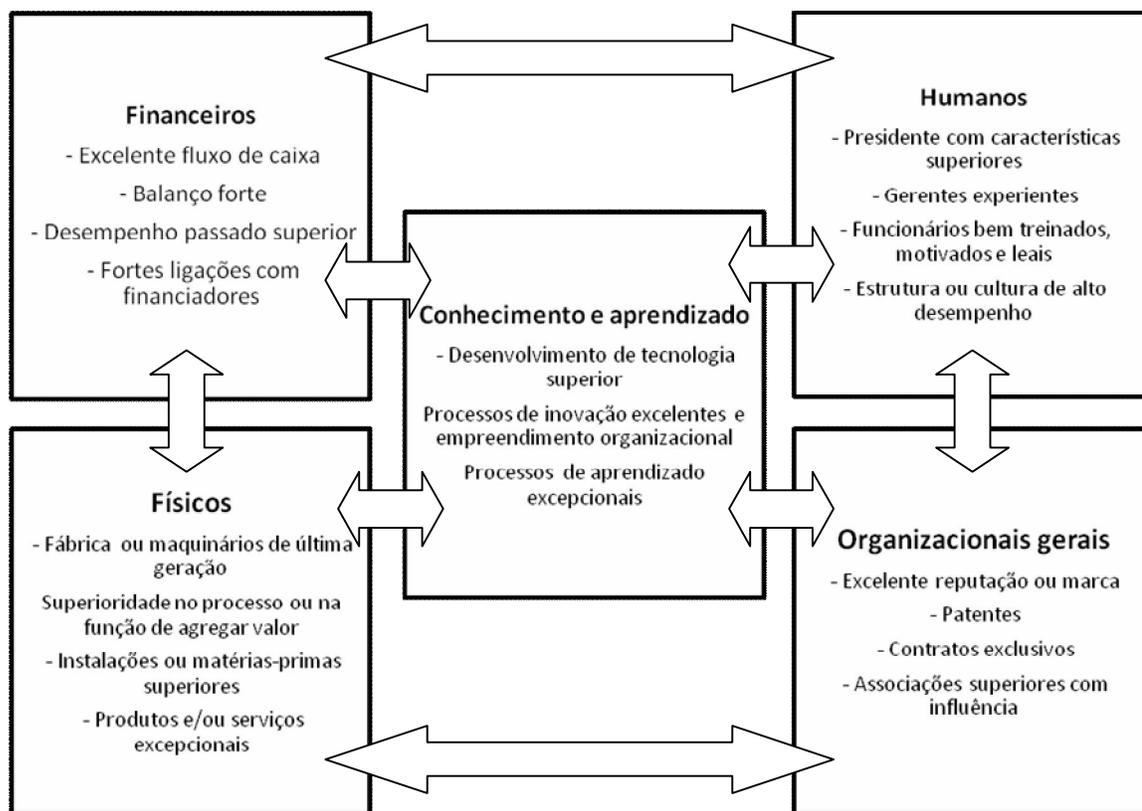


Figura 7: Recursos ou aptidões de uma organização. Fonte: Adaptado de HARRISSON (2005).



Figura 8: Caminho para a vantagem competitiva sustentada. Adaptado de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000).

Para Prahalad e Hamel (1998) o foco está no ambiente interno da organização, sendo que a competência essencial, ou seja, recursos intangíveis como aprendizado, integração, dentre outros, constituem a vantagem competitiva sustentável da empresa.

Na análise do ambiente interno, uma organização verifica o que ela pode fazer, isto é, as possibilidades permitidas por seus recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos. As competências essenciais são as capacitações que diferenciam uma empresa da outra, as atividades que uma organização executa com mais eficiência que outra de forma que são a fonte da vantagem competitiva de uma organização (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Na abordagem de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a criação de vantagem competitiva é a base para a administração estratégica da organização. Dessa maneira, a análise do ambiente interno é feita a partir dos elementos que consistem na vantagem competitiva. Sendo que “os recursos, capacidades e competências essenciais formam a base da vantagem competitiva. Os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa, sendo agrupados para criar capacitações organizacionais, que, por sua vez, são a fonte das competências essenciais de uma empresa, que formam a base das vantagens competitivas” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 74).

As mudanças no ambiente externo geram incertezas que possuem características específicas, mas que passam pelo crivo da percepção e da interpretação dos administradores no processo de tomada de decisão quanto ao posicionamento das empresas frente a tais mudanças. Esse posicionamento das empresas traduz-se em estratégias de gestão que, por sua vez, são operacionalizadas nas escolhas quanto à forma de organização do processo de trabalho (GIMENEZ e GRAVE, 2000).

Na mesma linha de pensamento, Robbins (1990) e Levitt (1960, apud Clutterbuck e Crainer, 1993) ressaltam a importância da distinção entre o ambiente real e o percebido. Para Robbins (1990) o ambiente real é o fato em si e, o ambiente percebido é aquele interpretado pelos indivíduos que observam. Dessa maneira, os estrategistas e tomadores de decisão interpretam o ambiente de acordo com suas percepções para, então elaborar uma estratégia ou tomar uma decisão. Enquanto que para Levitt (1960 apud Clutterbuck e Crainer, 1993, p. 165) “ver é uma coisa, mas para se perceber precisa-se de esforço cognitivo e envolvimento pessoal. A gente contribui com algo que se vê”.

Somando-se à percepção do ambiente externo e suas dimensões e segmentos, o conhecimento do ambiente interno auxilia nas tomadas de decisões da organização (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

As organizações participam de um ambiente complexo, influenciando e principalmente sendo influenciada pelas forças que o compõem. Neste sentido, “a competitividade está no âmago das sociedades capitalistas, visto que a escolha de produtos e serviços, por parte dos clientes, é por aqueles que lhes ofertam melhor valor” (OLIVEIRA, 2008, p. 6).

Johnson, Scholes e Whittington (2007) entendem que o ambiente engloba muitas influências diferentes e as grandes dificuldades são entender esta diversidade, a complexidade resultante da interconexão destas influências e a velocidade da mudança. No entanto, compreender estas questões e conexões é fundamental para construir um quadro estratégico do ambiente empresarial.

A análise do ambiente geral se concentra no futuro, do ambiente da indústria ou setor tem o foco nos fatores bem como nas condições que afetam a lucratividade de uma organização no âmbito do setor e, a análise da concorrência busca a previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes. Juntamente, estas análises são utilizadas pelas organizações com o propósito de fornecerem uma compreensão da influência do seu ambiente externo, de modo que, seja possível verificar os impactos nas suas visões, missões e ações estratégicas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Contudo, em um novo cenário global, os recursos, as capacitações e as competências essenciais do ambiente interno da organização podem ter impacto maior no seu desempenho do que as influências do ambiente externo. Afinal, a competitividade estratégica e maiores retornos só são possíveis quando as competências essenciais são combinadas com as oportunidades visualizadas no ambiente externo (BETHLEM, 2004).

Portanto, o estudo do ambiente externo e interno são essenciais para a formação da estratégia de uma organização. Em virtude disso, foram apresentadas diversas abordagens sobre o ambiente, seus conceitos, divisões, classificações e, influências a fim de auxiliar o entendimento da importância deste fator para o campo de estratégia.

## 2.3 ESTRATÉGIA

### 2.3.1 Evolução e conceito de estratégia

O processo de globalização tem trazido muitos desafios e muitas oportunidades. Algumas tendências para o século XXI, como a globalização da concorrência, virtualização do mundo, diferenciação pela inovação, crescente consciência ambiental, concentração de empresas, aumento do trabalho sem vínculo empregatício e informalidade nas empresas, e valorização do indivíduo e qualidade de vida, podem oferecer diversas possibilidades ou ameaças às empresas (ANDRADE e AMBONI, 2007).

O macroambiente atual assume diversas formas e como as organizações fazem parte deste contexto, há uma relação de acontecimentos entre o ambiente e a empresa. Assim, o conhecimento, avaliação e acompanhamento do ambiente externo e suas tendências é responsabilidade estratégica dos gestores, tanto para a redefinição das estratégias adotadas pelas empresas, como para propiciar uma capacidade contínua de inovação e adaptação (ANDRADE e AMBONI, 2007; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

O planejamento empresarial é parte inseparável do trabalho de todos os principais executivos; o futuro de duas empresas depende dos caminhos que eles escolherem para elas. A única constante na administração de organizações empresariais é a mudança. Assim, de certa forma, a evolução da estratégia segue e desenvolve-se à medida que as condições do ambiente externo e interno mudam, a concorrência aumenta, os recursos tornam-se mais escassos e, dentre outras circunstâncias, logo a evolução da estratégia segue conforme os acontecimentos da história (MACE, 1965).

Até meados de 1950, o ambiente era relativamente estável, no entanto, perturbações do ambiente começaram a afetar o estilo de Administração da época, que tinha o foco em poucos produtos, forte relação do empreendedor e com uma estrutura hierárquica altamente centralizada. Em virtude da intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais, em toda a década de 60 muitos executivos preocuparam-se com a necessidade de planejamento empresarial mais formalizado em suas respectivas organizações (MACE, 1965). Dentre a história da administração, o surgimento da estratégia começa com pensadores como Chandler (1962), Ansoff (1990) e Sloan (2001). A ênfase era no planejamento estratégico,

sendo a análise racional, com distanciamento e separação entre a concepção e a execução da estratégia a fim de maximizar os lucros da organização (GHEMAWAT, 2000).

Embora a estratégia corporativa começou a ser utilizada e estudada em Administração na década de 60 e, desenvolveu-se muito, principalmente a partir da década de 1980, quando houve um amplo fenômeno de reestruturação empresarial sendo impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e transportes, o termo estratégia teve sua origem com Sun Tzu (1996). Um dos primeiros usos da palavra estratégia foi por Sun Tzu, há aproximadamente 3.000 anos em um contexto militar. Ele afirmou que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas” (SUN TZU, 1996, p. 11).

O termo estratégia teve origem na Grécia Antiga e significava a “arte do general” (STEINER e MINER, 1981). Estrategos eram os generais, os quais eram escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia e, a estratégia era o plano elaborado por eles com vistas a derrotar o inimigo (GHEMAWAT, 2000). Na época de Péricles (450 a.C.), a estratégia passou a traduzir as habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder) apresentando o sentido de habilidade administrativa. Já em Alexandre (330 a.C.), assumiu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Robert (1998, p. 31) e Grave e Mendes (2001) destacam a origem militar da palavra estratégia, derivando do grego *strategia*, que significava o escritório do general. Grave e Mendes (2001) ainda acrescentam que da palavra *strategos* desmembrada obtêm-se estratos que significa ‘exército’ e *ag*, ‘conduzir’. Conforme estes autores, a estratégia era vista como: uma ordem superior, uma medida de ação e um meio de comandar.

Dentre outros pensadores da área militar que estabeleceram conceitos e considerações relacionadas aos aspectos das estratégias utilizadas nas batalhas e guerras, destaca-se no final do século XVII e início do século XVIII, Carl Von Clausewitz – um oficial prussiano que havia lutado contra Napoleão Bonaparte. Ele introduziu a idéia de estratégia como um conjunto de princípios com o objetivo de reger o pensamento a respeito de guerra. Na perspectiva de Von Clausewitz, a estratégia significava muito mais que a resolução de conflitos, era um meio de tentar moldar o futuro de modo criativo que pode sofrer alterações devido ao acaso ou ignorância. E, para a realização da estratégia é necessário uma organização com uma cadeia formal de comando, sendo que o processo de formulação era tarefa de grandes comandantes. Portanto, Clausewitz acreditava em uma estratégia deliberada

com a centralização de autoridade para o processo de formulação (GHEMAWAT, 2000; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Assim como Robert (1998) e Grave Mendes (2001), Ansoff (1990) destaca que a origem da estratégia reside na atividade militar. Para ele, o termo estratégia na origem militar, se refere a um conceito amplo e vagamente definido de uma campanha militar para aplicar forças de larga escala contra um inimigo. Neste sentido, em relação à estratégia empresarial pode-se dizer que inexistente uma definição que seja única e universalmente aceita e, o que se entende por estratégia, não permaneceu igual ao longo do tempo, percorrendo uma longa trajetória até os dias de hoje.

Ainda que na visão de Ansoff (1990) não haja um consenso acerca do conceito de estratégia, para Porter e Montgomery (2004) atualmente, a definição de estratégia bem fundamentada deixou de ser um luxo. A sua conceituação tornou-se uma necessidade, pois para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação.

Não obstante a definição do termo estratégia ainda ser muito discutido e estudado, percebe-se uma evolução no seu conhecimento. A estratégia passou por diversas fases, tendo sua origem militar, passando a uma disciplina de Administração, sendo impulsionada pelas mudanças no ambiente, e cada vez mais chamando a atenção e, sendo adotada por gestores e acadêmicos. De acordo com sua evolução, percebe-se que suas perspectivas e conceitos podem ser vistos de acordo com os acontecimentos da época e as fases do conhecimento administrativo (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Análogo a Camargos e Dias (2003), Ghemawat (2000) também destaca que com o decorrer do tempo, novos aspectos passaram a ser incorporados nos conceitos e usos da palavra estratégia. Este termo passou a assumir algumas variações, abrangendo outras áreas como a arte ou habilidade de usar estratagemas na política, nos negócios, nas seduções ou similar. Utilizado anteriormente apenas em atividades de guerra, o conceito foi sendo, a partir da segunda Revolução Industrial, adotado pela área administrativa que o considera, atualmente, segundo Ghemawat (2000, p. 16) “como a forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo”.

Por volta de 1950, era comum a aplicação de técnicas financeiras como orçamento e previsão de receitas, nas quais estipulava-se os objetivos a serem alcançados por meio da administração por objetivos (APO). As técnicas financeiras eram utilizadas, então, como forma de estratégia. A APO foi desenvolvida por Peter Drucker, e buscava os objetivos da organização com alto grau de formalização e “miopia”. Isto gerava uma inibição a qualquer

característica empreendedora devido ao princípio de seguir as regras para cumprir o orçamento (LOBATO et al, 2006).

A Teoria Econômica também contribuiu para o desenvolvimento do pensamento estratégico, sendo a teoria dos jogos e o equilíbrio de Nash algumas abordagens utilizadas para analisar a concorrência e a cooperação dentro de grupos de empresas (GHEMAWAT, 2000).

Em 1881, foi criado o primeiro curso de Administração na Wharton School, seguida de Harvard Business School em 1908, a qual foi pioneira no pensamento estratégico. A escola de Harvard introduziu uma disciplina chamada "Política de Negócios" com o objetivo de dar uma visão mais ampla das decisões estratégicas que os executivos enfrentavam. Os professores que lecionaram esta disciplina desenvolveram a idéia da estratégia adequada ao ambiente externo e formulada deliberadamente pelo executivo principal da empresa, visto as mudanças que estavam ocorrendo, como a construção de ferrovias em meados de 1850 nos Estados Unidos e a Segunda Revolução Industrial. Essas transformações possibilitaram a formação de mercados de massa e o aumento do número de empresas, e provocou a visualização da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo pelas organizações (GHEMAWAT, 2000).

Um desses mestres, de Harvard, era Kenneth Andrews, o qual compilou diversas observações de pesquisas e desenvolveu o conceito *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Esta técnica de formulação de estratégia visa combinar as forças e fraquezas (*Strength e Weakness*) de uma empresa com as oportunidades e ameaças (*Opportunity e Threat*) do seu ambiente externo, de modo a preservar a competência distintiva da empresa. Esta técnica é amplamente utilizada por empresas e propostas por diversos autores com algumas diferenças, inovações ou, como uma das etapas para a formulação da estratégia, mas com a mesma finalidade de análise dos ambientes, de modo que faz parte da formulação da estratégia (ANSOFF, 1990; KOTABE e HELSEN, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Para Andrews (1987) estratégia corporativa é o padrão dos maiores objetivos, propósitos ou metas, declarados de uma maneira que determine em que negócio a empresa está ou deveria estar, bem como o tipo de organização que é ou deveria ser. Assim, ele define estratégia como um processo organizacional que engloba estrutura, comportamento e cultura da organização, sendo formulada pelo executivo principal (ANDREWS apud MINTZBERG; QUINN, 2006).

A Segunda Guerra Mundial trouxe à tona a necessidade do pensamento estratégico empresarial e militar devido ao problema de recursos escassos e a alocação dos mesmos. Dessa maneira, o pensamento estratégico desenvolveu-se com o objetivo de guiar decisões

gerenciais para atuar neste ambiente. Na visão Chandler (1990) a correta conduta estratégica das empresas americanas nesta época foi a principal causa do desenvolvimento deste país. Mesmo que já houvesse uma tendência para a descentralização nas organizações, as idéias de Alfred Chandler foram essenciais para esta mudança nas empresas dos anos 60 e 70. Ele criou as estruturas multidivisionais, ou seja, a separação em várias divisões sendo que cada uma é responsável por uma linha de produtos. Para ele, as estruturas multidivisionais eram vantajosas haja vista que deste modo os executivos do topo poderiam deixar de preocuparem-se com questões mais rotineiras, podendo dedicarem-se ao planejamento de longo prazo (GHEMAWAT, 2000).

Em 1962, Chandler definiu estratégia como “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos” (CHANDLER, 1990 apud WHITTINGTON, 2002, p. 13). Sendo que para ele, deveriam separar-se as funções do pensamento estratégico e as da administração de linha, assim a alta direção deveria ser a responsável pela formulação da estratégia.

Além de Kenneth Andrews e Alfred Chandler, Alfred Sloan (2001) também foi um dos pioneiros no pensamento estratégico, e o executivo principal da General Motors de 1923 a 1946. Ele implantou uma estrutura multidivisional que foi capaz de implementar uma estratégia diferenciada do seu principal concorrente na época, a Ford Motor Company, desse modo, levando em consideração a análise dos concorrentes e influências do ambiente externo. Para este autor, “a tarefa da administração não é aplicar uma fórmula mas decidir problemas de caso a caso. Nenhuma regra fixa, inflexível, poderá jamais ser sucedâneo de uma aplicação de sólido julgamento empresarial no processo de tomada de decisões” (SLOAN apud CLUTTERBUCK e CRAINER, 1990, p. 76).

Segundo Sloan (2001) o problema estratégico fundamental era o posicionamento da organização nos mercados dentro do quais é possível atingir o maior índice de lucros. Neste sentido, a meta da estratégia era orientada pelo lucro (WHITTINGTON, 2002).

Conforme apresentado até então, a década de 60 foi marcada pela formulação da estratégia como planejamento estratégico. Lobato et al (2006) citam Igor Ansoff como um dos grandes pensadores desta abordagem, para o qual a estratégia consistia num conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização.

Ansoff (1977, 1990, 1993) é considerado o principal responsável pela formulação do conceito de gestão estratégica, baseado no trabalho de Alfred Chandler. A partir de Ansoff seguiu-se, então, uma grande demanda por livros e serviços deste assunto, sendo que passou a

ser denominado de planejamento estratégico, denotando uma característica estática, formal e inflexível (ZACARELLI, 2004). Igor Ansoff (1977) criou um modelo de planejamento estratégico, fundamentado na expansão e diversificação empresariais por meio de uma sequencia de decisões sendo a decisão final, ou seja, a aprovação ou não dos planos estratégicos cabia ao executivo principal. Alguns dos conceitos-chave deste modelo são: (a) a análise de desvios, ou seja, uma verificação da diferença entre o previsto e o realizado; e (b) a sinergia, a qual o autor conceitua como o aproveitamento das competências combinadas de dois ou mais departamentos ou organizações.

De acordo com a perspectiva de Ansoff (1990), até a primeira metade do século XX, a estratégia frouxamente coordenada e planejada garantia o desempenho das empresas. Todavia, a segunda metade do século apresentou-se muito distinta quanto às mudanças no ambiente e, sendo assim a estratégia teve que começar a ser pensada, planejada, coordenada com o objetivo de orientar o avanço das organizações. Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1981 apud LOBATO et al, 2006, p. 23) o planejamento da postura estratégica apresenta dois desafios: “O primeiro, denominado análise de competitividade, consiste em decidir como a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócios em que pretende atuar. O segundo é integrar seus objetivos estratégicos dessas diversas áreas numa direção global.”

Desde seu primeiro livro publicado em 1965, Igor Ansoff vêm aprimorando seu modelo de forma que se torne um instrumento universal, visto que o considerou muito teórico e pouco útil em períodos de constantes mudanças como o atual (LODI, 2003). De qualquer maneira, ele foi um dos precursores na defesa do planejamento estratégico formal e sistematizado.

No que se refere ao planejamento, Ansoff (1977, 1990) ressalta que o planejamento como uma prática de ferramenta gerencial, enfatiza que a finalidade de qualquer empresa é converter os recursos físicos, humanos e financeiros em bons produtos e serviços, e afirma que a empresa tem dois problemas: o operacional e o **estratégico**. O problema operacional corresponde apenas à metade do problema da empresa e está relacionado com as operações diárias; já o estratégico diz respeito à ligação da empresa com o seu ambiente e tem como questão relevante verificar se os produtos estão bem em seus mercados ou se há diferentes produtos e mercados que oferecem melhores resultados. O problema operacional lida com questões do dia-a-dia, como: competição, preço, qualidade e marketing efetivo, ou seja, visa maximizar a lucratividade destes recursos, com decisões gerenciais ligadas aos problemas diários da empresa. O problema estratégico relaciona-se com o ambiente externo à empresa e se preocupa com questões como a escolha dos negócios que a empresa deveria atuar; sobre a

consideração do fim da produção de determinados produtos e; alocação dos recursos. Sempre respondendo a estas questões e verificando se os produtos estão bem em seus mercados e se a firma está fazendo o melhor possível com os investimentos. Naquele período, Igor Ansoff já se preocupava com as mudanças na economia, tecnologia e negócios, principalmente a saturação rápida dos produtos que tiveram seus ciclos de vida encurtados devido às inovações ocorridas após a segunda guerra mundial.

Outros teóricos também observaram a estratégia como um conjunto das relações desenvolvidas entre a organização e seu ambiente, numa perspectiva similar ao primeiro significado dado por Ansoff (1977). Para Gracioso (1990, p. 41), muitos pensadores a fim de resumir as experiências observadas, definem o planejamento estratégico como a organização da empresa para enfrentar mudanças, e também provocá-las por meio da realocação de recursos básicos da organização. Entretanto, de uma forma mais simples, “o objetivo do planejamento estratégico consiste em encontrar maneiras diferentes de conduzir os negócios para melhorar a performance da empresa”.

De acordo com Certo (1993), as estratégias empresariais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Essas estratégias devem ser selecionadas e desenvolvidas. A empresa deve definir a estratégia que irá adotar, de acordo com sua carteira de negócios.

Trewatha e Newport (1979, p. 126) corroboram com a perspectiva de planejar a estratégia de Ansoff (1990) e acrescentam que

Em termos de decisões gerenciais, o planejamento de estratégia ou estratégico estabelece o caráter e a direção de uma organização. Assim, a estratégia reflete os objetivos organizacionais básicos, bem como os cursos de ação que devem ser seguidos para que sejam atingidos.

Análogo ao pensamento de Trewatha e Newport (1979), Vasconcellos Filho (1985) destaca que o planejamento estratégico é um sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa. Assim, ele distingue o planejamento estratégico e a estratégia, sendo o primeiro o processo e, a estratégia o resultado deste processo.

Daft (1999) e Megginson, Mosley e Pietri (1986) apontam que a estratégia é um plano para alcançar os objetivos ou metas da organização. Para Daft (1999) uma estratégia é um plano de ação que descreve a alocação de recursos e as atividades para lidar com o ambiente e alcançar as metas organizacionais. As metas e estratégias definem o escopo das operações e o relacionamento com os empregados, clientes e concorrentes.

Enquanto na visão de Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 110),

os planos estratégicos fixam a natureza da organização e incluem a missão ou definição da organização; os objetivos (...) que são os fins para os quais todas as atividades organizacionais são dirigidas, já que representam o ponto final do planejamento e a meta visada pelas demais funções de administração; e estratégias, que incluem os planos que dão cobertura às atividades gerais da organização, especialmente os planos interpretativos feitos à luz dos planos dos concorrentes.

Já nos anos 70, a diversificação e mudanças tecnológicas forçaram a procura crescente das empresas por soluções mais sofisticadas acerca de estratégia e, a ênfase nesta década foi na diversificação e planejamento do portfólio. Enquanto as universidades destacavam que estratégias deveriam ser formuladas caso a caso, as organizações buscavam por respostas padronizadas. Seguindo esta tendência, diversas empresas de consultoria surgiram com soluções tanto mais sofisticadas quanto genéricas (GUEMAWAT, 2000; KAY, 1996).

A partir disto, muitas empresas interessaram-se pela formulação de estratégia como forma de melhor posicionar-se em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico e, assim surgiu uma época em que a estratégia era formulada de acordo com dados quantitativos, modelos, estudos realizados por consultorias (GHEMAWAT, 2000). Ou seja, a estratégia é uma posição genérica, selecionada pelos executivos principais, a partir de cálculos analíticos oferecidos principalmente por consultores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Dentre as empresas de consultoria nas décadas de 70 que mais se destacaram, em particular, o Boston Consulting Group (BCG) teve grande proeminência na área. Bruce Henderson (o fundador do BCG) tinha a clara idéia que a estratégia deveria ser formulada de acordo com dados quantitativos que pudessem guiar as decisões estratégicas. Ele destaca que a crescente demanda por soluções e adaptação ao ambiente em rápida evolução inviabiliza decisões estratégicas tomadas de acordo com a intuição. Assim, o BCG criou a Curva de Experiência, a qual destaca a importância do aprendizado da empresa acerca dos preços dos concorrentes, do setor e a relação entre os dois (GHEMAWAT, 2000).

Além da Curva de Experiência, o BCG também criou a matriz de crescimento-participação no início dos anos 70 - que tinha como proposição a análise de portfólio. Assim, após a definição da curva de experiência de uma organização diversificada é possível a comparação do potencial relativo como área para investimento na matriz de crescimento-participação (GHEMAWAT, 2000).

A McKinsey & Company, outra empresa de consultoria, também cunhou soluções sobre estratégia. Ela auxiliou a General Electric a organizar sua estrutura, que contava com centros de lucros e departamentos, divididos de acordo com teorias de controle financeiro,

criando unidades estratégicas de negócio, organizadas segundo linhas estratégicas (GHEMAWAT, 2000).

Em 1971, a McKinsey também auxiliou a General Electric na formulação de estratégia e desenvolveu a matriz GE/McKinsey de nove blocos. Esta matriz usava medidas para verificar a atratividade da indústria e a posição competitiva. Criou-se, também, o programa “Impacto das Estratégias de Mercado Sobre Lucro” (*PIMS – Profit Impacto of Market Strategies*) que relaciona muitas variáveis estratégicas e propõe-se a determinar quais estratégias agem melhor sob determinadas condições de mercado, de modo que explicasse as variações nos retornos obtidos nos seus variados negócios (GHEMAWAT, 2000).

Lobato et al (2006) dividem a história da estratégia e ressaltam que os conceitos mais utilizados neste período eram: (a) pensamento estratégico, ou seja, um levantamento e avaliação de situações com vistas a definir a estratégia organizacional; (b) análise de mudanças do ambiente, que refere-se à avaliação dos principais fatores ambientais que tem grande influência na empresa atualmente e dos que possam afetá-la no futuro e; (c) análise de recursos e competências, o qual diz respeito ao esforço sistemático para ampliar o conhecimento dos recursos e competências, visando a otimização dos insumos existentes por meio da alocação eficiente e seletiva. Portanto, nessa etapa da evolução da estratégia “procurava-se criar um foco estratégico nas decisões empresariais, nas quais se enfatizava a importância tanto da eficiência quanto da eficácia na organização” (Lobato et al, 2006, p. 21).

A década de 70 seguiu marcada por empresas de consultoria e seus modelos de análises quantitativa e de portfólio. A partir de 1973, com a crise do petróleo, as análises de portfólio tornaram-se mais populares e as organizações perceberam que o planejamento estratégico de longo prazo mostrou-se irrelevante (GHEMAWAT, 2000). Entretanto, as condições do contexto econômico que provocaram a ascensão das análises quantitativas e de portfólio também influenciaram a queda das mesmas. A diminuição de demandas e conseqüente excesso da capacidade produtiva romperam curvas de experiência de várias empresas. Percebeu-se, então, que a busca por redução de custos como único objetivo pode impossibilitar a inovação e a reação a ações dos concorrentes (ABERNATHY e WAYNE, 1974 apud GHEMAWAT, 2000).

A análise de portfólio também sofreu críticas quanto à determinação mecânica de alocação de recursos e a suposição que capital fosse o recurso escasso com maior necessidade de foco. Desse modo, Hayes e Abernathy (1980) destacam o distanciamento analítico que gera o uso destas análises de portfólio, bem como o foco em “redução de custos a curto prazo,

em vez do desenvolvimento de competitividade tecnológica” (GHEMAWAT, 2000, p. 27). A consequência destas críticas foi a queda da popularidade da análise de portfólio.

Assim, mesmo que grandes contribuições tenham sido feitas à estratégia neste período, muitas críticas foram levantadas, dentre elas, a dicotomia formulação - implementação. Só depois de formuladas é que as estratégias eram implementadas, fazia-se uma separação clara entre pensamento e ação. Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), além da crítica acerca desta separação entre pensamento e ação, eles ainda ressaltam que o planejamento estratégico propõe a idéia errônea de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. Afinal, para uma organização engajar-se em um planejamento estratégico, ela deve ser capaz de prever um ambiente, controlá-lo, ou simplesmente assumir sua estabilidade. De outro modo, não há razão para se fixar um curso de ação inflexível que constitui-se o planejamento estratégico.

Para Lobato et al (2006) a formulação da estratégia era um processo deliberado do pensamento estratégico e, seguia um processo de análise com o objetivo de melhor alocar os recursos da organização. Este autor corrobora com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no que diz respeito à crítica da separação das atividades de formulação e implementação. Ele destaca que devido ao fato da formulação e implementação da estratégia serem processos distintos e separados, muitas vezes, provocava certa confusão e diferenças entre o que foi formulado e o que realmente era implementado.

Na visão de Grant (2002), um dos maiores erros de entendimento da história da gestão estratégica é a idéia de que a formulação da estratégia pode ser separada da sua implementação. Segundo ele, no nível mais óbvio, formular a estratégia sem considerar as condições na qual será implementada só pode resultar em uma estratégia fraca. Pode até tratar-se de uma grande estratégia, mas de nada vale se a organização não tiver capacidade de implementá-la.

Bethlem (2004) também aponta que o planejamento estruturado e inflexível é alvo de críticas. O autor ressalta que tanto as informações que são captadas do ambiente, como as que são devolvidas a ele e o próprio indivíduo que observa, transformam-se ao longo do tempo. Todavia, apesar da volatilidade do ambiente e suas transformações, o planejamento estratégico deve ser algo que indique direções a seguir e não uma trajetória fixa e imutável.

Aproveitando as críticas realizadas, os trabalhos subsequentes sobre concorrência e estratégia de negócios herdaram a compreensão da importância de análises mais cuidadosas tanto da atratividade da indústria como da posição competitiva (GHEMAWAT, 2000). Neste sentido, conforme as transformações do ambiente ocorriam, percebeu-se que esta visão mais

pragmática do conceito de estratégia deixa a desejar no diz respeito às necessidades do consumidor, bem como a competitividade no setor (LIMA, 2003). Ou seja, em um ambiente globalizado e competitivo, as organizações precisam atender melhor às demandas do mercado de forma mais econômica que seus concorrentes. Desse modo, a competitividade do setor também influencia a estratégia.

Um dos principais autores sobre este tema e grande pensador da área de estratégia é Michael Porter, que marcou a década de 80 com suas idéias baseadas em uma análise da indústria de modo a verificar a sua competitividade. Michael Porter surge nas décadas de 70 e 80, no entanto, apesar de entrar na década de 70, ganha importância apenas depois de 1980, “dominando toda a literatura e prática da administração estratégica. Esta fase constitui a busca sistemática entre condições internas e externas” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 21). Em um trabalho de Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), eles apontam os principais estudiosos de estratégia brasileiros e destacam a importância de Michael Porter para a área de Estratégia.

Segundo a visão de Porter (1999), a escolha da estratégia genérica de competição em uma indústria, depende de outros fatores além de aspectos da organização e o ambiente apenas como análise de ameaças e oportunidades. O tipo da indústria que a empresa está inserida, a adequação entre os recursos à disposição, além das pressões exercidas por fatores que constituem o sistema de negócios no qual a organização atua e compete.

Porter (1998) conceitua a estratégia como um plano formal que deve dirigir a empresa e, o seu desenvolvimento parte da análise das cinco forças especificadas pelo autor (fornecedores, compradores, entrantes potenciais, substitutos e concorrentes na indústria) com o objetivo da organização melhor se defender ou influenciá-las a seu favor. Para ele, a estratégia tanto pode ter sido resultado de uma formulação explícita de um processo de planejamento, como pode ter emergido implicitamente por meio da consecução de atividades dos vários departamentos funcionais da organização. Portanto, uma empresa sempre possui uma estratégia competitiva, sendo ela implícita ou explícita.

Outros autores corroboram que a estratégia deve partir de uma análise cuidadosa do ambiente, bem como da competição entre as empresas. Para Dixit e Nalebuff (1994) a estratégia é um plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas, assim como Zaccarelli (2003) que complementa esse conceito ressaltando que os oponentes dessas decisões possuem reações previsíveis.

Robbins (1990) distingue objetivos e estratégias, sendo que objetivos dizem respeito aos fins e estratégia refere-se tanto aos meios como aos fins e, conseqüentemente os objetivos

fazem parte de uma estratégia organizacional. Robbins (1990) aponta que a estratégia organizacional é um conceito integrativo e dinâmico. Abrange os objetivos e subplanos da organização, e um plano de ação para atingir esses objetivos e subplanos num ambiente competitivo. Leva em consideração não somente os fins, mas também os meios.

Na visão de Robbins (1990) a estratégia pode ser definida como a determinação de objetivos e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para realizar estes objetivos. No entanto, novos cursos de ação devem ser criados e os recursos realocados com vistas ao alcance destes objetivos e para manter e expandir as atividades da empresa em novas áreas em resposta às mudanças de demandas, mudando as fontes de suprimentos, com as condições econômicas flutuando, novas tecnologias, e as ações dos competidores.

Desse modo, a estratégia deve ser o resultado da relação da empresa com o seu ambiente e surge de um processo de formulação estratégica. As estratégias devem ser explicitadas com vistas a serem implementadas através da obtenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. Percebe-se que a estrutura da indústria exerce forte influência sobre a competitividade e rentabilidade do setor (ROBBINS, 1990).

Hitt (2008) e Lobato et al (2006) corroboram com a idéia que a estratégia deve ser formulada levando-se em conta o ambiente. Segundo Hitt (2008), uma estratégia formulada com eficácia ordena, integra e aloca os recursos, capacidades e competências da empresa para que esta possa enfrentar com êxito o seu ambiente externo. Enquanto que Lobato et al (2006) afirmam que a estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é, ou ainda, deseja ser no futuro. A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da organização, eles especificam o volume, a área, e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade da empresa.

Porter (1999) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que determina o grau da concorrência e a conseqüente rentabilidade no setor.– rivalidade entre os concorrentes existentes, a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e, o poder de negociação dos compradores. Assim, a partir desta identificação da competitividade da indústria, têm-se como alternativas, as estratégias genéricas com foco no baixo custo, na diferenciação ou foco.

Análogo à abordagem de Porter (1999), Grant (2002) mostra o modelo das cinco forças de Porter, contudo propõe uma sexta força que seria dos bens complementares, os quais na sua visão geram valor ao produto, por exemplo, o cartucho de tinta de uma impressora.

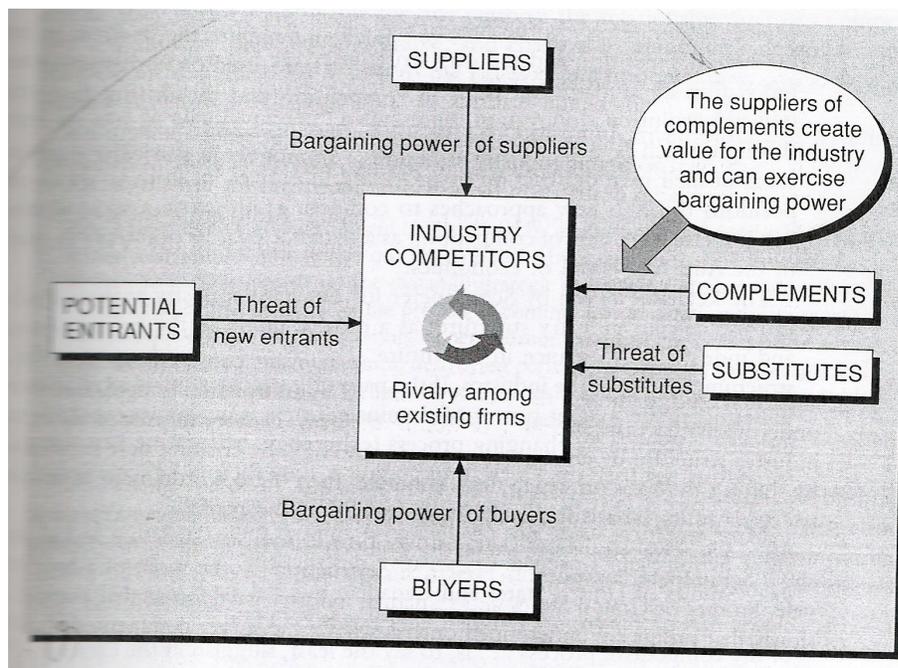


Figura 9: O modelo das cinco forças de Porter adaptado por Grant. Fonte: Grant (2002, p. 91).

Uma das críticas que se faz ao modelo de Porter (1990) diz respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual. Nem sempre uma empresa consegue adotar um tipo de estratégia competitiva, conforme propõe o modelo. A complexidade e dinâmica do ambiente exige, muitas vezes, que as empresas usem estas estratégias dinamicamente, adotando uma postura intermediária, em que nenhuma delas é claramente seguida, ou uma postura integrada, em que as vantagens são reunidas (Mintzberg, 1988; Chrisman, Hofer e Boulton, 1988).

Ademais, Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que Porter, assim como outros estudiosos que corroboram com ele, vêem nas características do ambiente, setor, a fonte da formulação da estratégia. E, a garantia da vantagem competitiva deve-se à proteção da posição da empresa no setor com barreiras eficientes. No entanto, este é um dos motivos pelos quais esta abordagem sofre críticas. Os aspectos internos da organização apresentam um papel secundário, sendo que a indústria é vista como um conjunto de atividades organizadas e a diferença entre as firmas permanece apenas no tamanho e posicionamento. Dessa maneira, para esta perspectiva, a estratégia é “uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados” (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p. 25).

Não obstante, mais tarde Porter (1999) complementou seu modelo teórico e as estratégias genéricas com a idéia da cadeia de valor. A idéia da cadeia de valor refere-se ao conjunto das atividades identificáveis da empresa que podem ser relacionadas à criação do valor. Assim é possível, através da cadeia de valor, identificar as causas dos custos, da diferenciação ou do enfoque e tentar mobilizá-los para melhorar o posicionamento escolhido. Dessa forma, ele distingue entre as tarefas que mais geram valor à organização, dando um enfoque para o ambiente interno da empresa.

Na década de noventa a ênfase estava no enfoque sistêmico à gestão estratégica de modo a estabelecer um equilíbrio entre a demanda do ambiente e da organização. Ao perceber a necessidade de planejar as atividades internas levando-se em conta o ambiente, os gestores sentiram a necessidade de integrar toda a organização na gestão estratégica. Nesta visão sistêmica, cada componente do processo de gestão estratégica faz parte de um todo maior e se relaciona com o ambiente, sendo cada elemento composto de entradas, núcleos e saídas. As saídas envolvem o resultado, o núcleo é responsável por transformar as entradas em saídas e onde localizam-se todas as funções do processo de gestão estratégica (LOBATO et al, 2006).

Mintzberg e Quinn (2006) apontam que tanto a organização influencia a estratégia como a estratégia influencia a organização, ou seja, em alguns momentos a estrutura organização é adaptada a uma nova estratégia e, certamente a escolha de uma estratégia é influenciada de certa forma pelas realidades e potenciais da estrutura existente.

Segundo Mintzberg e Quinn (2006, p. 185) não há melhor forma, ou forma única de se estruturar uma organização e, nem que tudo depende como a teoria da contingência argumenta, mas sim que as organizações são configurações. Os elementos organizacionais como controle, formalização e descentralização, sistemas de planejamento e estruturas de modelo, dentre outros, “devem ser configurados de forma lógica em agrupamentos internamente consistentes”.

As teorias que influenciaram o campo de estratégia até então, tem seu foco no ambiente, aumentando assim sua compreensão. Todavia, as teorias que começam a influenciar a perspectiva sobre estratégia daqui para frente “focalizam não só o ambiente mas também o status competitivo das empresas” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 31).

Grant (2002) define a estratégia como a ligação dos recursos e capacidades da empresa com as oportunidades do ambiente externo. Estratégia e estrutura são intimamente interdependentes na visão deste autor. Desse modo, estabelecer a maneira que as empresas se organizam é fundamental para sua estratégia e sua performance. O autor também ressalta que estudos empíricos apontam que fatores da indústria de atuação influenciam muito pouco nos

diferenciais de resultado das companhias. Portanto, o estabelecimento de vantagem competitiva através do desenvolvimento e emprego de recursos e capacidades, no lugar da procura por abrigo em meio à tempestade da competição tornou-se o objetivo primário da estratégia (GRANT, 2002).

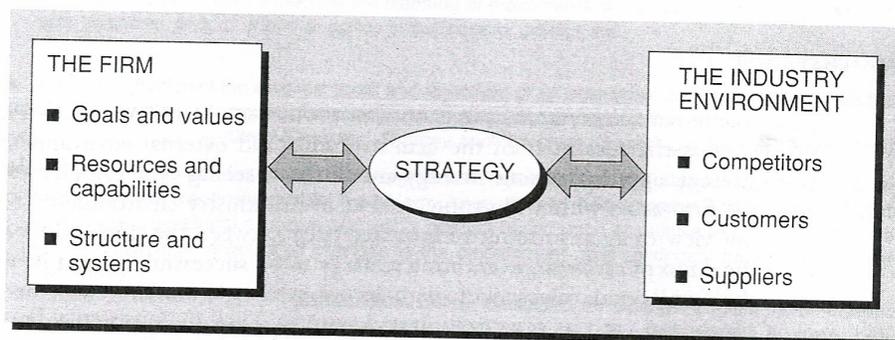


Figura 10: Estratégia como elo entre a empresa e o ambiente. Fonte: Grant (2002, p.15).

Grant (2002), assim como Henderson (1998), também acredita que não se deve competir fazendo o mesmo que outras firmas, mas sim explorar as diferenças. Desse modo, estabelecer vantagem competitiva é explorar as características únicas dos recursos e capacidades de cada organização e, para tanto, a firma deve buscar compreender profundamente os seus recursos e capacidades, através da busca por uma estratégia que explore os seus pontos fortes, e do desenvolvimento dos seus recursos e capacidades.

Muitas vezes limitadas pelo ambiente externo, as empresas precisam ampliar seus mercados potenciais para gerar crescimento e desenvolvimento na organização. Dessa forma, a estratégia emerge como uma busca para, ao mesmo tempo, superarem a restrição de mercado, e diferenciarem-se ao ponto de não serem simplesmente ameaçadas pela existência de empresas idênticas em um mesmo espaço geográfico (GRANT, 2002).

Conforme Hitt (2005), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações cujo o objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Enquanto Hamel (1995) aponta que a estratégia é “como pensar”, é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos.

Neste sentido, as vantagens competitivas são a fonte de maximização do lucro e a empresa deve estar sempre em busca de inovação com vistas tanto a obter novas vantagens competitivas como manter as existentes. Por outro lado, o ambiente externo está em constante mutação, sendo de forma incremental (aos poucos) ou revolucionário (grandes

transformações) e, provoca assim a necessidade das empresas estarem sempre atentas ao ambiente de modo a antecipar ou adaptar-se às novas condições do mercado (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Mais recentemente, o campo de estudos de estratégia tem buscado embasamento em diversas teorias com vistas a entender acerca dos recursos e capacidades das organizações e a criação da vantagem competitiva de uma organização e sua estratégia. Estas teorias têm em comum a visão de que a organização também é influente no ambiente que atua, ao mesmo tempo em que é influenciada (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Ainda que a vantagem competitiva seja um dos temas duradouros no campo de estudos da Administração Estratégica, há diversas perspectivas sobre os determinantes de uma vantagem competitiva. A abordagem que mais se destaca é da Visão Baseada em Recursos (VBR), ou Resource Based View (RBV) em inglês, a qual foi primeiramente estudada por Barney (1991) (PERIN, SAMPAIO e HOOLEY (2007). Sua premissa é que os recursos internos à organização guiam o desempenho da empresa, “e que a vantagem competitiva provém da posse e desenvolvimento de recursos que são de alguma forma superiores aos dos competidores” (Barney, 1991 apud PERIN, SAMPAIO e HOOLEY, 2007, p. 47).

Dessa maneira, vêm as organizações como construtoras de recursos e capacidades específicas, sendo um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis característicos de cada empresa. Assim, estes recursos, capacidades e competências são os determinantes do sucesso de uma organização caso possam gerar vantagens competitivas para a mesma, sendo de difícil imitação e substituição da empresa em primeira instância (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). As escolhas proativas das empresas tem mais peso nesta teoria, e as oportunidades e ameaças ambientais são consideradas em segundo plano (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Além destas generalizações, Vasconcelos e Cyrino (2000), também apresentam alguns pressupostos dos autores da teoria dos recursos, dentre eles a heterogeneidade de recursos, o que leva a diferentes performances das firmas. Muitas vezes, quando o desempenho de uma firma é superior ao de outra, pode ser proveniente dos recursos limitados, os quais são de natureza estrutural ou ligadas à especificidade dos recursos. Esta restrição eleva os lucros e devem ser preservadas por mecanismos de isolamento os quais diferem-se de acordo com a abordagem. Há dois mecanismos eficazes, a imitabilidade imperfeita e a substituíbilidade imperfeita, os quais, respectivamente são a dificuldade dos concorrentes em reproduzir os recursos e, a complexidade de outras firmas em substituir os recursos que são utilizados de forma específica por uma firma.

No entanto, há certas características que são próprias da firma e não são passíveis de transferência ou cópias, pois são um conjunto de recursos específicos da própria firma. Grant (2002), explica que quando a capacidade é coletiva torna-se muito difícil de imitar este conhecimento, pois é uma característica resultante do conjunto de recursos interdependentes da organização.

Em uma linha semelhante, Prahalad e Hamel (1998) introduziram o conceito de *competência central* (*core competence*) para correlacionar esses valores intangíveis, cuja gênese está nas próprias atividades dentro das organizações, aos desempenhos superiores. Segundo os autores, competências centrais são o aprendizado coletivo da organização e dizem respeito à organização do trabalho e à entrega de valor; competências centrais seriam ainda comunicação, envolvimento e um profundo compromisso com o trabalho através das fronteiras da organização; competências centrais não se depreciam com o tempo como os ativos; ao contrário, melhoram com o uso e com o compartilhamento.

Este aspecto de não transferência de recursos são as imperfeições de mercado sendo uma premissa para a existência da vantagem competitiva. Há, também, recursos não passíveis de negociação no mercado, sendo estes a incompletude do mercado. Pois estes fatores são características específicas da própria firma, e as diferenças entre as firmas é o que garante a heterogeneidade dos recursos, diferentes desempenhos e vantagem competitiva. E, estas diferenças provêm de um conjunto de decisões tomadas pelos dirigentes (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Assim, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), alguns autores acreditam que não deve-se escolher uma estratégia de acordo com as oportunidades e ameaças do ambiente devido ao fato de que todos inclusive os concorrentes têm acesso a estes dados, mas sim de acordo com as capacidades que a organização possui, pois estas são específicas.

No entanto, verifica-se alguns limites destacados por Foss (1996, 1997 apud Vasconcelos e Cyrino, 2000) na teoria dos recursos, dentre eles a ênfase na noção de equilíbrio, pois esta abordagem baseia-se na racionalidade econômica e estabilidade do ambiente, e não considera mudanças drásticas, concorrentes que mudam a estrutura de mercado, etc. Outro limite seria de ordem metodológica, em virtude de que na maioria das pesquisas avalia-se um recurso individualmente quando sabe-se que é o arranjo de recursos que é determinante. E, por fim, o fato desta teoria não dar a devida importância ao ambiente.

Outra corrente de pensamento que vêm influenciando o campo de estudos de estratégia é a da Escola Austríaca. Os teóricos desta abordagem focam em mudança, inovação e dinâmica da concorrência e, contribuíram de forma muito significativa nos processos de mercado, no empreendedor, nas diferenças de recursos entre as firmas e na vantagem

competitiva. Para a Escola Austríaca, o mercado é um conjunto de informações e conhecimentos e as firmas, sendo o empreendedor o responsável, devem descobrir estes dados. E, a firma é vista pelos teóricos austríacos como um conjunto de características individuais e de difícil imitação, e as organizações que conseguem escapar da imitação dos concorrentes possuem vantagem competitiva.

De acordo com a necessidade de estudar ambientes complexos e dinâmicos algumas obras formaram a teoria das capacidades dinâmicas. Sua característica predominante e, distinta da Escola Austríaca, é o tratamento dos recursos não como algo estático, mas sim tendo que ser aperfeiçoado, re combinado, e criar novos recursos ao longo do tempo. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), Teece (1982) acredita que os processos administrativos sejam a maneira para se reconfigurar e, assim criar novos recursos. Além disso, vários estudiosos desta abordagem afirmam que o processo de aprendizagem é extremamente importante no conhecimento, recombinação e criação de recursos.

A área de estudos de estratégia, então, sofreu influências das teorias da evolução e revolução e da organização industrial. A teoria de evolução e revolução tem como premissa básica que o ambiente é o elemento determinante da forma de competitividade entre empresas, bem como das formas de organizações. Na perspectiva da teoria da evolução, o ambiente muda gradualmente e influencia as organizações da mesma maneira, sendo que as empresas eficazes são as que se mostram capazes de se adaptarem a essas influências do ambiente. E, na teoria da revolução proposta por Joseph Schumpeter, o ambiente mudam de forma abrupta e revolucionária. Há, então, períodos de estabilidade interrompidos por períodos de mudança descontínua e revolucionária. Estas mudanças são causadas por empresas inovadoras e algumas organizações seriam capazes de se adaptarem-se às novas tendências do mercado (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

No que se refere ao processo de formação da estratégia, Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 53) destacam a ênfase do ambiente na gestão estratégica e a sua complexidade, sendo que o estrategista deve ter visão e compreender o todo com vistas a tomar decisões e fazer julgamentos com base na conceitualização das questões difíceis. Assim, para eles a gestão estratégica envolve três elementos principais: (a) entender a posição estratégica de uma organização, a qual refere-se a “identificação do impacto do ambiente externo sobre a estratégia, à capacidade estratégica da organização (recursos e competências) e às expectativas e influências dos *stakeholders*”; (b) as escolhas estratégicas para o futuro, que “envolvem entender as bases implícitas da estratégia futura, tanto em nível da unidade de

negócios como em nível corporativo e as opções para desenvolver estratégia em termos de direções que a estratégia deve seguir e métodos de desenvolvimento” e; (c) transformar estratégia em ação, ou seja, ter a certeza que as estratégias estão funcionando na prática.

Ansoff (1990) também se preocupou com a sobrevivência da empresa levando-se em consideração a adaptação da organização ao ambiente. Ele apresentou um rumo que a empresa pode seguir caso haja mudança ambiental tão veloz que o planejamento estratégico não consiga corresponder na mesma rapidez para produzir reações adequadas a ameaças e oportunidades surgidas desta mudança. Assim, considera que a solução estratégica depende das características do ambiente da organização e, que cada organização deve diagnosticar seu ambiente futuro a fim de formular as soluções adequadas.

Já Robbins (1990) destaca duas abordagens sobre como uma estratégia pode surgir. Uma delas é denominada de *planning mode*, que trata a estratégia como um plano. Os gestores identificam para onde eles querem ir, então eles desenvolvem um plano estruturado e sistemático para alcançar as perspectivas dos gestores. A outra abordagem, mais recente, pode ser chamada de *evolutionary mode*. Neste sentido, a estratégia não é resultado de um planejamento, mas um padrão que se estabelece.

Todas estas técnicas sofreram grandes críticas, pois a estratégia é formulada para uma organização que é parte de um ambiente de grande complexidade e incerteza e, prever o futuro e planejar a estratégia conforme a previsão realizada pode ser considerada fútil. Vários autores, dentre eles, Mintzberg e Quinn (2006), alegaram e, seguindo a abordagem que Robbins (1990) denominou de *evolutionary mode*, que é necessário aceitar o caos da vida organizacional, ou seja, entender que as tomadas de decisões estão relacionadas com a experiência coletiva e individual, políticas organizacionais e a história e cultura da organização à medida que elas se relacionam com a estratégia. Dessa forma, é possível entender como as estratégias são desenvolvidas na prática, ou seja, “os processos gerenciais de tomada de decisão de modo a lidar com a complexidade do gerenciamento estratégico na realidade de seu contexto social, político e cultural” (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007, p. 57).

Para Quinn (1992) a estratégia é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização. Enquanto que para Mintzberg e Quinn (2006), estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma instituição. Uma estratégia bem-formulada ajuda a colocar em ordem os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas

competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Da mesma forma que Mintzberg e Quinn (2006) criticam a abordagem da estratégia planejada de acordo com cenário sem flexibilidade, Morgan (2004) ressalta que a teoria tradicional das organizações apresenta modelos organizacionais fechados. Nestes modelos a organização é planejada à imagem de uma máquina e a expectativa do comportamento dos funcionários como peças. A visão ortodoxa acreditava que a questão da experiência coletiva e individual, políticas organizacionais e a história e cultura da organização que permeiam as decisões resultariam apenas em desempenho inferior ou inércia à organização (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007, p. 57).

Estas visões e história complementam o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em uma tentativa de organizar o pensamento estratégico, apresentam visões acerca de estratégia e suas origens, e as classificam em dez escolas, conforme se pode visualizar na figura abaixo (Figura 10). Algumas dessas escolas são prescritivas, ou seja, como as estratégias devem ser formuladas e, outras são descritivas, as quais se preocupam mais como as estratégias acontecem na prática (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A primeira escola apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a escola do design que busca uma adequação entre suas capacidades internas e oportunidades externas, fazendo isto de acordo com um checklist de variáveis. Este modelo foi primeiramente elaborado por Andrews e aplicado em diversas empresas americanas na época e pode ser visualizado como a análise interna e externa denominada *SWOT*.

Em seguida, apresenta-se a escola de planejamento na qual a estratégia surge de um planejamento controlado e formal realizado em etapas pelos altos executivos, sendo a implementação a cargo dos baixos escalões. O planejamento estratégico vem desenvolvendo-se à medida que surgem novas abordagens analíticas e conceitos, como o uso de cenários, controle estratégico e, mais recentemente o *Balanced Scorecard*. Wright, Kroll e Parnell (2000) e Ansoff (1990) compartilham desta abordagem de estratégia, como resultado de um processo de planejamento e fazendo parte da administração estratégica, a qual engloba os processos de formulação, implementação e controle estratégico.

A terceira escola é a de posicionamento a qual acredita que a estratégia consiste em posicionar-se de acordo com cálculos analíticos. Esta abordagem é dividida em três ondas, sendo a primeira baseada nas máximas militares e faz uma metáfora entre a guerra e a administração. A segunda onda é influenciada por instrumentos utilizados por consultorias, como a matriz de crescimento-participação do BCG (*Boston Consulting Group*), a curva de

experiência do BCG (*Boston Consulting Group*) e a base de dados PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*). E, a terceira onda é marcada pelo desenvolvimento de proposições empíricas, ou seja, o estudo sistemático que poderia revelar as melhores estratégias, em certas situações.

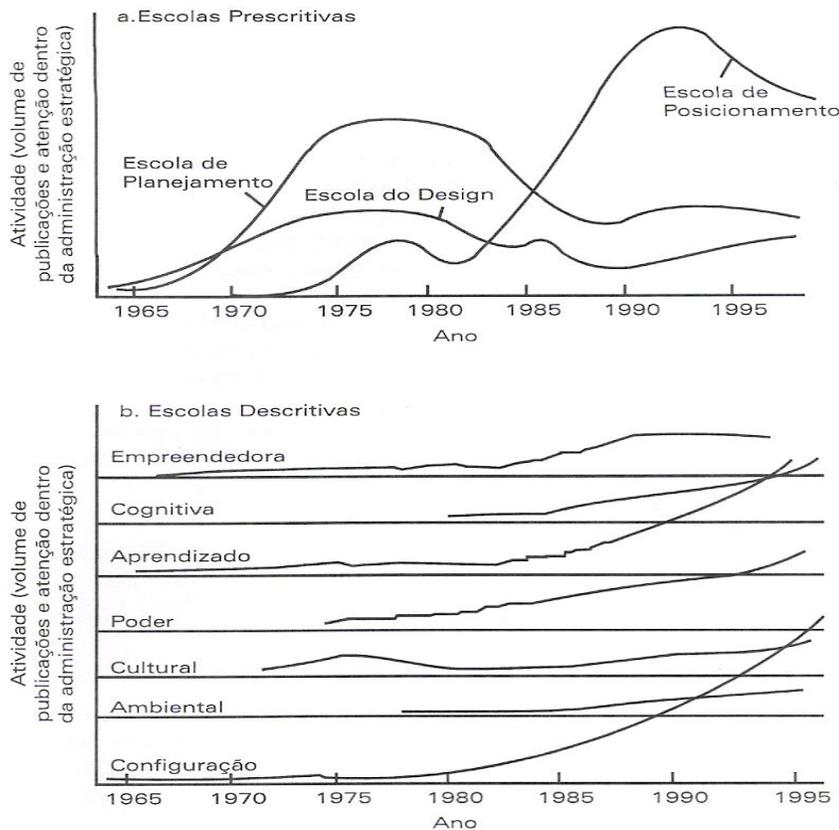


Figura 11: Evolução das escolas de pensamento estratégico Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (p.258, 2000)

Esta última onda foi especialmente baseada nas obras de Michael Porter *Competitive Strategy* e *Competitive Advantage*. Ele propõe um modelo de cinco forças do ambiente de uma organização que influenciam a concorrência e devem ser avaliadas pelo estrategista. Isto deve ser feito com o objetivo de buscar o melhor posicionamento no setor de modo que a empresa consiga se defender das forças analisadas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1990).

A escola empreendedora é a primeira escola de descrição, ou seja, busca entender o processo de formação de estratégia e não descrever como deveria ser. Nesta perspectiva, o processo estratégico desenvolve-se na mente do líder, através de intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério e é chamado de visão (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Na escola cognitiva, acredita-se que o processo de formação da estratégia está ligado à cognição humana. Dessa maneira, esta abordagem de estratégia preocupa-se com o pensamento em si, acredita-se que os estrategistas são autodidatas e há duas alas: a positivista – a mente é como uma câmera captando imagens, aproximando-se e afastando-se. E, apesar destas imagens serem consideradas um pouco distorcidas, procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo. A outra ala, a qual vê tudo isso como subjetivo – acredita que “a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo”, assim “os olhos da mente voltam-se para dentro”, a cognição cria o mundo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.116).

Ansoff e McDonnell (1993) também apontam a questão cognitiva dos administradores. Eles destacam que à medida que as informações apresentadas nas previsões das técnicas de monitoramento do ambiente eram similares a experiências anteriores, estes novos dados eram prontamente incorporados às decisões estratégicas. Contudo, quando os dados a contrariavam, eram ignorados ou rejeitados como irrelevantes. Isto é explicado devido aos filtros de mentalidade dos administradores, ou seja, os modelos cognitivos que filtram a realidade conforme as experiências vividas. E, Mintzberg (1987) trata da estratégia como perspectiva, ou seja, como uma visão de mundo compartilhada pelos membros da organização.

A sexta escola é a de aprendizado, e como seu próprio nome explicita, acredita que as estratégias se originam não de um processo formal, mas de um sistema de aprendizagem. Os diversos níveis hierárquicos da organização, de forma criativa, provocam o desenvolvimento de decisões estratégicas. Esta escola defende a adoção de estratégias não deliberadas, que possam ser adotadas a qualquer momento, ou seja, estratégias emergentes (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Há, ainda, que se considerar o poder e a política tanto internamente como no ambiente externo da organização. Diante disto, a escola de poder tem a premissa de que a formação de estratégia é moldada por poder e política e sofre influência das coalizões formada por indivíduos e grupos de interesse internamente (poder micro) e a utilização de manobras estratégicas para promover o bem-estar da própria empresa por controle ou cooperação (poder macro) (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Hall (2006) também considera o sistema político interno nas organizações, assim como o externo. Dessa maneira, as empresas podem ser moldadas ou ser parte de um processo de mudança e desenvolvimento político e podem conter disputas políticas internas pelo poder.

Diferentemente da escola de poder que focaliza o interesse próprio, a escola cultural tem como foco o interesse comum. Sendo assim, a formação da estratégia se dá por um

processo de interação social, o qual baseia-se em crenças e interpretações comuns construídos a partir de um processo de aculturação ou socialização. Neste sentido, a estratégia seria uma perspectiva, enraizada em intenções coletivas e refletida em várias atitudes, recursos, capacidades da empresa – estratégia seria deliberada, mesmo que não consciente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A cultura organizacional pode tanto facilitar como dificultar as ações estratégicas da empresa. Percebe-se que algumas organizações com o passar dos anos experimentaram um aumento da receita enquanto outras não. Isto deve-se, muitas vezes, à cultura enraizada na organização, sendo que esta cultura deve estar alinhada a sua estratégia. A cultura deve ser adequada à estratégia da organização bem como conter valores que possam auxiliar a empresa a se adaptar a mudanças ambientais (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Além disso, assim como a estrutura de poder e política existente, a questão cultural de uma organização também dificulta a implementação da estratégia. Há uma reação organizacional natural no sentido de lutar contra esta nova possibilidade de estrutura que a estratégia pode provocar (ANSOFF, 1990). Para poder contar com a colaboração dos indivíduos na implementação e sucesso das organizações é necessária uma estratégia clara e que todos tenham o conhecimento dela. Quando a estratégia é implementada corretamente, pode transformar o desempenho de uma empresa. Para isto, deve-se analisar os pontos fracos nos negócios e focar na transformação de áreas problemáticas, maximizando o desempenho da força de trabalho e do negócio (EIGENHUIS e DIJK, 2007).

Na escola ambiental, o ambiente torna-se o agente central na formação da estratégia e, cabe ao líder a visualização do que acontece no ambiente e a garantia da adequação da organização. O ambiente é como um nicho/contexto e pode ser visto sob duas perspectivas. Os ecologistas de população acreditam que a organização é obrigada a fazer o que o ambiente manda ou é eliminada, já os teóricos institucionais consideram que o ambiente reduz as opções estratégicas, mas não as elimina (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Neste sentido, Drucker (2002) destaca que as forças do ambiente fixam limites à atuação da direção, mas não determinam por si mesmas o que a empresa seja ou faça.

E, por fim a escola de configuração a qual garante que o processo de geração de estratégia é uma integração de todas as outras escolas dependendo do tempo e contexto. Uma organização pode ser descrita sob algum tipo de configuração estável de suas características (dentro de um determinado tempo, contexto e estrutura) e provoca um determinado padrão de comportamento e que resulta em certas estratégias. Esta estabilidade pode sofrer pequenas

mudanças constantemente ou pode haver um salto quântico que resulta em uma nova configuração (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

As dez escolas compiladas, por si só, indicam fortemente a ausência de um consenso acadêmico sobre o tema. Isto pode ser observado que embora a classificação de estratégia com o objetivo de melhor visualizar este campo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21) não fornecem uma definição taxativa de estratégia mas apresentam áreas em que as escolas convergem. Dessa maneira, destacam que a estratégia “(...) diz respeito tanto à organização como ao ambiente”; “a essência da estratégia é complexa”; (...) “afeta o bem-estar geral da organização”; “envolve questões, tanto de conteúdo como de processo”; “(...) não é puramente deliberada”; “(...) existe em níveis diferentes” e; “(...) envolve vários processos de pensamento”. Além disso, relatam que a estratégia “fixa a direção”, “focaliza o esforço”, “define a organização” ,e, “provê consistência” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 22).

Por conseguinte, apesar do esforço para haver um consenso acerca do termo estratégia, percebe-se que desde Sun Tzu (1996) a palavra vem sofrendo modificações quanto à sua utilização e conceitualização. Atualmente, sabe-se que diz respeito “(...) diz respeito tanto à organização como ao ambiente”; “a essência da estratégia é complexa”; (...) “afeta o bem-estar geral da organização”; “envolve questões, tanto de conteúdo como de processo”; “(...) não é puramente deliberada”; “(...) existe em níveis diferentes” e; “(...) envolve vários processos de pensamento”. Além disso, relatam que a estratégia “fixa a direção”, “focaliza o esforço”, “define a organização” ,e, “provê consistência” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 22).

### **2.3.2 Tipologias de Estratégia**

À medida que o pensamento estratégico evoluiu, suas definições também apresentaram diversas formas. No entanto, apesar de muita pesquisa e prática sobre este tema, ainda não há um consenso sobre o conceito de estratégia. Mintzberg e Quinn (2006) destacam que, apesar, de a palavra estratégia ter uma definição tradicional, este termo vem sendo usado de diferentes maneiras e com significados implícitos distintos. Na visão dos autores, é necessário o reconhecimento dos diferentes significados para auxiliar as pessoas a moverem-se neste difícil campo. Dessa maneira, eles apresentam cinco definições de estratégia: como

plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Sendo que estes tipos de estratégia podem ser encontrados atuando concomitantemente em uma organização.

A estratégia como plano diz respeito a um curso de ação pretendido, planejado para lidar com uma situação. Nesta definição consideram-se duas características principais: as estratégias são criadas antes das ações às quais vão ser aplicadas e, isto é feito de maneira consciente e proposital. Esta visão de estratégia como plano é compartilhada por vários autores (CHANDLER, 1990; ANDREWS, 1992; ANSOFF,1990). Henderson (1998, p. 7) conceitua a estratégia como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. A estratégia como plano também pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra ou truque para dominar, ‘enganar’ o oponente. Assim, a estratégia como pretexto é a ameaça e não a ação real (MINTZBERG, 1987).

Muitas vezes, a estratégia privilegiada em uma organização não foi necessariamente pretendida, mas simplesmente mostra-se um padrão em uma corrente de ações. Assim, o terceiro tipo de estratégia é um padrão, ou seja, a “estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não” (MINTZBERG, 1987, p. 24). As estratégias pretendidas são as estratégias planejadas e quando foram executadas são chamadas de estratégias deliberadas. Sendo as estratégias emergentes o oposto, pois é um padrão realizado que não foi planejado. No entanto, estas estratégias (deliberadas e emergentes) não são puramente deliberadas ou emergentes. Sempre haverá um pouco de características emergentes e deliberadas em uma estratégia, a proporção de cada uma é que pode variar (MINTZBERG, 1987, p. 24).

O processo de formação das estratégias se daria, então, pela dosagem entre os processos de deliberação e de emergência, variando, entre os extremos de exclusivamente deliberados e exclusivamente emergentes. Um processo exclusivamente deliberado exigiria previsões infalíveis, total controle sobre as decisões e ações de execução, assim resultaria ser incapaz de explorar as oportunidades advindas do aprendizado pela ação. Por outro lado, um processo exclusivamente emergente seria completamente desprovido de mecanismos de planejamento e controle e, resultaria em sistemas inadministráveis. O primeiro extremo significa, segundo Mintzberg (1987), aprendizado zero, ao passo que o segundo representa controle zero. Por esse racional, o autor sustenta que as estratégias na vida real precisam, de alguma forma, misturar os dois processos: exercer o controle fomentando o aprendizado. Os estrategistas eficazes, segundo ele, misturam os dois processos de maneira que as estratégias resultantes reflitam as duas condições: não só a capacidade de previsão, mas também a

capacidade de reagir a eventos, como ameaças e oportunidades, inesperados (CORRÊA, 2008).

Wright, Kroll e Parnell (2000) também destacam a diferença entre a estratégia pretendida e a realizada. Sendo a estratégia pretendida o que a administração planeja e pretende implementar. E, a realizada é a “estratégia vigente e eventual que a administração implementa por causa de eventos ambientais ou organizacionais não previstos que provocam modificações na estratégia pretendida” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000, p. 45). Anselmo (2007) constatou que as empresas líderes dos setores de cosméticos e de softwares apresentam maior grau de utilização dos princípios e técnicas da gestão estratégica emergente e, que no setor mais dinâmico e imprevisível (de softwares) a empresa líder utiliza ainda em maior grau estes princípios e técnicas.

Ainda que as definições, como “plano” e como “padrão”, esclareçam questões relativas aos processos de formação das estratégias, elas não respondem às questões relativas ao objeto das estratégias, isto é, não contemplam o conteúdo das estratégias. Dessa maneira, as duas próximas definições dadas por Mintzberg (1987) endereçam essas questões.

Um quarto tipo de estratégia relaciona-se com o posicionamento da empresa no contexto que atua. A estratégia como posição considera as organizações em seu contexto, especificamente, em seu ambiente competitivo. Ou seja, a estratégia é uma posição, um modo de localizar a organização no ambiente. Assim, ela diz respeito à combinação de contexto interno e externo, com a empresa buscando um posicionamento no mercado que alcance retornos e sustentação do negócio. Neste sentido, pode-se dizer que o objetivo é buscar um nicho de mercado. De acordo com essa definição, as parcerias ou acordos entre empresas - como joint-ventures, fusões - são chamadas de estratégias coletivas e buscam uma posição no mercado por meio destas parcerias (MINTZBERG, 1987).

Enquanto a quarta categoria trata do ambiente externo, a quinta e última diz respeito ao contexto interno da organização. Ou seja, esta abordagem trata da estratégia como perspectiva, como abstração da realidade percebida pelos membros da organização. Seu conteúdo não é somente uma posição escolhida, mas uma maneira enraizada de ver o mundo. Neste sentido, a estratégia é como uma visão de mundo compartilhada pelos membros da empresa por meio de suas intenções e/ou ações (MINTZBERG, 1987). E, a percepção da realidade pelos componentes da organização estudada pela abordagem cognitiva explica que a realidade parece emergir da percepção e interpretação individuais, refletindo a adoção de uma posição predominantemente subjetivista. Contudo, neste caso, a percepção e interpretação da realidade tornam-se coletivos, o que pode-se denominar de mente coletiva, que são “os

indivíduos unidos pelo pensamento comum e/ou comportamento” (MINTZBERG, 1987, p. 30). Sendo que Hambrick e Mason (1984) ressaltam que as pessoas constroem modelos mentais simplificados de maneira que auxiliam na tomada de decisão.

Corroborando com a questão cognitiva vista na estratégia como perspectiva, Robbins (1990) ainda destaca que o ambiente externo da empresa pode ser dividido em ambiente percebido e real, haja vista a questão cognitiva dos membros da organização. E, Simon (1994) apresenta a estratégia de maneira análoga a Mintzberg (1987) definindo em plano, padrão de ações, posição produto/mercado e perspectiva específica. No entanto, as estratégias são apenas emergentes e não é possível projetar o futuro com detalhes. Enquanto que, segundo Mintzberg (1987) as estratégias podem ser mais emergentes ou mais deliberadas, como uma escala que varia da forma mais pura de estratégia deliberada à mais pura da estratégia emergente.

Já para Porter (1999, p. 27) a “essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Esta competição está arraigada na economia subjacente do setor e todos os setores têm uma estrutura subjacente, ou seja, um conjunto de características que dão origem às forças competitivas. Sendo que a estrutura da indústria pode ser percebida a partir do modelo de análise das cinco forças proposto por Porter (1999). Dessa maneira, a potência destas forças estabelece, em última instância, as perspectivas de lucro do setor, ou seja, determinam a rentabilidade de um setor e são da maior importância para o estrategista (PORTER, 1999).

Diante desta análise das forças, o estrategista deve encontrar o melhor posicionamento para a empresa no setor de modo que esta consiga se defender das forças analisadas ou influenciá-las a seu favor. O estrategista também deve ir mais além, ele deve analisar as fontes das forças pois elas realçam os pontos fortes e fracos da organização, inspiram seu posicionamento, podem demonstrar as áreas em que as mudanças estratégicas tem maior probabilidade de proporcionar maior retorno e identificam as oportunidades e ameaças mais significativas do setor e, de forma que gere vantagem competitiva para a empresa (PORTER, 1999).

Uma das forças que devem ser analisadas é a ameaça de novos entrantes. Isto porque novas empresas no setor sempre trazem novas capacidades, a ânsia por participação no mercado e, muitas vezes, recursos significativos. Para tanto, a ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada que há no setor que podem ser: (a) a economia de escala que é necessário para competir com as outras empresas do setor; (b) a diferenciação do produto no sentido de identificação do consumidor com a marca; (c) exigência de alto investimento; (d)

as desvantagens de custo como os efeitos da curva de aprendizagem, a tecnologia, acesso às melhores fontes de matéria-prima, subsídios governamentais ou boa localização que as organizações veteranas desfrutam; (e) a dificuldade de acesso a canais de distribuição; (f) e as limitações impostas pelo governo como política governamental (PORTER, 1999).

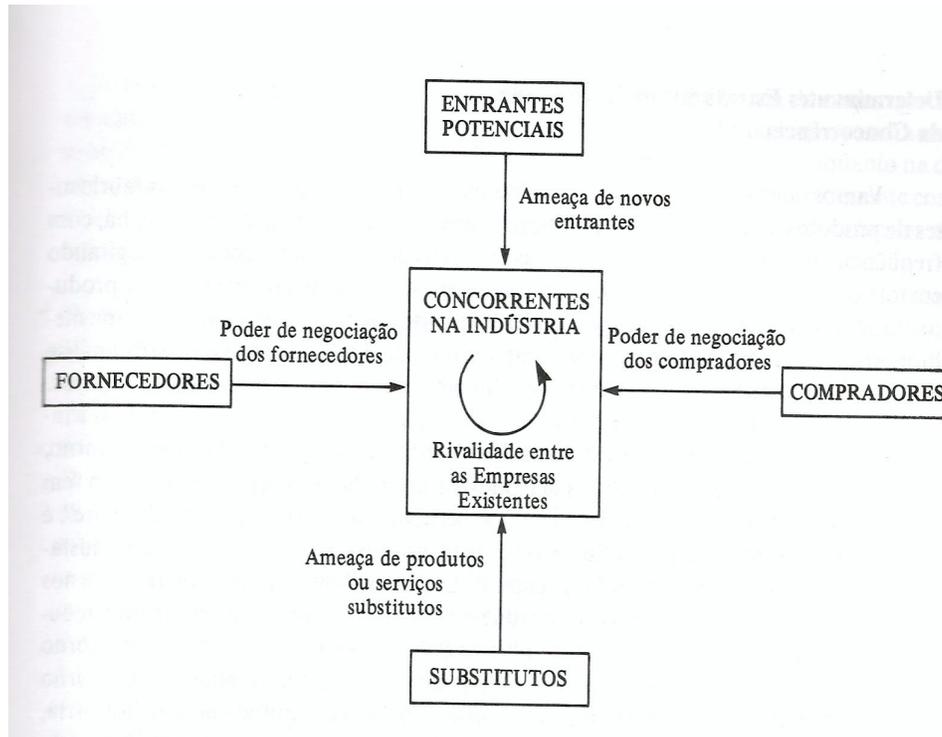


Figura 12: Modelo das cinco forças de Porter., Fonte: Porter (1999, p.23).

Além disso, há dois aspectos importantes para a questão estratégica. Primeiro, a mudança da ameaça de concorrentes de acordo com as alterações das condições da estrutura. Segundo, que se as decisões estratégicas envolverem um grande segmento de um mesmo setor podem impactar nas condições determinantes da ameaça de entrada (PORTER, 1999).

A segunda força que Porter (1999) apresenta é o poder de negociação dos fornecedores. A partir do poder de barganha que os fornecedores de determinado setor possuem, estes podem diminuir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Este poder dos fornecedores de influenciar na posição estratégica de um determinado segmento “depende de inúmeras características da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas ou compras para o setor, em comparação com o negócio com um todo” (PORTER, 1999, p. 35).

O poder dos fornecedores depende da estrutura de mercado que a empresa fornecedora está inserida, da diferenciação ou exclusividade de seu produto, das perspectivas de futuro que têm para os seus negócios e a importância do setor comprador (PORTER, 1999).

Há, ainda, o poder de negociação dos clientes, os quais também são capazes de forçar uma diminuição da rentabilidade no setor exigindo preços mais baixos ou maior qualidade e prestação de serviços. Da mesma forma que o poder de negociação dos fornecedores depende de inúmeros aspectos, o poder de barganha dos compradores está relacionado com “características da situação do mercado e da importância relativa das respectivas vendas ou compras para o setor, em comparação com o negócio como um todo” (PORTER, 1999, p. 35).

Dentre alguns aspectos que tornam os compradores poderosos, pode-se destacar a concentração ou compra em grandes volumes, a padronização dos produtos, a parcela de custos que representa no produto do comprador, a lucratividade do comprador, a importância dos produtos do setor para a qualidade ou serviços dos compradores e, a perspectiva dos compradores de incorporar o produto do setor fazendo a integração para trás (PORTER, 1999).

As opções estratégicas da empresa quanto aos seus compradores e fornecedores são decisões estratégicas cruciais para o bom desempenho da organização. Devido a este fato, muitas vezes as empresas devem selecionar seus compradores, com o objetivo de melhorar sua postura estratégica vendendo para clientes que disponham do menor poder de afetá-la de forma negativa (PORTER, 1999).

Os produtos substitutos também são uma força a ser considerada na escolha estratégica de uma empresa. Quanto mais atrativa a relação preço/desempenho dos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor. Dessa forma, Porter (1999) destaca, que do ponto de vista estratégico, os produtos substitutos que têm a tendência de melhorar sua condição excludente de preço/desempenho e os que são produzidos por setores de alta rentabilidade devem exigir maior atenção dos estrategistas (PORTER, 1999).

As manobras pelo posicionamento das empresas são a forma usual da rivalidade entre os concorrentes. Porter (1991) destaca que muitas abordagens acreditam que a estratégia como posicionamento seria muito estático para atuar em um ambiente que é cada vez mais dinâmico. No entanto, pode-se considerar isto meia verdade. A raiz do problema está na distinção entre eficácia operacional e estratégia. As empresas utilizam táticas de competição e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes depende de alguns aspectos, como: a estrutura de mercado e o tamanho das empresas, a velocidade de crescimento do setor,

necessidade de diferenciação do produto ou serviço, sazonalidade da demanda, barreiras de saída e boas manobras táticas por posicionamento dos concorrentes (PORTER,1999).

A avaliação das forças que influenciam a competição no setor e suas causas subjacentes possibilitam ao estrategista identificar os pontos fortes e fracos da organização, ou seja, “as posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força” (PORTER, 1999, p.40). Após esta etapa, o estrategista desenvolve a um plano de ação. Neste planejamento, a empresa pode decidir por determinadas abordagens estratégicas: o posicionamento da empresa de acordo com seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de defender-se das forças competitivas; e/ou elaboração de uma estratégia ofensiva que provoque a alteração das forças competitivas; e/ou a antecipação da mudança das forças competitivas do setor com o objetivo de poder explorar as novas perspectivas no futuro (PORTER, 1999).

Outra questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. Sendo assim, uma empresa, para estar bem posicionada em sua indústria, deve possuir altas taxas de retorno. Mesmo em se tratando do caso em que a estrutura industrial em que esteja inserida seja desfavorável e a rentabilidade, do setor (ou indústria), portanto, não seja satisfatória. Assim, ela deve adotar a melhor estratégia, ou seja, a posição mais favorável no seu contexto. (PORTER, 1999).

Diante disso, a organização deve decidir entre três estratégias genéricas, que variam na ênfase dada a duas dimensões: diferenciação x liderança de custo (vantagem estratégica); e indústria em geral x segmento particular (objetivo estratégico), conforme figura 10. A primeira estratégia descrita por Porter (1999) é a de liderança em custos, ou seja, a busca por menores custos para poder oferecer aos consumidores preços mais baixos que os concorrentes. Já a estratégia de diferenciação, não se preocupa com o custo, mas sim com o aspecto inovador e a qualidade única do produto a ser ofertado. A estratégia de foco refere-se à possibilidade de aplicar tanto a liderança de custos como a diferenciação em um segmento de mercado escolhido, ou seja, um nicho de mercado.

	Custo mais baixo	Diferenciação
alvo amplo	liderança em custo	diferenciação
alvo estreito	ênfase no custo	ênfase na diferenciação

Figura 13: Três estratégias genéricas. Fonte: Porter (1999).

Segundo Porter (1999), as estratégias genéricas podem ser implementadas de maneira isolada ou combinada, desde que a organização apresente condições de arcar com exigências em termos dos seus recursos e habilidades, dos arranjos estruturais e processuais, do estilo de liderança, da cultura e da impossibilidade de imitação pela concorrência. Entretanto, a necessidade de realizar alterações que permitam adaptar estratégias à realidade interna e externa envolve o risco de adoção de uma posição de meio-termo, na qual a organização não segue explicitamente nenhuma dessas estratégias ou não obtenha sucesso na implementação de uma das estratégias genéricas, tendendo assim ao fracasso e à estagnação. As empresas que apresentam a estratégia meio-termo tendem a “ficar pulando ao longo do tempo de uma estratégia para outra”, sem nunca atingi-las (PORTER, 1999, p. 44). Ou seja, se por ventura, a empresa fracasse na implementação da estratégia, ela estaria no meio termo entre a estratégia planejada e a implementada o que provocaria um desempenho inferior às demais empresas da indústria. Logo há que se priorizar a adoção de uma estratégia em particular, mediante a avaliação das potencialidades organizacionais e das contingências ambientais.

Segundo Miller e Dess (1993) esta classificação proposta por Porter (1980) foi referenciada em metade dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal* nos anos de 1986 a 1990, todavia Kotha e Vadlamini (1995) indicaram uma diminuição da utilização desta abordagem em trabalhos recentes.

Da mesma forma que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) buscam facilitar a compreensão acerca de estratégia tipificando-a, Whittington (2002) também apresenta as várias visões deste campo e classifica as abordagens de acordo com os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo.

A primeira abordagem descrita por Whittington (2002) é a clássica, a qual acredita que a estratégia deve emergir de um planejamento racional no qual a previsão de acontecimentos e ações são determinantes pelo fracasso ou sucesso de uma estratégia e, sendo assim deliberada.

Já, a perspectiva evolucionária acredita que o ambiente é dinâmico e imprevisível e, por isso qualquer tentativa no sentido de controlá-lo é ineficaz, além disso compara a evolução das espécies segundo a teoria de Darwin, que o ambiente seleciona os seres mais aptos a sobreviver (WHITTINGTON, 2002).

Os processualistas são partidários da abordagem evolucionária no que tange a ineficiência de um planejamento a longo prazo. Além disso, baseando-se na limitação da cognição dos homens e nos interesses dentro de uma organização, tratam a estratégia como ela é e não como deveria ser. E, sendo assim destacam que ela emerge de acordo com as mudanças. E, por fim a abordagem sistêmica a qual acredita que a estratégia depende do

sistema social que a organização está inserida, pois esta define os interesses e as regras das quais ela age (WHITTINGTON, 2002).

De uma forma geral, estas abordagens possuem um certo grau de convergência. A organização traz elementos da abordagem clássica, quando tem como objetivo a maximização de lucros. Entretanto esta maximização somente poderá perdurar se a organização souber utilizar a sua aprendizagem ou evolução dentro do ambiente onde está inserida, e adaptar-se bem aos sistemas no qual está inserida e souber lidar com os processos que emergem de sua atividade (WHITTINGTON, 2002).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a concentração num único setor pode ajudar as organizações a se tornarem mais especializadas e oferecer melhores produtos, além de se tornarem mais eficientes. Contudo, há suas desvantagens como dependência da demanda num único setor, o que pode ser superado pela diversificação. Para estes autores, os administradores devem escolher seguir uma estratégia de crescimento, estabilidade ou redução de acordo com seus objetivos.

A estratégia de crescimento tem o objetivo de aumentar o valor da empresa através do crescimento das vendas ou participação do mercado. Sendo que este crescimento pode ser fruto da estratégia de crescimento interno, de integração horizontal, diversificação horizontal relacionada ou não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas ou não relacionadas, fusões ou alianças estratégicas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

O crescimento interno está relacionado ao aumento das vendas, capacidade de produção e mão-de-obra (exemplo: franquias). Preserva-se cultura organizacional, eficiência e, qualidade com esta alternativa. Esta estratégia pode ser adotada pelo crescimento interno horizontal, ou seja, criar empresas com negócios relacionados ou não; ou, pelo crescimento interno vertical, quando uma empresa produz sua própria matéria-prima ou vende seu produto sem intermediários na cadeia de distribuição. As desvantagens são o aumento dos custos burocráticos e de coordenação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A integração horizontal é a aquisição de outras empresas na mesma linha de negócio para o aumento da participação de mercado e, conseqüente receita. Apresenta algumas vantagens como maior poder de barganha com fornecedores, maior flexibilidade operacional e, desvantagens como legislação antitruste (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A diversificação horizontal relacionada acontece quando uma empresa compra outra fora do seu ramo de atuação, mas que suas competências são semelhantes ou complementares para que sejam transferidas ou partilhadas. Sendo que para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 135), “competências essenciais são as maiores forças de uma empresa em termos de

recursos.” Visa-se atingir sinergia quando há diversificação horizontal relacionada e, suas vantagens são atingidas quando atividades funcionais são realizadas a um custo mais baixo do que quando estas empresas eram separadas, quando as inovações podem ser partilhadas ou transferidas e, quando há uma combinação destas vantagens. As desvantagens desta estratégia são o aumento dos custos burocráticos e de coordenação.

Já a diversificação horizontal não relacionada (por conglomerados) é quando uma empresa adquire outra de um setor não relacionado, ou seja, sem competências essenciais similares ou complementares. As vantagens apresentadas são menores custos de coordenação, todavia, os custos burocráticos tendem a aumentar (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

A integração vertical de empresas relacionadas apresenta-se quando os vários estágios da cadeia de suprimentos (regressivamente) ou da cadeia de distribuição (progressivamente) integrados em um todo, sendo que pode ser parcial ou pleno. Pode-se destacar algumas vantagens como economias da cadeia por eliminação de alguns processos, custos indiretos, compartilhamento de inovações e uma combinação das economias com as inovações. As desvantagens desta estratégia é que pode haver custos mais baixos no mercado, padrões de integração mais complexos e, variação da demanda (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Já a integração vertical de empresas não relacionadas é a aquisição de uma empresa na qual as competências essenciais não se relacionam ou pelo menos são limitadas. Algumas vantagens seriam a maior transferência de inovações e, assim diminuindo o risco de obsolescência. E, dentre as desvantagens, os custos burocráticos tendem a aumentar à medida que se adquire mais empresas verticais (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

As fusões podem ser realizadas quando duas empresas se fundem por meio de permuta de ações com o objetivo aumentar recursos e participação no mercado. Há sinergia quando alcança-se maior eficácia e eficiência do que quando as empresas não haviam se fundido.

Já as alianças estratégicas são parcerias de empresas para um projeto específico ou cooperação em alguma área do negócio, podendo ser temporário ou a longo prazo. As alianças estratégicas podem ser feitas de diversas maneiras, como joint-ventures, acordos de franquia/licenciamento, pesquisa e desenvolvimento, etc. As vantagens desta estratégia são o pouco aumento nos custos burocráticos e a coordenação, bem como o benefício mútuo em custos e riscos. Todavia, há a divisão dos lucros e uma empresa pode ter mais recursos tecnológicos que a outra, por exemplo (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Para Tavares (2000), a estratégia de crescimento é recomendável quando o porte da organização é um fator que limita atender satisfatoriamente a demanda do mercado. Ou ainda,

quando o tipo de produto ou determinado segmento a torna vulnerável à ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados.

E, segundo Certo (1993), as estratégias de crescimento podem ser seguidas por meio de recursos como a integração vertical e a diversificação, sendo que esta última é utilizada quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios totalmente diferente. A estratégia de crescimento que utiliza a diversificação como recurso é aplicada em (a) empresas de crescimento lento que, então, adquirem empresas de crescimento rápido para aumentar sua taxa de crescimento global; (b) empresas que possuem excesso de caixa e descobrem que o investimento em outra empresa é estrategicamente lucrativo; (c) empresas que se diversificam para diluir seus riscos em diversas indústrias; e (d) quando a organização adquirente aplica seus recursos financeiros, técnicos conhecimentos de mercado em empresas fracas de outro ramo, no intuito de torná-la lucrativa.

A segunda alternativa estratégica que Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam é a estratégia de estabilidade, que é a opção de manter o conjunto de empresas no momento. Dessa forma, pode-se concentrar os esforços administrativos e melhorar suas competências.

Já Valadares (2005) denomina a estratégia de estabilidade como estratégia de manutenção, sendo esta aplicada em um cenário não otimista. Para ele, manter a estabilidade dos negócios de uma organização está além de somente preocupar-se com a sobrevivência da empresa, embora ainda seja uma atitude defensiva diante das ameaças existentes.

Tanto na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) quanto na de Valadares (2005), a estratégia de estabilidade está associada à manutenção de um estado de equilíbrio, seja com relação a atuais posições de mercado ou linhas de negócios existentes.

Certo (1993) aponta os motivos pelos quais as organizações adotam a estratégia de estabilidade, sendo eles: (a) evitar controles governamentais ou penalidades por monopolização, quando a organização é considerada de grande porte e domina seu mercado; e (b) garantir o equilíbrio nas atividades econômicas quando a organização está inserida em um cenário com baixo crescimento ou sem crescimento algum, não tendo outras opções viáveis de estratégia.

Já conforme Tavares (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia de manutenção ou estabilidade torna-se recomendável quando a organização alcançou um patamar em que o investimento para a sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos. Esse caso é muito comum quando a empresa já atingiu altíssima participação de mercado em que os investimentos adicionais não conseguem produzir retorno que os compensem.

E, por último, a estratégia de redução que pode ser aplicada quando o desempenho está abaixo do esperado ou quando se corre o risco de falência. Ou seja, a estratégia de redução é o reposicionamento da empresa em relação às suas áreas de negócios. Geralmente, ocorre quando a empresa não está competindo com eficiência ou o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado (CERTO, 1993; TAKESHY, 2000; REBOUÇAS, 2001; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Rebouças (2001) complementa ainda que estratégia de redução é a estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Cita também a redução dos custos, onde se podem reduzir todos os custos possíveis, para que a empresa possa subsistir. Em grande parte dos autores pesquisados, é possível identificar um tratamento ramificado deste tema, sendo a estratégia de redução dividida em rotação ou reviravolta, desinvestimento e liquidação.

Tanto Certo (1993) quanto Wright, Kroll e Parnell (2000) definem que a estratégia de rotação ou reviravolta deve ser utilizada caso uma organização esteja apresentando ineficiência, embora não tenha alcançado, ainda, um estágio crítico. Desse modo, a empresa deve livrar-se de produtos não lucrativos, reduzir a força de trabalho e os canais de distribuição e procurar formas de tornar a organização mais eficiente. Caso a rotação ou reviravolta seja bem sucedida, a organização pode optar por outra estratégia, como a de crescimento. Assim, a reviravolta tem o propósito de “tornar a empresa mais enxuta e eficaz” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p. 149).

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem a estratégia de desinvestimento como a venda de uma das unidades de negócio ou, *spin-off*, quando as ações são distribuídas. A estratégia de desinvestimento, segundo Certo (2004), é adotada quando o negócio não está sendo bem conduzido ou conseqüentemente apresenta fracasso no atingimento de seus objetivos, enquanto para Takeshy e Resende (2000), deve ser vista como um movimento normal, natural do processo de reestruturação que toda empresa executa ao longo de sua existência.

Em relação à estratégia de liquidação, Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que a liquidação é a estratégia de último recurso – quando a reviravolta ou desinvestimento não foram bem sucedidos, sendo o fechamento do negócio e venda de seus ativos. Certo (1993) complementa ainda que em uma organização com diversos negócios, a perda de um deles tem menos impacto negativo do que teria em uma organização de negócio único.

Wright, Kroll e Parnell (2000) ressaltam que independente do tipo de estratégia adotado pela organização é necessário efetuar uma análise sobre o ambiente externo e interno onde a mesma está situada, uma vez que a organização sofre influências constantes do

ambiente que afetam seu desempenho e resultado. Dessa maneira, muitas vezes ocorre a adoção de mais de uma estratégia concomitantemente.

A seleção de uma estratégia genérica depende do estágio do ciclo de vida que a organização se encontra. Dessa forma, quando a empresa está começando com poucos clientes, ela está no estágio embrionário. À medida que o tempo passa, cresce o número de consumidores há a fase de crescimento, depois a demanda de mercado começa a ficar saturada, o crescimento diminui e as vendas geralmente são para reposição e, assim identifica-se a etapa da turbulência competitiva. Quando a demanda chega a saturação e o crescimento revela-se baixo, inexistente ou negativo, observa-se o estágio de maturidade. E, por fim, quando a demanda cai constantemente, e os consumidores podem estar comprando produtos substitutos, então se caracteriza o estágio de declínio (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Neste ponto, no qual Wright, Kroll e Parnell (2000) descrevem os ciclos de vida de um setor percebe-se uma relação com a escola ambiental descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Nesta escola, o ambiente é o ator principal da estratégia e define as possibilidades de estratégia para a organização.

A literatura tem considerado três níveis para as estratégias: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégias funcionais (MINTZBERG, 1994; FINE e HAX, 1985; WHEELRIGHT e HAYES, 1985; CORREA, 2007; GUPTA e LONIAL, 1998). A estratégia corporativa determina os objetivos e as metas efetivas por longos períodos de tempo e produz políticas e planos principais para atingi-los; assim, define a imagem da empresa e a posição que ela ocupará no ramo industrial e no mercado (WHEELRIGHT, 1984). A estratégia das unidades de negócios, segundo VANALLE (1995), deve especificar os objetivos e limites de cada unidade empresarial, de modo a ligar a estratégia desta unidade à estratégia corporativa. Uma unidade de negócios pode ser representada por uma unidade fabril, por uma divisão, por uma linha de produtos, dentre outros. As estratégias funcionais, de forma semelhante, contemplam as decisões das várias áreas funcionais da organização como, entre outras, as áreas de marketing, finanças e manufatura. Ou seja, a estratégia competitiva é desdobrada em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, produção, tecnológica, entre outras. As estratégias funcionais devem suportar e viabilizar a vantagem competitiva desejada pela unidade de negócios e especificar como a unidade funcional em questão irá complementar as estratégias das outras áreas funcionais para que haja total integração entre elas (VANALLE, 1995).

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem unidade de negócio como um subsistema da organização, a qual tem um mercado, concorrentes e missão específicos. Os administradores destas unidades devem definir a melhor estratégia genérica no contexto de cada situação específica.

Uma outra taxonomia apresentada por Miles e Snow (1978) especifica relações entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo, o que possibilita visualizar a organização como um todo integrado em interação dinâmica com seus ambientes. Este aspecto e o fato de poder ser aplicada em qualquer organização, independentemente do tamanho, fazem desta tipologia um instrumento teórico muito eficaz que vem sendo aplicado em diversos estudos com sucesso (SHORTELL e ZAJAC, 1990; SMITH, GUTHRIE, CHEN, 1986; ZAHRA e PEARCE, 1990). Além disso, trabalhos mais recentes (PARNELL e WRIGHT, 1993; BEEKUN e GINN, 1993; SCHENK, 1994; MOORE, 2005) têm apresentado evidências empíricas acerca da existência dos tipos estratégicos elaborados por Miles e Snow (1978) em diversos setores.

Para Miles e Snow (1978) as organizações estão em constante processo de avaliar seus propósitos (questionando, verificando, e redefinindo o seu modo de interação com seu ambiente) com vistas a manter o equilíbrio entre os processos internos e as variações no ambiente e, bem como um mercado viável para seus produtos e serviços. Dessa maneira, as empresas estão constantemente modificando e refinando o mecanismo pelo qual alcançam seus propósitos – rearranjando suas estruturas de funções e suas interações, bem como seus processos de gestão. E, o fundamental é que estes mecanismos complementem suas estratégias de mercado. Assim, para estes autores, uma estratégia de relacionamento é desenvolvida ao longo do tempo com o mercado de uma indústria ou grupo de empresas que é reconhecível por observadores e concorrentes. Uma dada estratégia organizacional se adaptaria melhor a um tipo específico de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo, sendo que este padrão interno da organização suportaria e apresenta a tendência de perpetuar a estratégia. Neste sentido, Miles e Snow (1978) entendem que a estratégia organizacional é um processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente através de um comportamento adaptativo e cíclico.

Em muitas organizações a dinâmica de ajustar-se às mudanças e incertezas do ambiente, ou seja, de manter um alinhamento efetivo com o ambiente enquanto administra as interdependências internas da organização, é muito complexa, englobando infinitas decisões e mudanças comportamentais na maior parte dos níveis organizacionais. Todavia, esta complexidade do processo de ajuste pode ser penetrado: pela busca de padrões no

comportamento das organizações, uma pode descrever e até mesmo prever o processo de adaptação organizacional.

Miles e Snow (1978) propõem um modelo geral do processo adaptativo chamado de ciclo adaptativo. Este modelo segue a abordagem da escolha estratégica e paralelamente expande idéias formuladas por outros estudiosos como: Chandler (1990), Child (1972), Cyert and March (1996), Drucker (2002), Thompson (1976) e Weick (1979). A perspectiva de escolha estratégica acredita que o comportamento organizacional é, apenas em parte, pré-ordenado pelas condições ambientais e que as escolhas feitas pelos altos administradores são os determinantes críticos da estrutura organizacional e processo. Os altos administradores são responsáveis não só de fazer as escolhas estratégicas de modo a solucionar problemas, como também de encontrar os problemas. Portanto, a visão dos altos administradores do ambiente, ou seja, como eles percebem seu ambiente externo influencia na criação do ambiente empresarial, já que a organização responde ao que eles percebem (MILES e SNOW, 1978).

Apesar destas escolhas serem em grande número e complexas, elas podem ser vistas como três amplos problemas da adaptação organizacional: o problema empreendedor, o de engenharia e o problema administrativo. O problema empreendedor é marcado pela aceitação de um domínio particular de produto-mercado pela administração, e esta aceitação torna-se mais evidente quando a administração decide alocar recursos para atingir objetivos relativos ao domínio (MILES e SNOW, 1978).

O problema de engenharia, relativo à escolha de sistemas técnicos e tecnologias necessárias para produzir os produtos e/ou serviços que serão ofertados ao mercado selecionado no problema empreendedor (MILES e SNOW, 1978). Hall (2006) destaca que qualquer desenvolvimento tecnológico acaba chegando às organizações com ele relacionadas e, sendo assim uma empresa deve estar sempre atualizada com as novas tecnologias nas áreas que sejam cruciais para seu sucesso contínuo. Este autor, ainda salienta que cada empresa responde de forma distinta a mudanças tecnológicas e a outras mudanças ambientais e, já que o índice de mudanças não é constante para todas as organizações, o grau de desenvolvimento de mecanismos de adaptação varia, mas a variável tecnológica continua sendo essencial para todas elas.

E, por fim, o problema administrativo relativo à estrutura e aos processos organizacionais, isto é, a racionalização e estabilização das soluções bem-sucedidas pela organização durante o período empreendedor e de engenharia, além de formular e implementar os processos que irão possibilitar a freqüente inovação (MILES e SNOW, 1978).

As respostas que as empresas dão a estes problemas são distintas em cada estratégia seguida pela organização, conforme mostra o quadro 6. Neste sentido, as empresas desenvolvem padrões de comportamento relativamente estáveis na busca de alinhar-se às condições ambientais percebidas pela administração e, desse modo as organizações podem ser classificadas em uma das quatro categorias: defensiva, prospectora, analítica, e reativa (MILES e SNOW, 1978).

Componentes do ciclo adaptativo	TIPOS ESTRATÉGICOS				
	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
<b>Problema Empreendedor e Soluções</b>	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
<b>Problema de Engenharia e Soluções</b>	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/expertise básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionada/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos (buffers)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
<b>Problema Administrativo e Soluções</b>	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadoso/contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Quadro 6: Dimensões do Ciclo Adaptativo e Características dos Tipos Estratégicos. Fonte: GIMENEZ, PELISSON, KRUGER e HAYASHI (1999, p. 61)

Estes problemas estão conectados, e de acordo com o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), a adaptação inicia com a fase empreendedora, para depois de engenharia e administrativa. Apesar disso, o ciclo também pode começar pelas outras fases.

A primeira forma organizacional é a defensiva, a qual preocupa-se com a manutenção do seu mercado e desse modo mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Geralmente segmentos estáveis são mais viáveis para as estratégias defensivas do que em segmentos turbulentos. O risco potencial que esta forma de organização corre é da não

efetividade. Com o objetivo de proteger seu nicho de mercado, as defensivas apresentam ações econômicas como o estabelecimento de preços competitivos ou qualidade superior, sua principal atenção é aumentar a eficiência das operações existentes, mas uma significativa mudança no seu mercado pode ameaçar sua sobrevivência. Esta tipologia estratégica ignora desenvolvimentos e tendências que esteja fora de seu domínio de mercado, e ao invés disso, escolhe a penetração de mercado e talvez algum desenvolvimento de produto para crescer. E, com o tempo uma defensiva realmente pode conseguir penetrar de tal maneira em um nicho de mercado que se torna muito difícil a entrada de novos competidores.

Algumas empresas, que caracterizam a estratégia defensiva, implementam uma integração vertical, ou seja, incorporam cada estágio de produção desde a matéria-prima até a distribuição do produto final. A estrutura organizacional é marcada pela centralização de autoridade, gestores altamente especialistas em sua área de atuação, planejamento intensivo orientado para custos e outros assuntos relacionados à eficiência, estruturas funcionais caracterizadas pela divisão intensiva de trabalho, controle e tomada de decisão centralizados e, comunicação através dos canais da cadeia hierárquica.

A segunda categoria de estratégia é a prospectora e, diferentemente das defensivas que não buscam novas oportunidades de negócios, elas estão sempre em busca de inovação em termos de produtos e mercados. Estas empresas prosperam em ambientes de negócios dinâmicos que tem elementos de imprevisibilidade. Sendo a inovação o elemento principal das empresas prospectoras, sua capacidade de pesquisa sobre as diversas condições, tendências e eventos do ambiente devem ser desenvolvidos e sustentados continuamente. Mudança é uma das principais ferramentas utilizadas pelos prospectores para ganhar mercado, e dessa forma, os gestores destas empresas são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação. Assim, as empresas prospectoras são geralmente criadoras de mudanças e incertezas para as quais seus competidores devem responder (MILES e SNOW, 1978).

Também diferentemente da estratégia defensiva, a estrutura e os processos organizacionais das prospectoras são marcados pela flexibilidade. Isto é feito por meio da descentralização do controle, produtos e estruturas de projetos caracterizados por baixo nível de formalização, comunicação fluente por canais laterais e verticais, um grupo de alta administração dominado pelo marketing e pesquisa e desenvolvimento, poucos níveis de gestão e, a participação através de diferentes departamentos e unidades. Entretanto, devido à grande preocupação com inovações de mercado e produto, estas organizações geralmente não são completamente eficientes, assim “a busca constante pela inovação pode expor este tipo de organização ao risco da baixa lucratividade, já que não é um foco na correta utilização dos

recursos” (MILES e SNOW, 1978, p. 66, Tradução nossa). Além disso, isto não permite que se alcance a máxima eficiência produtiva e de distribuição (MILES e SNOW, 1978).

Hambrick (1983) ao examinar as tendências de performance entre as defensivas e prospectoras, atesta que, ao contrário, das suposições de Miles e Snow e Hrebiniak's (1980), as tendências de performance dependem da natureza do ambiente e do instrumento de medida usado na pesquisa. No seu estudo, Hambrick (1983) verificou que as defensivas apresentaram desempenho superior em todos os ambientes pesquisados em relação às prospectoras em termos de rentabilidade e fluxo de caixa, todavia as prospectoras mostraram maior participação de mercado, mas somente nas indústrias inovadoras. Assim, o autor conclui que os custos e riscos de inovação de produto são aparentemente significantes.

A terceira forma de organização é a analítica, a qual pode ser vista como um meio-termo entre as defensivas e as prospectoras, ou seja, evita riscos excessivos, mas se sobressai na entrega de novos produtos e/ou serviços. Tipicamente, as analíticas concentram-se em uma faixa limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. A característica principal do sistema administrativo de uma empresa analítica é a diferenciação apropriada da estrutura e processo organizacional para alcançar um equilíbrio entre as áreas de operação dinâmicas e estáveis. Assim, o controle e a tomada de decisão é centralizada, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações (MILES e SNOW, 1978). Talvez por ser um tipo estratégico híbrido, a analítica tem apresentado certa dificuldade na sua identificação, pois dependendo da indústria, os arquétipos podem compartilhar de características nos seus padrões de adaptação (MOORE, 2005).

Estes três tipos de organizações podem ser proativos em relação aos seus ambientes, cada qual da sua maneira. Entretanto, a estratégia reativa é o resultado do não-alinhamento entre estratégia e estrutura, o que caracteriza uma forma instável de organização. A organização que adota a estratégia reativa tem pouco controle do seu ambiente externo, mas seus altos executivos geralmente percebem as mudanças e incertezas que ocorrem no ambiente organizacional, mas falta habilidade para adaptação para competição externa e de mecanismos de controle internos efetivos, ou seja, não são capazes de responder a estas mudanças e incertezas. Ela é marcada pelo controle e tomada de decisão altamente centralizados além de apresentar uma estrutura organizacional rígida (MILES e SNOW, 1978).

Os autores relatam três razões para as organizações tornarem-se reativas. A primeira é a falta de uma estratégia organizacional claramente articulada pela alta administração. A

segunda e, provavelmente mais comum, é a falta de alinhamento estratégico, isto é, a estratégia é articulada, porém a tecnologia, estrutura e processos não estão vinculados a ela adequadamente. E, por último, a tendência da administração de manter a relação corrente de estratégia-estrutura apesar das grandes mudanças das condições ambientais, isto é, “a adoção de uma estratégia-estrutura que não condiz com as condições ambientais” (MILES e SNOW, 1978, p. 82). A não ser que a organização atue em um ambiente monopolista, ela não pode ser reativa indefinidamente, ela deve alcançar a estratégia defensiva, prospectora ou analítica (MILES e SNOW, 1978).

Apesar de atestar algumas diferenças quanto à tipologia de Miles e Snow (1978) no seu estudo, Hambrick (1983) aponta que a tipologia apresentada por Miles e Snow (1978) foi testada em diversos contextos e têm-se mostrado altamente consistente. E, o modelo desenvolvido por estes autores foi essencial para cristalizar a idéia de que há mais de uma forma de prosperar em um setor específico ou ambiente.

Sandroni (2006) também apresenta uma taxonomia de estratégia, a qual ele conceitua como a forma de agir das empresas, dentro de uma perspectiva temporal e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura. As estratégias podem ser classificadas como: tradicional, dependente, oportunista, ofensiva, defensiva e imitativa. A estratégia tradicional é adotada num mercado que se caracteriza pela ausência de inovações tecnológicas relevantes. Já a estratégia dependente caracteriza a situação de empresas vinculadas a relação de subcontratação com outras empresas, geralmente de maior porte, ou seja, a estratégia de uma organização é dependente de outra organização e sua orientação estratégica.

Já a estratégia oportunista está relacionada com a identificação de nichos de mercado tecnologicamente dinâmicos, que geralmente não interessam às grandes empresas. De forma análoga a estratégia prospectora (Miles e Snow, 1978), a ofensiva busca ser a pioneira a introduzir determinada inovação no mercado devido a convicção que isto representa uma vantagem que pode se traduzir em lucros mais elevados no curto prazo.

Ao contrário da estratégia ofensiva, a defensiva considera interessante acompanhar com certa defasagem, as empresas mais agressivas na incorporação de inovações, mas introduzindo uma diferenciação no produto, para torná-lo mais competitivo. A estratégia defensiva de Sandroni (2006) e a estratégia defensiva apresentada por Miles e Snow (1978) apresentam um paralelo devido a sua falta de inovação mas com ganhos em eficiência, custos ou qualidade superior. E, por fim, a estratégia imitativa, a qual reconhece um atraso em relação às demais no que se refere à incorporação do progresso técnico, mas que administra esta diferença com competência, sem deixar que a mesma se amplie (SANDRONI, 2006).

Boa parte da literatura sobre administração estratégica se caracteriza pela busca de taxonomias de estratégias genéricas (Hatten e Schendel, 1977; Miller e Dess, 1993). Uma estratégia genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou tipos de organizações (Herbert e Deresky, 1987).

Assim, as tipologias servem para melhor compreender o amplo campo de estudos de estratégia e como forma de visualizar o comportamento das organizações. O modo como agem e reagem podem ser classificados segundo critérios já mostrados neste capítulo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo classifica-se a pesquisa em pauta de acordo com a metodologia científica, sendo que sua caracterização segue a sequência: (a) quanto à abordagem do problema; (b) quanto à natureza dos objetivos; (c) quanto ao delineamento ou método de investigação; (d) os procedimentos de coleta e análise de dados e; (e) o contexto da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O conhecimento científico “é real (...) porque lida com ocorrências ou fatos” (LAKATOS e MARCONI, 2007, p. 20). Ele constitui um conhecimento de contingente pois as proposições e hipóteses formuladas são experimentadas e conhecidas, é sistemático visto que é ordenado logicamente formando teorias, é verificável de modo que as hipóteses que não são comprovadas não fazem parte da ciência, é falível por não ser absoluto e aproximadamente exato, já que há sempre possibilidade de reformulação de teorias existentes por novas técnicas ou proposições (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Para que a ciência possa ser construída a pesquisa deve ser realizada mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização dos métodos, técnicas e outros procedimentos científicos adequados. Assim, o desenvolvimento de uma pesquisa envolve diversas etapas, desde a formulação do problema até a apresentação dos dados (GIL, 1987).

O método, segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 81), é “uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado”, tanto dos fenômenos da natureza como da sociedade. Os métodos de procedimentos referem-se às etapas mais concretas de uma investigação e com o objetivo de explicação geral dos fenômenos e menos abstratos. “Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular” (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 106). Quanto aos métodos de abordagem – como é denominado por alguns autores - é comum a utilização de vários métodos de procedimento concomitantemente (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Esta pesquisa foi feita com base nos objetivos propostos de modo a analisar os perfis das estratégias privilegiadas nas empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina, e a abordagem utilizada foi quantitativa. Assim, sendo a abordagem do problema de pesquisa

quantitativa haja vista que esta significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise, bem como exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Destaca-se, assim, a abordagem quantitativa, a qual mostrou-se a melhor alternativa para este estudo, haja vista o tamanho do universo, e os objetivos específicos da pesquisa. Desse modo, os dados coletados foram transformados em números e quantificados de modo a possibilitar a classificação e análise dos dados (RICHARDSON, 1999).

Para Richardson (1999, p. 70), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pela “quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc”. Além disso, os pesquisadores também podem utilizar amostras da população e dados quantitativos (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Oliveira (1997) aponta que o método quantitativo é empregado no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas e de administração e representa uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções. Para Mattar (1997), existem dois tipos de pesquisas descritivas: levantamento de campo e estudos de campo. A diferença básica entre esses dois tipos consiste que o levantamento de campo visa obter dados que represente a população analisada e que o estudo de campo se preocupa basicamente com o estudo de algumas situações típicas.

A pesquisa em pauta também caracteriza-se como descritiva, já que buscou a identificação e descrição das estratégias adotadas pelas grandes empresas localizadas em Santa Catarina levando-se em conta os princípios teóricos definidos neste estudo. Este tipo de pesquisa, para Martins (1979, p. 30), é aquele que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos”. Já Andrade (1993, p. 98) aponta que, na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

A pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1987, p. 45). Uma de suas características é a utilização de questionários e observação sistemática como técnicas de coleta de dados (GIL, 1987).

Dessa forma, a presente pesquisa é descritiva à medida que busca identificar as estratégias das empresas de Santa Catarina através de questionários com perguntas fechadas de múltiplas escolhas e uma questão aberta. Assim, é possível verificar fatores determinantes

ou que contribuem para a existência das estratégias das empresas pesquisadas (GIL, 1987). Além disso, conforme os objetivos específicos mostram, a natureza da pesquisa é descritiva, haja vista que tem a finalidade de descrever certas características do universo a ser pesquisado, ou seja, descrever as características das estratégias adotadas pelas empresas de Santa Catarina sem a intenção de explicá-las (GIL, 1987).

O levantamento constitui-se de um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população, para gerar informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2001). Ou seja, solicita-se informações para um grupo de pessoas sobre o problema estudado e, em seguida, por meio de análise quantitativa obtém-se as conclusões acerca dos dados coletados. Geralmente, seleciona-se uma amostra da população a ser estudada e as conclusões desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando-se em conta questões estatísticas como margem de erro (GIL, 1987).

Sobre os métodos de investigação, classifica-se este trabalho como levantamento de campo ou survey com amostra não probabilística por acessibilidade. É um estudo descritivo, com tratamento estatístico descritivo dos dados coletados por meio de questionários, cuja unidade de análise foram as organizações de grande porte, segundo a classificação da FIESC, localizadas no estado de Santa Catarina (JR. HAIR et al, 2005).

A caracterização da pesquisa em pauta, pode ser visualizada no Quadro 7:.

Abordagem do Problema	Pesquisa Quantitativa
Natureza dos Objetivos	Pesquisa Descritiva
Método de procedimento	Levantamento de campo ou survey
Procedimento de coleta e análise dos dados	Pesquisa bibliográfica e documental, coleta de dados por meio de questionários, com base em dados primários e secundários.

Quadro 7: Caracterização da pesquisa. Fonte: Elaboração própria com base em GIL (1987); LAKATOS e MARCONI (2007); COLLIS e HUSSEY (2005).

O universo desta pesquisa foram as empresas de grande porte de Santa Catarina, ou seja com mais de 500 funcionários, cadastradas no banco de dados da FIESC. São 168 organizações, sendo indiferente possuir e-mail, ser exportadora ou associado ao CIESC (Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina). De maneira que esta pesquisa fosse viável, selecionou-se as plantas industriais principais das empresas de grande porte, que possuem e-mail, sendo indiferente ser exportadora ou a associação ao CIESC. Assim, o número de organizações reduziu-se para 137, ou seja, o universo a ser estudado sendo esta pesquisa censitária.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos fatos do ponto de vista empírico com a finalidade de confrontar a perspectiva teórica com os dados da realidade é necessário delinear um modelo conceitual e operativo da pesquisa. Este delineamento serve para planejar a pesquisa, considerando, dentre outros aspectos, o ambiente em que os dados são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 1987).

Assim, como o delineamento expressa de forma geral o desenvolvimento da pesquisa, enfatizando os procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, é possível a classificação das pesquisas com base em seu delineamento. O fator mais importante na identificação de um delineamento é o procedimento de coleta de dados e, de acordo com este fator pode-se dividi-los em dois grandes grupos (GIL, 1987).

O primeiro grupo é constituído pela pesquisa bibliográfica e pesquisa documental e o segundo é composto pela pesquisa experimental, ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso, e pode-se incluir também a pesquisa-ação e pesquisa-participante, mesmo que haja certa controvérsia. A pesquisa bibliográfica é constituída basicamente de livros e publicações periódicas e a pesquisa documental pode ser feita através de documentos tratados analiticamente como relatórios de pesquisa, de empresas, dentre outros, ou sem tratamento analítico. No segundo grupo, há a pesquisa experimental que “consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto” (GIL, 1987, p. 53).

Os métodos de procedimentos requerem técnicas de pesquisa para a investigação do fenômeno ou objeto. As técnicas são um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência e, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 107). Assim, as técnicas referem-se à parte prática da coleta de dados e, apresentam duas grandes divisões: (a) a pesquisa da documentação indireta, ou seja, a pesquisa documental e bibliográfica; e (b) a documentação direta.

Hair (2005) também apresenta uma classificação em dados primários e secundários. Os dados primários são a base para toda a pesquisa, tem o propósito de completar o projeto de pesquisa e está envolvido em todos os aspectos da transformação de dados em conhecimento e, podem ser coletados via entrevista, questionários, dentre outros. E, os dados secundários são coletados para algum propósito da pesquisa, com o intuito de melhor compreender o

objeto de estudo. Dentre as fontes de dados secundários pode-se citar livros, periódicos e banco de dados.

O trabalho de coleta e análise de dados para o desenvolvimento da presente dissertação será orientado por procedimentos que remetem ao objetivo geral da pesquisa. Assim, a seqüência de procedimentos adotados compreendeu: (a) pesquisa bibliográfica; (b) pesquisa documental; (c) coleta de dados por meio de questionários enviados via e-mail; (d) análise dos resultados; (e) interpretação; e (f) conclusões (GIL, 1987) (Figura 14).

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de material já elaborado, sendo principalmente livros, artigos científicos, teses e dissertações. A pesquisa documental foi feita em fontes de dados que não receberam um tratamento analítico, ou que foram reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Dentre a pesquisa documental realizada foram utilizados arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, além de documentos de segunda mão, como relatórios de pesquisa, de empresas, tabelas estatísticas e, banco de dados de algumas instituições, como o da FIESC.

A identificação da população pesquisada, ou seja, as empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina, foi realizada a partir do banco de dados da FIESC, denominado GuiaWeb SC. A partir deste instrumento, identificou-se 167 organizações. No entanto, este número era composto de todas as plantas industriais destas organizações. Assim, selecionou-se apenas as principais plantas industriais destas empresas, o que totalizou em 137 organizações.

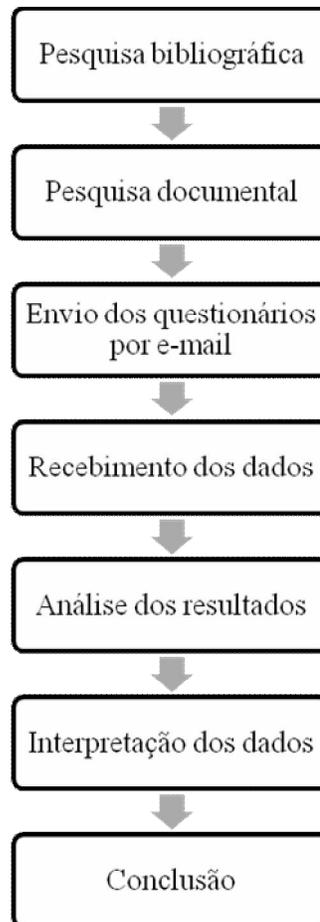


Figura 14: Etapas dos procedimentos de coleta, análise e interpretação dos dados. Fonte: Elaboração própria

O instrumento de coleta de dados foi articulado em três seções: (a) a primeira de identificação do respondente (b) a segunda de identificação da organização; (c) a terceira, com questões relacionadas aos objetivos da pesquisa, ou seja, as tipologias de estratégias e, as perguntas de classificação, que ajudam a entender os resultados, que referem-se ao ambiente da empresa e às forças competitivas (HAIR, 2005).

A pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados primários via questionário (Anexo 23). O questionário consiste em quatorze perguntas, sendo treze questões fechadas de múltipla escolha, ou seja, há um número limitado de respostas e, uma aberta, de forma que não restringe a resposta do respondente e utiliza suas próprias palavras para isto, conforme denomina Hair, Jr. et al (2006).

Na primeira seção, coletou-se dados relacionados à identificação do respondente. Na segunda seção, buscou-se coletar informações quanto à identificação da organização, como: (a) a localização de acordo com as mesorregiões do estado de Santa Catarina estabelecidos segundo Relatório Santa Catarina em dados (2008) realizado pela FIESC; (b) ano de fundação

das organizações; (c) o segmento da atividade principal da organização, conforme classificação da FIESC e; (d) o principal mercado consumidor da empresa.

E, na terceira seção, a coleta de dados refere-se aos objetivos específicos, buscando identificar e caracterizar a estratégia da empresa em função das tipologias apresentadas e obter dados acerca do ambiente externo da organização, questionando-se: (a) a estratégia privilegiada pela empresa em 2007, sendo esta uma questão aberta de modo que possibilitasse uma análise mais apurada das correlações das tipologias à medida que uma questão aberta permite ao respondente maior liberdade de expressão; (b) a estratégia de acordo com a taxonomia de Miles e Snow (1978), de Porter (1999), de Wright, Kroll e Parnell (2000) e, de Mintzberg (1987); (c) a responsabilidade pela formulação da estratégia na empresa; (d) se os objetivos foram alcançados e se a estratégia foi revista, haja vista a consideração do comportamento das organizações quanto aos resultados obtidos; (e) a caracterização do ambiente considerando a incerteza ambiental e contemplada por Robbins e Coulter (1999) no referencial teórico deste trabalho e; (f) as ameaças do ambiente, ou seja, as cinco forças competitivas propostas por Porter (1999), sendo que estas duas questões acerca do ambiente externo das empresas foram introduzidas com vistas a obter maiores informações acerca das escolhas estratégicas das organizações.

A presente pesquisa buscou conhecer o perfil das estratégias privilegiadas pelas empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina, utilizando quatro tipologias de estratégia apresentadas no referencial teórico. A adoção de quatro tipologias estratégicas visa maior riqueza do estudo, de forma que se correlaciona as respostas das organizações e têm-se maior fidedignidade dos dados. Ademais, a maioria dos estudos sobre o tema de estratégia e tipologias estratégicas leva em conta apenas um ou dois autores, conforme já apresentado. Os autores das taxonomias utilizadas na pesquisa foram: Michael Porter (1999), Mintzberg (1987), Miles e Snow (1978) e Wright, Kroll e Parnell, os quais são considerados no questionário.

A preferência por estes autores deveu-se a diversos estudos pesquisados, sendo que Porter (1999) é considerado por diversos estudiosos como um dos pesquisadores e pensadores mais influentes na área de estratégia além de ser muito utilizado nos estudos de estratégia, principalmente em estudos de caso (SCHNEIDER *et al.*, 2008). Há, que se ressaltar que na metodologia de Porter (1999), as organizações devem escolher dentre uma das estratégias propostas, ou podem utilizar as três estratégias genéricas combinadas, não obstante na visão de Porter (1999) ser muito difícil perseguir as estratégias combinadas e conseguir alta rentabilidade.

Já Mintzberg (1987) tem grande destaque na área de estratégia, principalmente por apresentar este tema de modo diverso a Porter (1999) e, inclusive classificando as estratégias em cinco tipos. Ele apresenta cinco formas de definir estratégia: estratégia como plano (*plan*), como padrão (*pattern*), posição (*position*), perspectiva (*perspective*) e estratégia como forma de iludir (*ploy*). Cada definição agrega elementos importantes ao entendimento da estratégia, à análise e à condução de questões fundamentais sobre a organização.

De acordo com estudo realizado por Schneider *et al* (2008), de 28 artigos que utilizaram a metodologia de Porter associado a outras, Mintzberg (1987) foi o autor mais adotado, com 5 artigos e, Miles e Snow (1978) apareceu em apenas 1 artigo. Miles e Snow (1978) também têm uma perspectiva diferente de Mintzberg (1987) e Porter (1999), já que na sua concepção, as organizações apresentam determinados padrões característicos de cada tipo de estratégia por eles apresentadas. Esta taxonomia de estratégias genéricas que tem chamado a atenção de pesquisadores em administração estratégica é, ao contrário da classificação de Porter (1980), mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. A força desta tipologia é sua capacidade de especificar relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes (SCHNEIDER *et al*, 2008).

A abordagem de Miles e Snow (1978) tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades em termos de codificação e predição e, por ser facilmente utilizada em pesquisas que tratam tanto de diferentes segmentos de atuação das empresas, como por pequenas, médias e grandes empresas (SHORTELL e ZAJAC, 1990; JAMES e HATTEN, 1994). As empresas podem ser classificadas facilmente em uma de quatro categorias teóricas, e seus comportamentos podem ser previstos com base em sua classificação como defensivas, prospectoras, analíticas ou reativas. Embora tenha diversas vantagens, segundo Hambrick (1983) esta taxonomia ainda deve ser mais testada, principalmente relacionando a estratégia e ambiente.

E, a visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) foi adotada nesta pesquisa por especificar claramente as atividades de cada tipo de estratégia por eles mostradas. Eles também apresentam a estratégia dividida em três níveis, sendo que cada um deles apresentam diversas estratégias. No entanto, percebe-se que a partir da estratégia definida no nível corporativo, os níveis de unidade de negócio e funcionais apenas apropriam-se da estratégia corporativa e colocam-na em prática em seus espectros de negócio.

Tregoe e Zimmerman (1988) defendem que a estratégia deve ser formulada pela alta direção, pois outros membros da organização podem não visualizar ou não ter a compreensão exata de qual é a melhor estratégia para a organização, e isto pode ter um alto custo para a organização por ter deixado que seu rumo fosse determinado por decisões diferentes, tomadas em diversos pontos e níveis. A alta direção muitas vezes toma decisões com o potencial de mudar, de maneira significativa, a orientação da empresa. Assim, os diretores dotados de um senso do rumo que sua organização deve seguir “resistem muito melhor às seduções do ‘dispersar’ ou comprometer as escolhas que levam àquele caminho” (TREGOE e ZIMMERMAN, 1988, p. 17). Dessa maneira, a pesquisa em pauta visou a coleta de dados no nível corporativo o que é verificado na sétima questão do questionário.

Nas questões de número 9 e 11, possibilitou-se a escolha de mais de uma alternativa. Isto deveu-se à tipologia utilizada na pergunta, visto que Wright, Kroll e Parnell (2000) e Mintzberg (1987) esclarecem que a organização pode apresentar mais de um tipo de estratégia concomitantemente.

### **3.2.1 Coleta de dados**

A forma de comunicação utilizada para enviar os questionários foi por e-mail haja vista a facilidade de obtenção dos dados e análise dos mesmos (HAIR, 2005). No e-mail enviado às organizações que fazem parte da população pesquisada, encontrava-se uma carta de apresentação e instruções para acesso à pesquisa que estava hospedada em um site enviado neste e-mail (Anexo 23). Clicando no link, o respondente tinha acesso à pesquisa, com as instruções de preenchimento do questionário. Após o preenchimento do mesmo, a organização deveria colocar seu e-mail para envio das conclusões da pesquisa e enviar suas respostas. Assim que as respostas eram enviadas pelas organizações, automaticamente estas informações eram disponibilizadas em um banco de dados, o qual após a finalização do prazo para retorno do questionário foi analisado com o programa SPHINX.

Ainda no processo de coleta de dados, após o envio do primeiro e-mail com o questionário, as organizações tinham o prazo de 30 dias para retorno, sendo que a cada 7 dias enviava-se novamente e-mails para as empresas que não tinham respondido. E, após 15 dias buscou-se contato telefônico com as empresas ou por pessoas conhecidas tanto dos gestores das organizações como da pesquisadora. Apesar de todo o esforço, de uma população com

137 empresas, houve retorno de 47, ou seja, 31,97 %. Isto caracteriza a pesquisa em pauta como um levantamento de campo ou *survey*, com amostra não probabilística por acessibilidade.

### 3.2.2 Análise e interpretação de dados

O processo de análise e interpretação dos dados abrangeu a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Nesta etapa, utilizou-se o programa SPHINX. Após o prazo estipulado para retorno das organizações, os dados armazenados foram colocados no SPHINX e gerou-se, então, os cruzamentos dos dados e análise. Com estas informações, a interpretação dos dados foi realizada com base em todo o construto teórico pesquisado e dados coletados na pesquisa. A análise e interpretação dos dados são apresentados no capítulo a seguir.

Visando melhor atender aos objetivos propostos foram privilegiados cruzamentos de dados e tipologias que permitissem a melhor análise da relação teórico-prática. A análise dos dados se viabilizou de forma mais coerente a partir da identificação da tipologia consagrada pelos modelos teóricos de forma comparativa à realidade identificada no campo. Assim, os cruzamentos que possibilitaram a melhor análise dos dados foram os seguintes:

- Principal responsável pela formulação da estratégia x Segmento da atividade principal;
- Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas;
- Principal responsável pela formulação da estratégia x Alcance dos objetivos traçados
- Principal responsável pela formulação da estratégia x Caracterização do ambiente externo
- Principal responsável pela formulação da estratégia x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas;
- Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987);
- Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006);

- Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Alcance dos objetivos traçados;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Caracterização do ambiente externo;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Forças competitivas do setor de atuação das organizações pesquisadas;
- Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow x Principal responsável pela formulação da estratégia;
- Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978);
- Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978);
- Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Alcance dos objetivos traçados;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Caracterização do ambiente externo;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas;
- Principal responsável pela formulação da estratégia x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999);
- Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999);
- Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999);
- Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Alcance dos objetivos traçados

- Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Caracterização do ambiente externo;
- Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Principal responsável pela formulação da estratégia;
- Localização das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000);
- Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000);
- Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas no ano de 2007 segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000);
- Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Alcance dos objetivos traçados;
- Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell x Caracterização do ambiente externo;
- Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas;
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000);
- Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987).

É importante observar que estes cruzamentos representam menos de cinquenta por cento do total dos cruzamentos realizados a partir do levantamento de dados. Portanto,

considerando todos os cruzamentos realizados, a análise final levou à seleção apenas dos cruzamentos acima mencionados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base no material e nas respostas coletadas das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina pretende-se atingir os objetivos delineados e responder ao problema de pesquisa.

Dessa maneira, este capítulo está estruturado conforme os tópicos levantados nos objetivos específicos da pesquisa, sendo dividido em quatro partes: a primeira apresenta a identificação dos respondentes. A segunda parte mostra o perfil organizacional das organizações estudadas bem como a caracterização do ambiente externo e forças competitivas e, a relação com as tipologias de Mintzberg (1987), Porter (1999), Miles e Snow (1978) e, Wright, Kroll e Parnell (2000). E, a terceira parte abrange as correlações das tipologias estratégicas adotadas nesta pesquisa.

Como a coleta de dados foi feita através de questionários, a profundidade das respostas variou conforme o profissional e a empresa. Também se destaca que alguns trechos transcritos dos questionários sofreram correções gramaticais, porém o conteúdo da mensagem não foi modificado. Os nomes das empresas não são visualizados para manter a privacidade dos entrevistados.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Tabela 2: Nível hierárquico dos respondentes

<b>Nível hierárquico</b>	<b>Frequência</b>
Diretoria e Alta gerência	67%
Supervisão	22% (continua)
<b>Nível hierárquico</b>	<b>Frequência</b>
	(continuação)
Nível técnico ou outros	6%
Não identificado	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários, 2008

Do grupo correspondente a alta gerência e/ou direção, 4,40% corresponde à presidência das empresas, 26,70% corresponde à diretoria das empresas e 35,60% à alta gerência. Percebe-se, assim, que a maior parte dos respondentes constituem os níveis mais

altos da hierarquia das organizações, e segundo Tregoe e Zimmerman (1988) são os maiores conhecedores da estratégia da empresa.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DO PERFIL ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

As organizações pesquisadas foram analisadas sob diversos aspectos, sendo que estes auxiliaram na identificação do perfil organizacional das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina. Desse modo, serão apresentados, primeiramente, cada aspecto separadamente e, em seguida os cruzamentos dos mesmos.

### 4.2.1 A localização das organizações pesquisadas

A localização das empresas enseja considerações no que tange ao município em que está a sede, muitas vezes distinto do local da planta industrial.

Neste sentido, considerou-se para efeitos de localização, a principal planta da empresa, coincidindo ou não com a sede.

A distribuição das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina pode ser visualizada no gráfico 1.

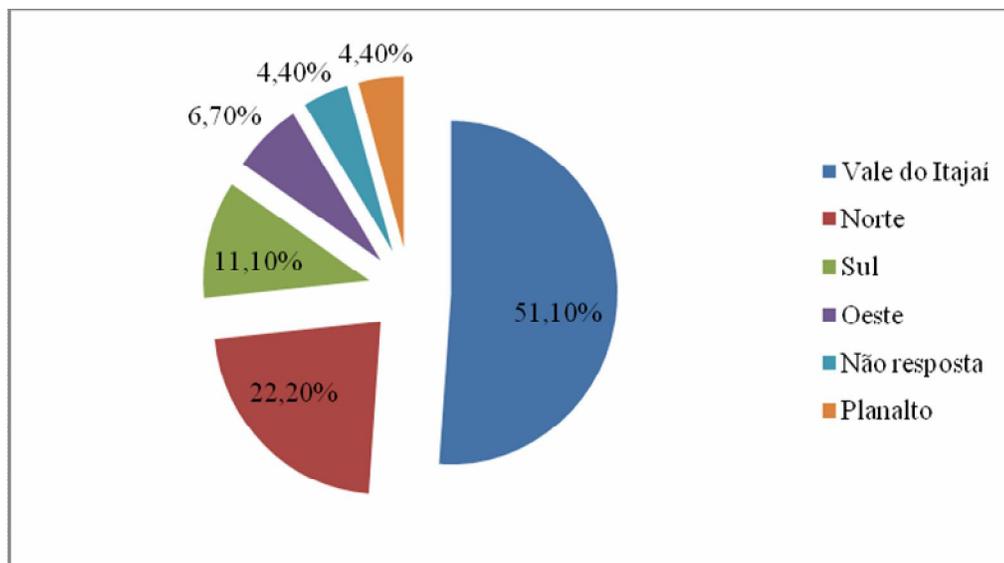


Gráfico 1: Localização das empresas pesquisadas  
Fonte: Dados primários, 2008

A maioria das empresas pesquisadas está localizada no Vale do Itajaí com 51,10%, a segunda microrregião com maior representatividade é o Norte catarinense com 22,20%, seguido por 11,10% das empresas que estão localizadas no Sul, 6,7% no Oeste, 4,4% no Planalto catarinense, sendo que 4,4% não responderam.

Estes dados mostram que a região com maior atividade empresarial é do Vale do Itajaí, seguido do Norte catarinense.

#### 4.2.2 Ano de fundação das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina

As grandes empresas localizadas em Santa Catarina apresentam uma distribuição quanto ao ano de fundação das mesmas conforme segue no gráfico abaixo:

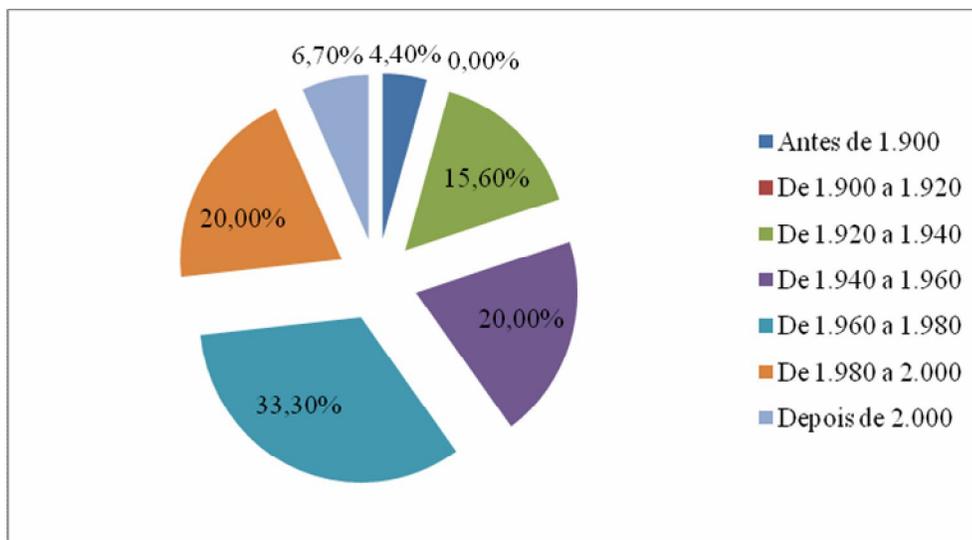


Gráfico 2: Ano de fundação da empresa  
Fonte: Dados primários, 2008

A maioria das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina têm entre 28 e 48 anos com 33,30%, 20% das organizações têm entre 88 e 108 anos, 20% têm entre 8 e 28 anos, 15,6% têm entre 68 e 88 anos, 6,7% têm até 8 anos e 4,4% têm mais de 108 anos.

#### 4.2.3 Segmento da atividade principal das empresas

A classificação da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC) reúne diversos segmentos de empresas. Destes, a pesquisa teve amostras representativas em 8 (oito) segmentos, sendo 7 (sete) da classificação original e 1 (um) reunindo outros.

Na tabela a seguir apresenta-se a participação dos segmentos pesquisados.

Tabela 3: Segmento da atividade principal das empresas

Segmento	Qt. cit.	Freq.
Eletrometalmecânico	13	28,90%
Têxtil	11	24,40%
Agroindustrial	5	11,10%
Florestal	5	11,10%
Mineral	3	6,70%
Serviços	3	6,70%
Outros	3	6,70%
Tecnológico	2	4,40%
TOTAL OBS.	45	33%

Fonte: Dados primários, 2008

A maior parte das empresas pertence ao setor eletrometalmecânico com 28,90% de participação na amostra; 24,40% são empresas do setor têxtil; 11,10% do setor agroindustrial;

11,10% do florestal; 6,70% do mineral; 6,70% de serviços; 6,70% de outros com ênfase na indústria química e; 4,40% do tecnológico.

#### 4.2.3.1 Principal mercado de atuação das grandes empresas localizadas no estado de Santa Catarina

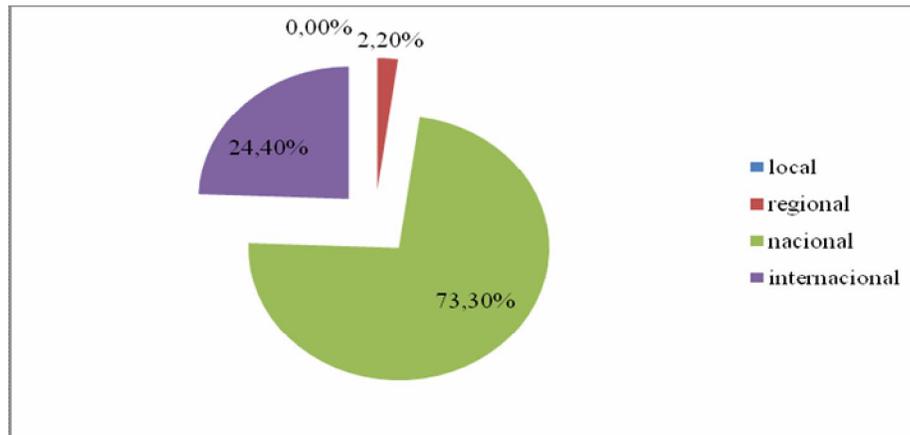


Gráfico 3: Principal mercado de atuação das grandes empresas localizadas no estado de Santa Catarina  
Fonte: Dados primários, 2008

Quanto ao principal mercado de atuação das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina, percebe-se que a maioria (73,30%) têm o mercado nacional como principal.

Destaca-se que 24,40% atuam principalmente no mercado internacional e apenas 2,2% no mercado regional.

#### 4.2.3.2 Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas

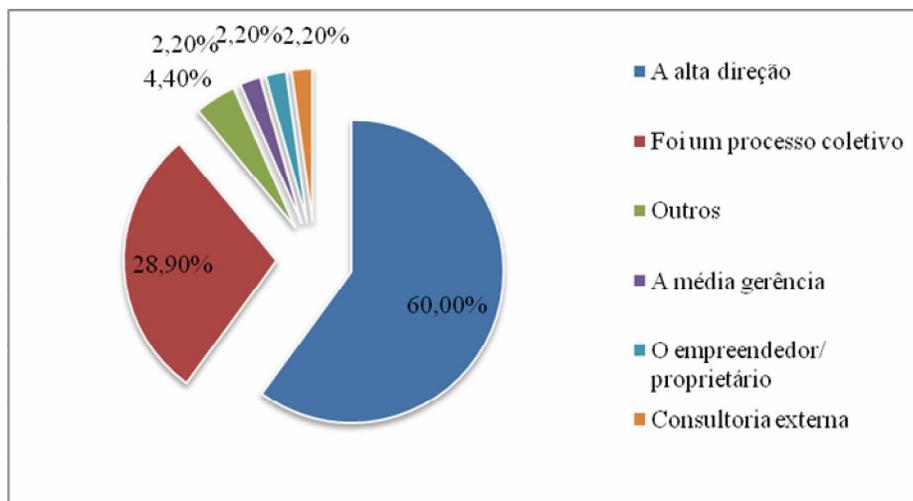


Gráfico 4: Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas  
Fonte: Dados primários, 2008

Há que se destacar que 60% da responsabilidade pela formulação da estratégia nas empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina são da alta direção, o que deixa esta pesquisa mais robusta visto que 67% dos respondentes deste estudo pertencem ao nível de diretoria e alta gerência.

A formação da estratégia por meio do processo coletivo pelos membros da organização faz parte de 28,90% das empresas pesquisadas.

O intermédio de uma consultoria externa foi citado por apenas 2,2% das empresas, bem como 2,2% das organizações citaram o empreendedor e, 2,2% a média gerência como responsáveis pela formação da estratégia na sua empresa. Além disso, 4,4% das empresas não apresentaram um responsável pela formação da estratégia. Observa-se que dentre as organizações pesquisadas, a contratação de uma consultoria externa para a formulação de estratégia não é uma atividade comum.

#### 4.2.3.3 Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Idade média das organizações pesquisadas

Tabela 4: Responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Idade média das organizações pesquisadas

<b>Responsável pela formação da estratégia</b>	<b>Idade média</b>
A alta direção	46
A média gerência	17
O empreendedor/proprietário	39
Consultoria externa	129
Foi um processo coletivo	52
Outros	35
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fonte: Dados primários, 2008

As organizações em que a responsabilidade pela formulação da estratégia foi de uma consultoria externa têm a idade média mais alta com 129 anos, seguida das empresas em que a formulação foi resultado de um processo coletivo com 52 anos e, as organizações em que foi a alta direção que têm em média 46 anos.

É interessante o fato das organizações mais antigas contratarem consultorias externas, haja vista a ascensão e queda da popularidade destas nos anos 70 e 80, como o BCG e Mckinsey.

O empreendedor foi o estrategista nas empresas com idade média de 39 anos, outros foram em organizações com idade média de 35 anos e, a média gerência foi responsável pela formulação da estratégia em empresas com 17 anos.

#### 4.2.3.4 Principal responsável pela formulação da estratégia x Segmento da atividade principal

No que se refere à formulação da estratégia no âmbito da empresa, o gráfico a seguir representa a relação dos segmentos pesquisados com os principais responsáveis pela formulação da estratégia.

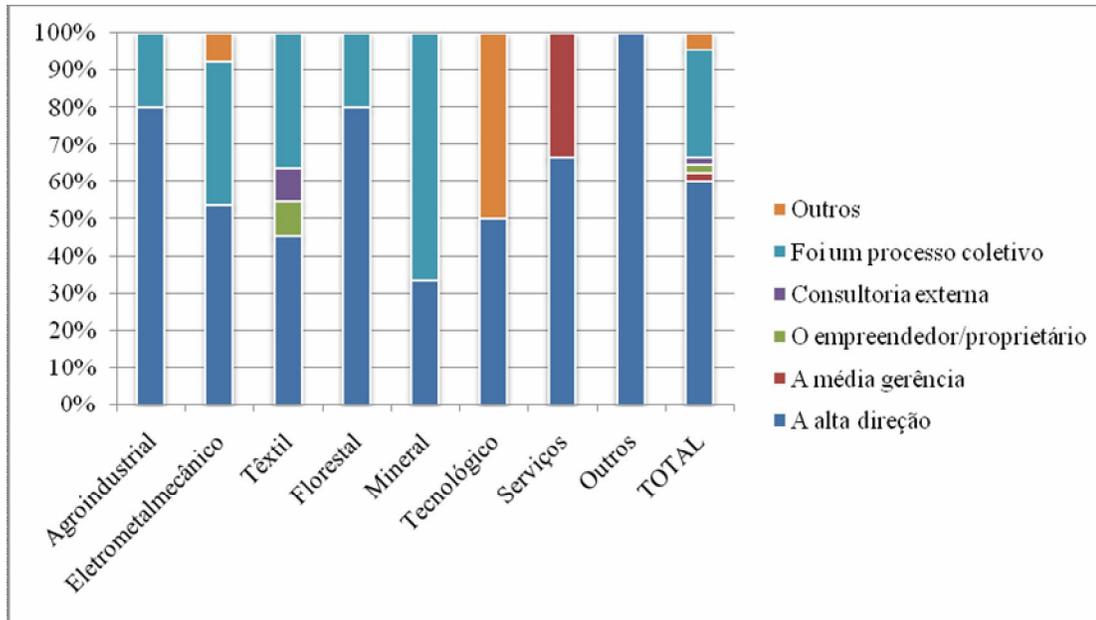


Gráfico 5: Principal responsável pela formulação da estratégia x Segmento da atividade principal  
 Fonte: Dados primários, 2008

A maior participação na definição da estratégia revelada pela pesquisa aponta para 80% pela alta direção, diferenciando-se no setor tecnológico em que a participação da alta direção é reduzida a 50%, no mineral em que aproximadamente 70% da definição da estratégia da empresa ocorre através de processo coletivo, serviços em que o peso da média gerência na definição da estratégia é representativo (30%) e, têxtil em que 36% da decisão estratégica resulta de um processo coletivo.

Há que se destacar a participação da consultoria externa e do empreendedor com ênfase no setor têxtil. Neste caso, percebe-se que as empresas mais antigas são do setor têxtil, as quais apresentam a maior variedade de responsáveis pela formulação da estratégia.

#### 4.2.3.5 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas

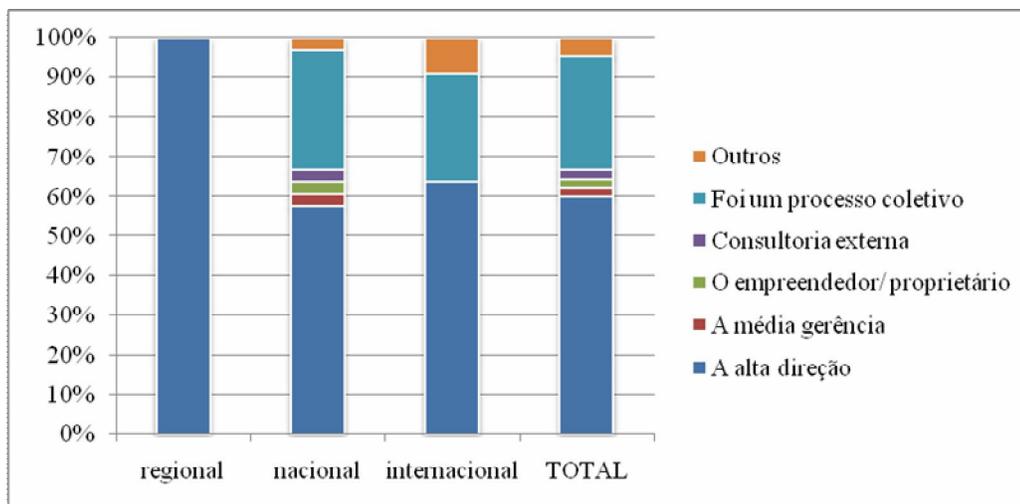


Gráfico 6: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas

Fonte: Dados primários, 2008

Embora a maior parte das organizações pesquisadas atribuem a responsabilidade pela formulação da estratégia à alta direção, nas empresas em que a estratégia foi resultado de um processo coletivo, 30,30% atuam principalmente no mercado nacional e, 27,30% no mercado internacional. Dentre as organizações em que a consultoria externa foi o principal estrategista, 3% atuam principalmente no mercado nacional.

Ainda assim, a alta direção é a principal responsável pela formulação da estratégia em 100% das empresas que atuam no mercado regional, 57,60% das que atuam no mercado nacional e, 63,60% no mercado internacional. Estes dados corroboram com as perspectivas de Wright, Kroll e Parnell (2000), Ansoff (1977, 1990) e, até mesmo de Carl Von Clausewitz (apud Ghemawat, 2000) e Tzu (1996). Para estes autores, a estratégia deve ser formulada pelo 'alto escalão', isto é, pelos altos executivos por eles disporem de todas as informações.

O mercado compõe-se de consumidores que desejam adquirir bens e/ou serviços que preencham suas expectativas (KOTLER e ARMSTRONG, 1998; BETHLEM, 2004; JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007). Neste sentido, a relação entre os principais responsáveis pela formulação da estratégia e o seu mercado de atuação também pode indicar indícios de mapas cognitivos da questão perceptiva dos tomadores de decisão. Assim, a alta direção nas empresas pesquisadas mostra-se mais interessada em explorar tanto os mercados regional e nacional como o internacional.

#### 4.2.3.6 Principal responsável pela formulação da estratégia x Alcance dos objetivos traçados

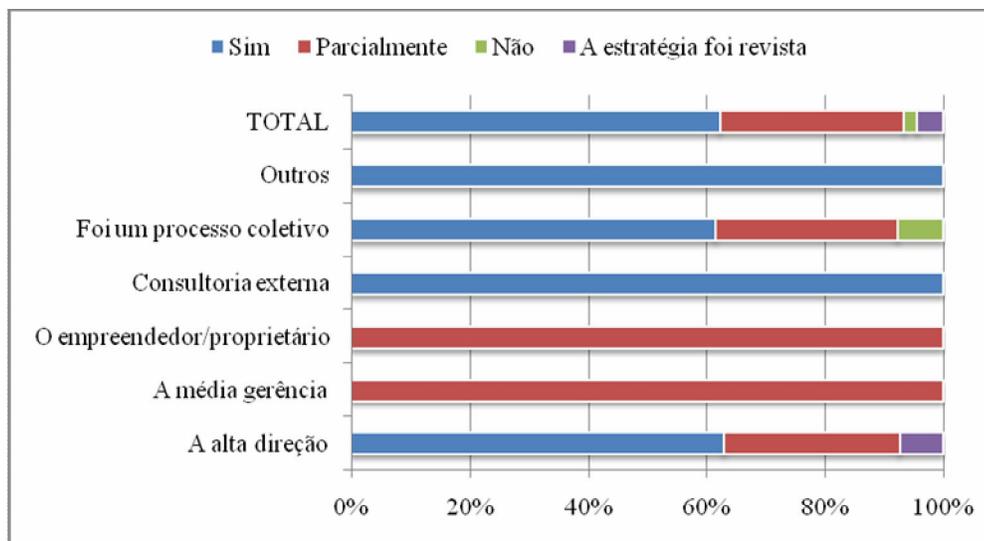


Gráfico 7: Principal responsável pela formulação da estratégia x Alcance dos objetivos traçados  
Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas pesquisadas que a alta direção foi a responsável pela formulação da estratégia, 63% delas alcançaram seus objetivos estabelecidos, 29,6% alcançaram apenas parcialmente e, 7,4% delas reviram suas estratégias. Percebe-se, portanto, que apesar de haver uma porcentagem de empresas que alcançaram parcialmente os objetivos, nenhuma delas não atingiu os objetivos. Isto pode ser devido à revisão da estratégia feita de modo a reformulá-la para conseguir atingir os objetivos.

Todas as organizações em que a responsabilidade pela formação da estratégia é da média gerência ou do empreendedor atingiram seus objetivos parcialmente.

Destaca-se que nas empresas nas quais a responsabilidade da formação da estratégia foi o processo coletivo 61,5% atingiram seus objetivos, 30,8% apenas parcialmente e, 7,7% não alcançaram seus objetivos. Não obstante, nenhuma delas buscou rever sua estratégia com o intuito de reformulá-la para alcançar os objetivos.

Embora muitos teóricos acreditem que o processo coletivo de formulação de estratégia é mais eficaz devido a cooperação e engajamento de todos os membros, percebe-se que nas empresas pesquisadas a alta direção teve 1,5% mais sucesso no alcance dos objetivos. Apesar de haver esta diferença, esta não mostra-se significativa a ponto de extrapolarmos a conclusão para todas as organizações.

#### 4.2.3.7 Principal responsável pela formulação da estratégia x Caracterização do ambiente externo

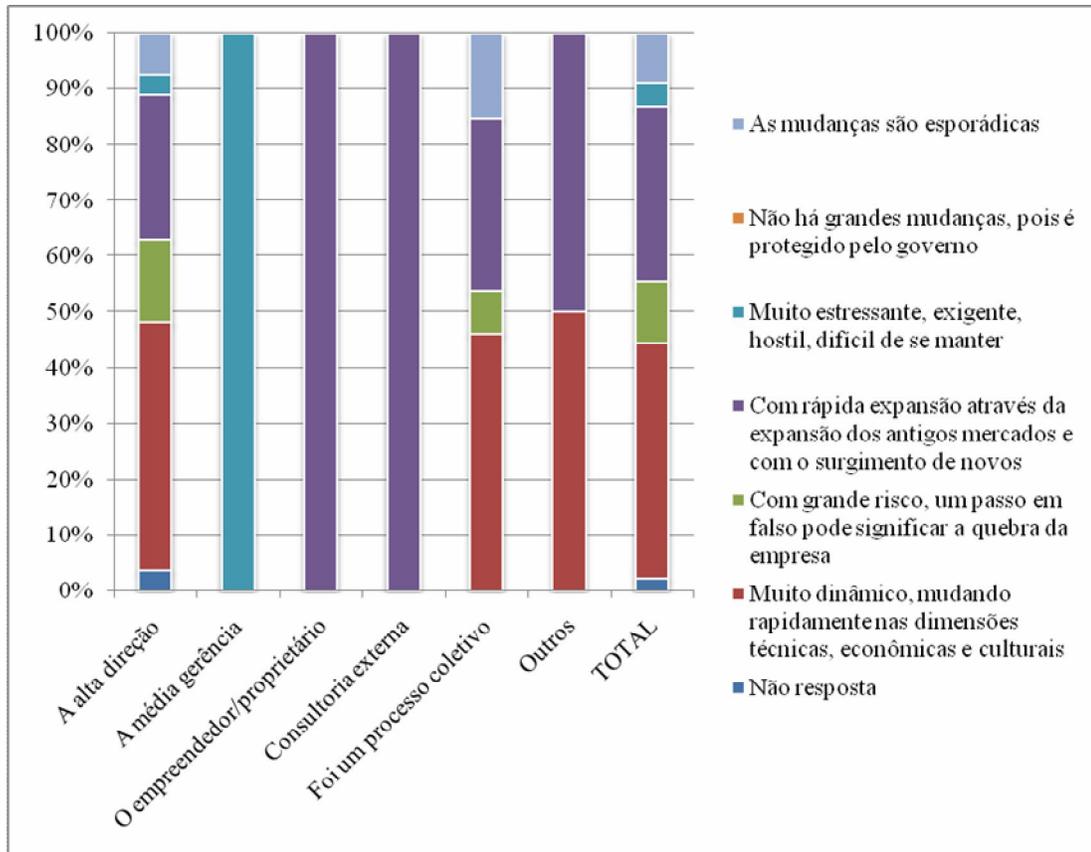


Gráfico 8: Principal responsável pela formulação da estratégia x Caracterização do ambiente externo  
Fonte: Dados primários, 2008

Todas as empresas em que a consultoria externa e o empreendedor são os estrategistas, caracterizam seus ambientes externos em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos, assim como todas que tiveram a média gerência como responsável pela formação da estratégia percebem seu ambiente como muito estressante, exigente, hostil e difícil de se manter.

Tanto as empresas em que a formulação da estratégia foi responsabilidade da alta direção quanto as organizações em que foi um processo coletivo têm percepções similares do ambiente externo. Sendo que as organizações em que a alta direção foi a responsável pela formulação da estratégia, 44,4% caracterizam o ambiente externo como muito dinâmico bem como 46,20% em que a formação da estratégia foi através de um processo coletivo. Seguido pela percepção do ambiente como em rápida expansão (30,8% das empresas em foi um processo coletivo e 25,9% em que foi a alta direção).

Quanto à caracterização do ambiente externo, nas organizações em que a alta direção é a estrategista, 44,4% delas percebem o ambiente muito dinâmico e mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais; 25,9% em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos; 14,8% com grande risco, um passo em falso pode significar a quebra da empresa e; 7,40% apontam que as mudanças são esporádicas.

Nas organizações em que o processo coletivo foi o meio de formulação da estratégia, sendo que 46,2% caracterizaram o ambiente como muito dinâmico e mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais e; 30,8% em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos. Embora haja esta convergência, 15,40% das empresas que citaram o processo coletivo como formulador da estratégia apontam que as mudanças no ambiente são esporádicas e, 11,10% apontam que seu ambiente apresenta grande risco, um passo em falso pode significar a quebra da empresa.

Destaca-se o fato de 15,4% das organizações em que a formação da estratégia se deu através de um processo coletivo e 7,40% em que a alta direção foi o estrategista caracterizarem seu ambiente externo com mudanças esporádicas.

#### 4.2.3.8 Principal responsável pela formulação da estratégia x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas

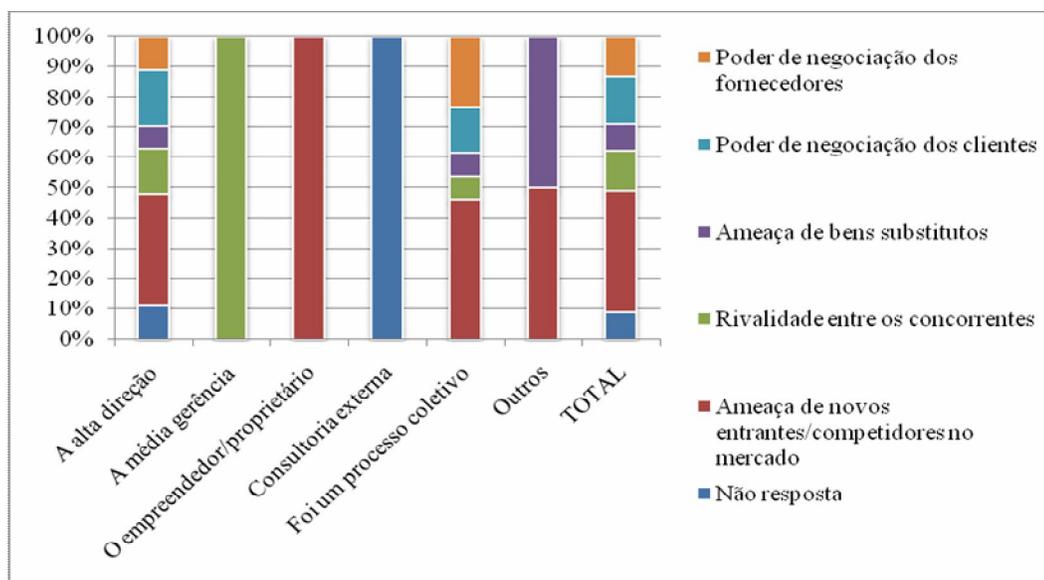


Gráfico 9: Principal responsável pela formulação da estratégia x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas

Fonte: Dados primários, 2008

Todas as empresas em que a responsabilidade pela formulação da estratégia é da média gerência avaliam que a rivalidade entre os concorrentes é a maior ameaça, assim como 14,8% das organizações que a alta direção foi a responsável pela formulação da estratégia e, 7,7% das empresas em que foi um processo coletivo.

As organizações em que o empreendedor/proprietário foi o responsável pela formulação da estratégia preocupam-se exclusivamente com a entrada de novos competidores no mercado, bem como 37% das empresas em que a alta direção é a responsável, 46,2% das organizações que foi um processo coletivo e, 50% de outros.

O poder de negociação dos clientes é a força competitiva que preocupa 18,5% das empresas em que a responsabilidade pela formulação da estratégia é a alta direção, e 15,4% é de um processo coletivo.

A força competitiva do poder de negociação dos fornecedores é vista como ameaça por 11,1% das organizações em que a responsabilidade pela formulação da estratégia é a alta direção e, 23,1% de empresas que a formulação da estratégia foi um processo coletivo.

Destaca-se que apenas as empresas em que o processo coletivo é a maneira pela qual a estratégia é formulada e nas que a alta direção são os estrategistas apontam os bens substitutos como ameaça, sendo a participação 7,7% e 7,4% respectivamente.

Sendo a alta direção e o processo coletivo os principais responsáveis pela formulação da estratégia nas empresas pesquisadas, percebe-se que há uma convergência na caracterização do ambiente externo como muito dinâmico e mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais, e nas forças competitivas sendo a ameaça de novos entrantes no setor a mais preocupante.

Enquanto o poder de negociação com os fornecedores é a segunda força mais atuante para o grupo de empresas que apontaram o processo coletivo como ator principal da estratégia, para as organizações em que a alta direção é a formuladora esta força é a quarta mais preocupante. Sendo que para as empresas em que o responsável principal pela formulação da estratégia é a alta direção, a segunda força mais atuante é o poder de negociação dos clientes e, para as que tem o processo coletivo como estrategista é a terceira.

Toda a caracterização e percepção do ambiente e das forças competitivas do setor pode ser abordada sob o ponto de vista do setor, ou seja, do segmento da atividade principal da organização, como também sob a ótica da abordagem cognitiva. Desse modo, estes formuladores de estratégia podem ter a percepção, conforme demonstrado, devido às diferenças entre o ambiente real e o percebido, conforme apontado por Robbins (1990) e Levitt (1960, apud Clutterbuck e Crainer, 1990).

### 4.3 ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Uma das questões do questionário era aberta e, questionou-se qual foi a principal estratégia da empresa em 2007, de forma que isto auxiliasse na compreensão das estratégias adotadas e possibilitasse relacionar estas respostas com as tipologias abordadas nas outras perguntas. As respostas foram transcritas conforme segue abaixo:

- Empresa 1: “Busca para o desenvolvimento de oportunidades na criação de novos canais de distribuição”.
- Empresa 2: “Adequar equipe frente aos novos desafios estratégicos (Know-How, quantidade de pessoas, estrutura de apoio e retenção de talentos)”.
- Empresa 3: Sem resposta.
- Empresa 4: “Oferta de produtos com tecnologia diferenciada ou seja com maior produtividade e menor consumo de energia. Também atendimento técnico/comercial em todo território brasileiro”.
- Empresa 5: “Crescimento com geração de valor”.
- Empresa 6: “Diversificação do mercado de atuação, pulverização e retomada das margens de contribuição”.
- Empresa 7: “Manter o alto nível de atendimento aos clientes, através de programas como ‘Cliente Mais’ que visa aproximar o cliente do fornecedor”.
- Empresa 8: “Estabelecer um sistema de gestão integrada que fortaleça a marca SEW, permitindo que a empresa esteja um passo a frente do mercado em que atua de forma transparente, ética, voltado à preservação do meio ambiente, à valorização das pessoas e que proporcione ambiente de trabalho adequado, saudável e seguro”.
- Empresa 9: “Novas fábricas, aquisições e associações”.
- Empresa 10: “Iniciar a migração de vendas para o mercado nacional”.
- Empresa 11: “Investimento na marca –mídia televisiva- com o objetivo subjacente de elevar as vendas no MI (mercado interno) em 40% em relação a 2006. Congelou-se o nível de exportação face à valorização do real dirigindo o crescimento para o MI (mercado interno)”.
- Empresa 12: “Mudamos o foco de atuação de nossos produtos, onde temos uma gama muito ampla, atuando mais fortemente nos segmentos agrícola, máquinas e transporte”.
- Empresa 13: “Adotar o planejamento estratégico e orçamentário, com a participação de todos os funcionários na elaboração, execução e avaliação dos resultados”.
- Empresa 14: “Manter a empresa no mercado nacional”.
- Empresa 15: “A principal estratégia da empresa foi o mix variado, atendendo assim as necessidades de vários clientes e produzindo com exclusividade produtos diferenciados”.
- Empresa 16: “Diante das dificuldades de mercado, buscou-se diversificar o produto abrindo novos mercados aproveitando o parque fabril”.
- Empresa 17: “Busca de mercado para produtos de alto valor agregado no mercado externo. E decisão de retomar o mercado interno, sendo que até então 100% das vendas erram concentradas para exportação. Foi muito importante a visão do crescimento do mercado interno no ramo de construção pois a empresa produz portas e esquadrias”.
- Empresa 18: “Implantação da ISO TS 16949 e a continuação de aquisição de equipamentos com grande tecnologia”.

- Empresa 19: “Foi fortalecer a nossa imagem em nível nacional com ações voltadas às nossas marcas”.
- Empresa 20: “Dado que não poderá ser divulgado”.
- Empresa 21: “Desenvolvimento de Novos Produtos”.
- Empresa 22: “Produtos com maior valor agregado”.
- Empresa 23: “Controle do custo, controle da qualidade para que atende ao público alvo além de correr atrás do lucro. Visa novos produtos no mercado com novas tecnologias. Expansão de mercado com novos segmentos”.
- Empresa 24: “Redirecionamento para o mercado interno com forte investimento em marca e serviço ao cliente”.
- Empresa 25: “Controle dos Custos; Qualidade do Produto”.
- Empresa 26: “Atender todas as cidades brasileiras com mais de 10.000 habitantes com os produtos da empresa”.
- Empresa 28: “As principais estratégias da empresa, foram os investimentos em aumento da capacidade produtiva, onde foram construídos mais 3 unidades fabris de Motores, além da aquisição da Unidade de Itajaí, voltada a fabricação de Automação e Transformadores, facilitando a logística pela proximidade com o porto. A estratégia de internacionalização se consolida com a implantação do novo Sistema de Gestão da empresa, implantado em 2008, facilitando a transmissão integrada das informações a nível global”.
- Empresa 29: “Aumentar o volume de importações e de produtos de revenda em detrimento da produção própria”.
- Empresa 30: “A Empresa investiu na compra de Teares de última geração, aumentando a produção e reduzindo os custos a fim de competir num mercado globalizado, que exige cada vez mais qualidade a um menor custo, pois no mercado têxtil competimos com os Países do terceiro mundo, que também possuem equipamento moderno e mão de obra mais barata que a nossa. Procuramos sempre inovar, buscando um diferencial no mercado”.
- Empresa 32: “Oferecer soluções para os clientes, antecipando suas necessidades, e portanto, surpreendendo-os, sendo possível, desta forma, comercializar produtos com maior valor agregado”.
- Empresa 33: “Crescimento auto sustentável, diversificação de produtos e clientes”.
- Empresa 34: “Ter produtos com qualidade e serviços diferenciados”.
- Empresa 35: Sem resposta.
- Empresa 36: “Aumento produtivo e das vendas do porcelanato em grandes formatos. Produto de alto valor agregado e poucas empresas produzem”.
- Empresa 37: “Atualização tecnológica e modelo de gestão”.
- Empresa 38: “Aproximar-se do cliente através do canal de vendas franquia”.
- Empresa 40: “Com a instabilidade econômica, um mix no mercado interno e externo fez com que a empresa atingisse as metas propostas para 2007. Houve alguns investimentos que tiveram que ser adiados em prol da saúde financeira da empresa, mas com prazos estipulados para o ano de 2008. Inovação nos produtos e a tecnologia com certeza foram o diferencial para a aquisição de novos negócios e a manutenção dos atuais”.
- Empresa 41: “Concentração fabril. Concentramos os equipamentos de produção em dois pólos de produção: Sul de Santa Catarina e outro no Nordeste (Camaçari-Bahia). Todavia fechamos as fábricas localizadas no Paraná e Espírito Santo”.
- Empresa 42: “Melhorar o desenvolvimento do produto para focar nas vendas”.
- Empresa 43: “Foco na rentabilidade, redução de custos e qualidade”.

Empresa 44: “Ampliar a participação relativa no mercado, e aumentar as vendas para consumidores industriais”.

Empresa 45: “Foco nos Clientes e Colaboradores, Gestão Contínua na Qualidade, Meio Ambiente”.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS SEGUNDO A TIPOLOGIA DE MINTZBERG (1987); MILES E SNOW (1978); PORTER (1999) E WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000)

De acordo com o objetivo da pesquisa, ou seja, identificar a estratégia utilizada pelas empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina foram levantadas e caracterizadas as estratégias das grandes organizações situadas no estado de Santa Catarina segundo as tipologias de estratégia apresentadas por Mintzberg, (1987), Miles e Snow (1978), Wright, Kroll e Parnell (2000) e, Porter (1999).

##### **4.4.1 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)**

Na taxonomia de Mintzberg (1987), o autor mostra que a estratégia pode ser um (a) plano, isto é, um curso de ação pretendido e planejado; (b) um pretexto ou uma manobra com o objetivo de dissuadir ou ‘enganar’ os competidores; (c) um posicionamento da organização no ambiente que atua; (d) um padrão de comportamento adotado pela empresa, podendo este ser pretendido ou não; (e) e, uma perspectiva, ou seja, a estratégia é uma visão compartilhada pelos membros da organização.

Mintzberg (1987) destaca ainda que uma estratégia não exclui a outra. Assim, uma organização pode apresentar estratégias diferentes concomitantes, ou seja, pode haver estratégias como posição e como pretexto, ou suas múltiplas combinações. Desse modo, esta questão possibilitava múltiplas escolhas.

A distribuição dos dados relacionados a esta tipologia será abordada neste subtítulo de modo a associar esta taxonomia com o perfil organizacional, o ambiente externo e as forças competitivas do setor.

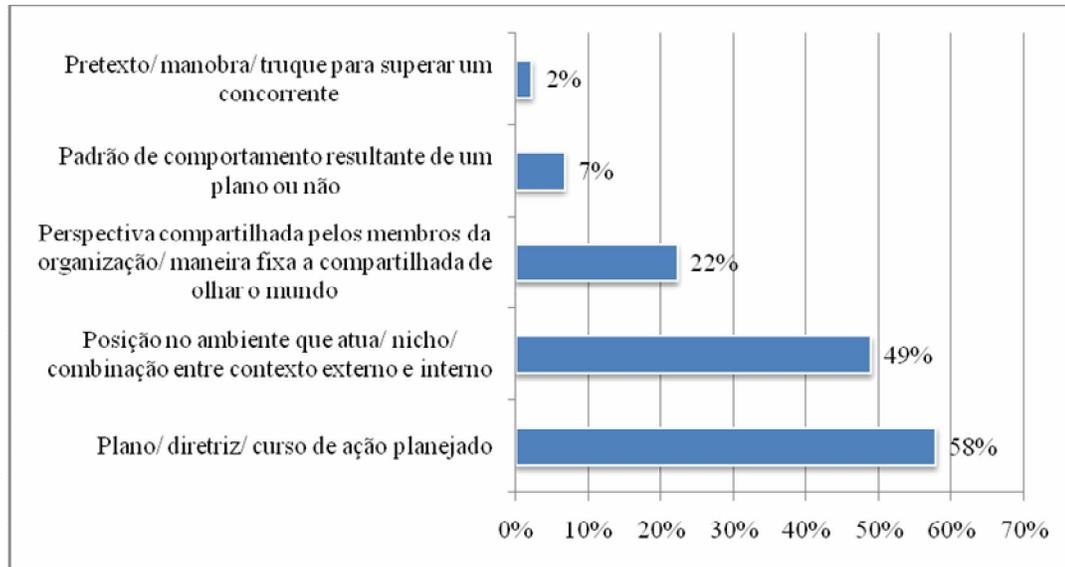


Gráfico 10: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)  
 Fonte: Dados primários, 2008

A participação de empresas na amostra que seguem uma estratégia como um plano é de 58%, enquanto 7% definiram sua estratégia como um padrão de comportamento. Estes tipos de estratégia são os dois extremos entre o altamente formal e planejado e, o altamente informal e sem nenhum planejamento. Embora nenhuma das duas formas puras sejam passíveis na prática das empresas (Mintzberg, 1987; Robbins, 1990; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Wright, Kroll e Parnell, 2000), percebe-se uma clara tendência das organizações estudadas ao planejamento da estratégia, quer ela seja uma posição ou uma perspectiva compartilhada pelos membros, ou até mesmo um padrão de comportamento.

#### 4.4.1.1 Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

Tratando-se do responsável pela formação da estratégia nas empresas catarinenses de grande porte e as estratégias como plano, posição, perspectiva, pretexto e padrão de comportamento, pode-se visualizar no gráfico a seguir esta relação:

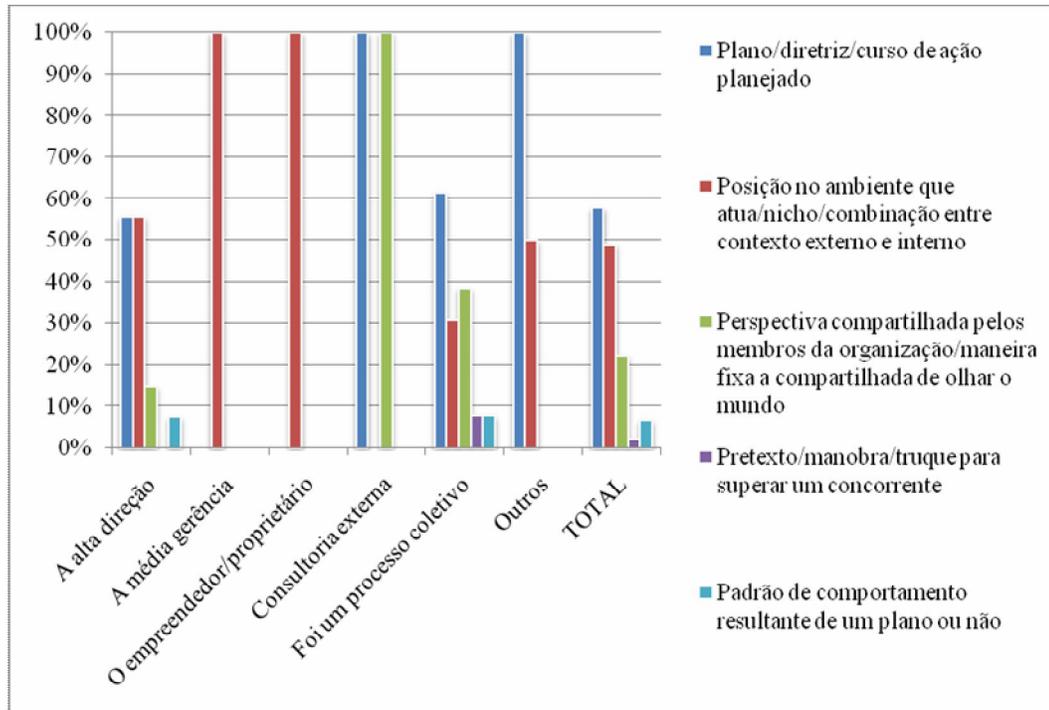


Gráfico 11: Principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as organizações estudadas, os principais responsáveis pela formulação da estratégia conforme visto foram a alta direção e o processo coletivo.

Enquanto nas empresas em que a tomadora de decisão é a alta direção, a estratégia é vista como plano para 55,6% delas, e como posicionamento também para 55,6% delas. Nas organizações em que o processo coletivo foi o meio para se formular a estratégia, destaca-se que 61,5% destas empresas apresentam a estratégia como plano, 38,5% como perspectiva, 30,8% como posicionamento, 7,7% como pretexto e 7,7% como padrão. Estes dados corroboram a abordagem de alguns autores de que o planejamento e o posicionamento da empresa como estratégia é resultado da decisão dos níveis mais altos na hierarquia de uma organização (MINTZBERG, 1987; ROBBINS, 1990; PORTER, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Todavia, o que se observa é que mesmo quando a estratégia é formulada por meio de um processo coletivo, a tendência de ser formulada como um plano é ligeiramente maior do que na alta direção. E, a estratégia como pretexto ou manobra para superar um concorrente é resultado apenas das empresas em que a estratégia é formulada através de um processo coletivo.

Já as empresas em que o empreendedor e/ou proprietário e a média gerência foram os responsáveis pela formação da estratégia predominou o posicionamento da organização no

ambiente que atua. Dentre as empresas em que consultorias externas foram as responsáveis pela formação da estratégia 50% delas tem a estratégia como plano e, 50 % como perspectiva compartilhada pelos membros da organização.

E, apenas empresas em que a alta direção e o processo coletivo é a maneira como a estratégia é decidida pode-se identificar uma pequena representatividade da estratégia como padrão de comportamento.

#### 4.4.1.2. Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Localização das organizações pesquisadas

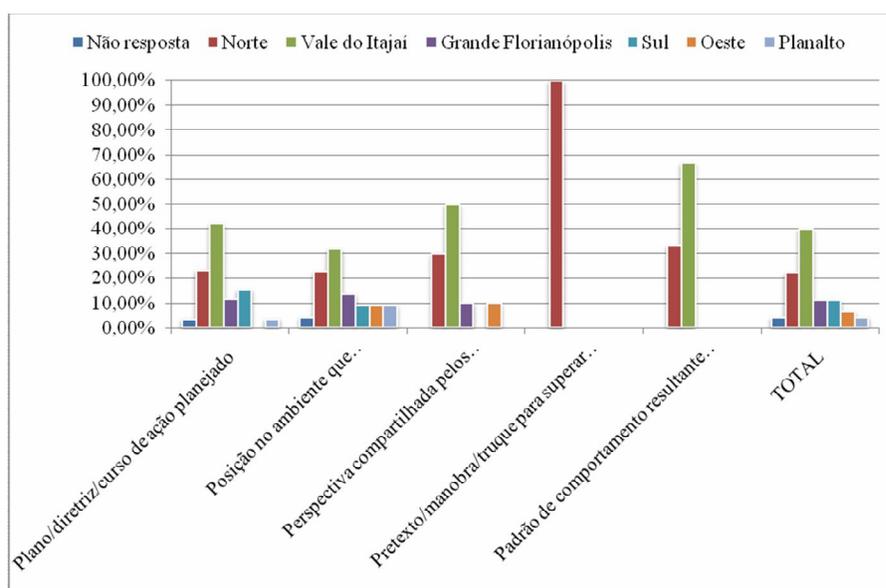


Gráfico 12: Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006)

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas que definem sua estratégia como plano, a maior parte delas está localizada no Vale do Itajaí com 42,3%, seguido das empresas do Norte e do Sul de Santa Catarina.

Já a distribuição geográfica das organizações que consideram sua estratégia como posição no ambiente que atua é bem difundida, sendo que a maior parte está localizada no Vale do Itajaí com 31,8%, seguido de 22,7% no Norte e, 13,6% na Grande Florianópolis.

A estratégia como perspectiva é adotada principalmente pelas organizações do Vale do Itajaí e Norte e, por uma pequena parte das empresas situadas no Oeste catarinense. O Oeste catarinense utiliza apenas as estratégias de posição e de perspectiva.

As organizações do norte catarinense são a únicas a utilizarem a estratégia como pretexto.

Embora as estratégias como padrão tenham sido pouco adotadas, a maioria das empresas que a utilizaram estão localizadas no Vale do Itajaí e no Norte.

#### 4.4.1.3. Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Idade média das organizações pesquisadas

Tabela 5: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Idade média das organizações pesquisadas

<b>Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)</b>	<b>Idade média</b>
Plano/diretriz/curso de ação planejado	54
Posição no ambiente que atua/nicho/combinção entre contexto externo e interno	44
Perspectiva compartilhada pelos membros da organização/maneira fixa a compartilhada de olhar o mundo	55
Pretexto/manobra/truque para superar um concorrente	59
Padrão de comportamento resultante de um plano ou não	43
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fonte: Dados primários, 2008

As organizações com idade média mais alta, 59 anos, citaram que sua estratégia é um pretexto, as de 54 anos definem sua estratégia como um plano, de 55 anos vêem sua estratégia como uma perspectiva compartilhada pelos membros, de 44 anos uma posição no ambiente e, de 43 anos um padrão de comportamento.

Destaca-se que dentre as organizações pesquisadas, as mais antigas são as que adotaram a estratégia como pretexto para superar um concorrente e, as mais novas apresentaram sua estratégia como um padrão de comportamento. Pode-se inferir, que talvez, as organizações passem a utilizar determinadas estratégias conforme o aprendizado adquirido ou de acordo com seu ciclo de vida (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

#### 4.4.1.4 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

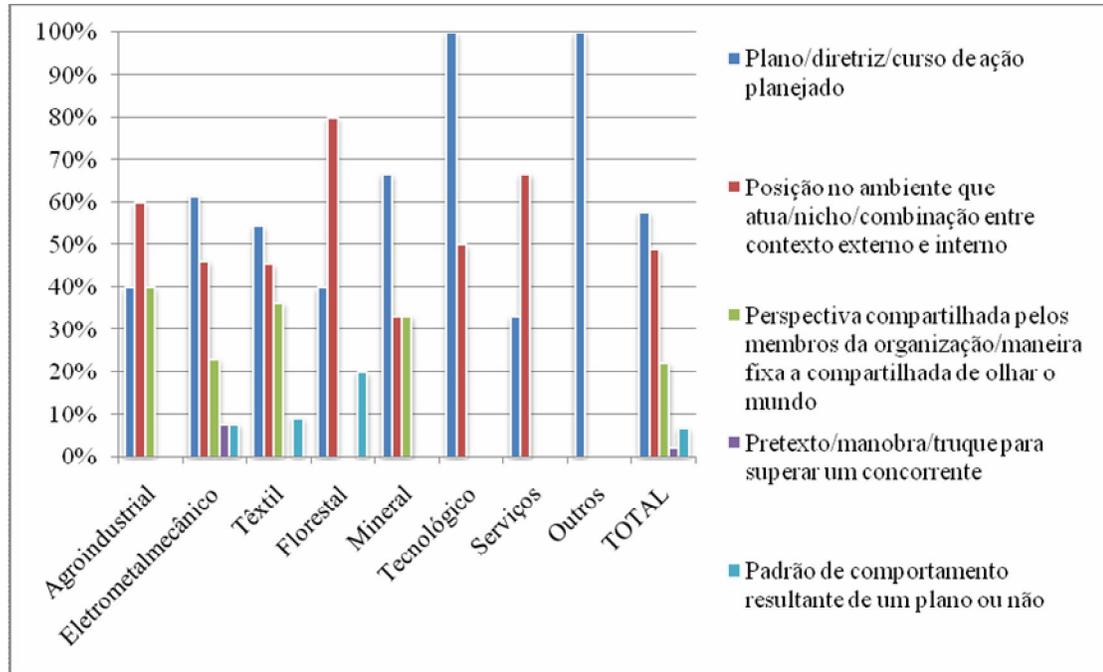


Gráfico 13: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)  
Fonte: Dados primários, 2008

A maior parte dos segmentos que as empresas catarinenses de grande porte atuam usam a estratégia como um plano, seguido do posicionamento. Destaca-se o setor outros, com ênfase no setor químico, que define a estratégia exclusivamente como um plano e o tecnológico que definem a estratégia como um plano. Não obstante, observa-se a predominância da estratégia como uma posição, sendo que nos setores agroindustrial (60%), no florestal (80%) e, no de serviços (66,7%).

Há que se destacar o setor eletrometalmecânico pela diversidade de respostas, ou seja, o único setor que visualizou todas as definições de estratégias: plano, padrão, pretexto, perspectiva e posição. E, o único que também usa a estratégia pretexto ou manobra.

#### 4.4.1.5 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas

No que se refere ao principal mercado que as empresas catarinenses de grande porte atuam em relação à tipologia de estratégia apresentada por Mintzberg (1987), é possível visualizar no gráfico abaixo:

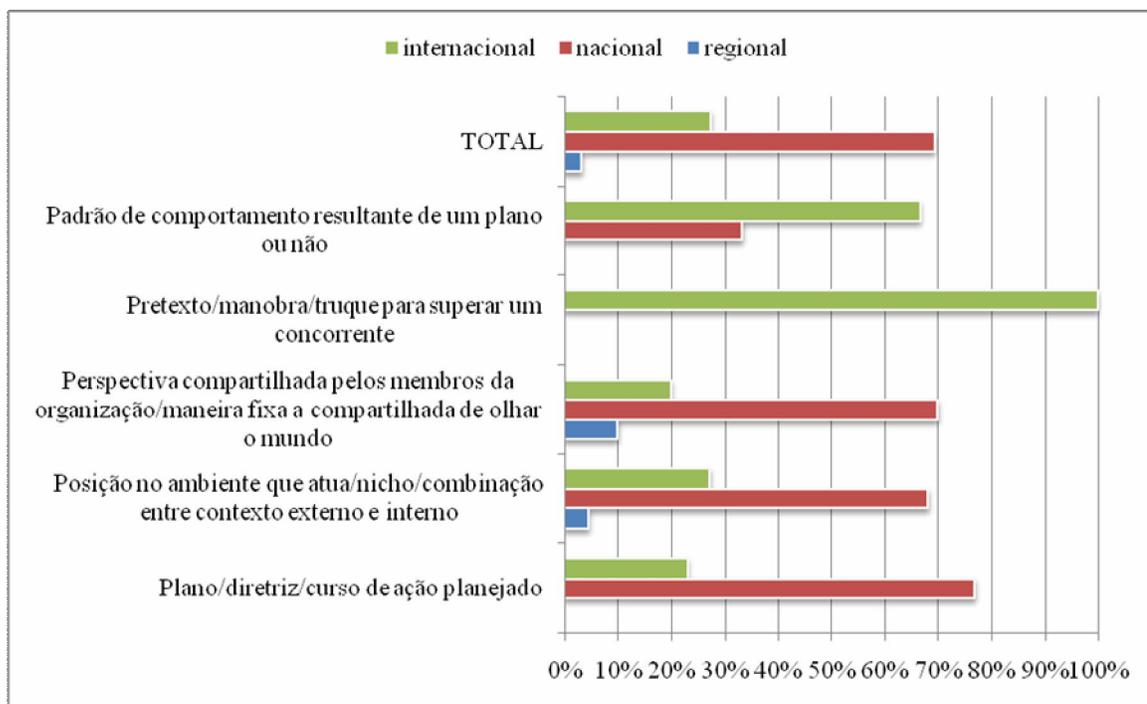


Gráfico 14: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas  
Fonte: Dados primários, 2008

Percebe-se que as empresas que tem um plano como estratégia organizacional atuam principalmente no mercado nacional com 60,6% e internacional com 54,5%, não obstante o plano ou diretriz é ausente nas empresas que atuam no mercado regional.

As empresas que atuam no mercado nacional também percebem a estratégia como posição no ambiente (45,5%), perspectiva compartilhada pelos membros (21,2%) e padrão de comportamento (3%). E, destaca-se as empresas que atuam em mercado internacional sendo que 76,7% delas reconhecem a estratégia como plano, 54,5% posicionamento, 18,2% perspectiva, 18,2% padrão de comportamento e, 9,1% pretexto ou manobra.

As organizações que atuam no mercado regional têm o posicionamento e a perspectiva compartilhada pelos membros da organização como estratégia organizacional.

#### 4.4.1.6 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Alcance dos objetivos traçados

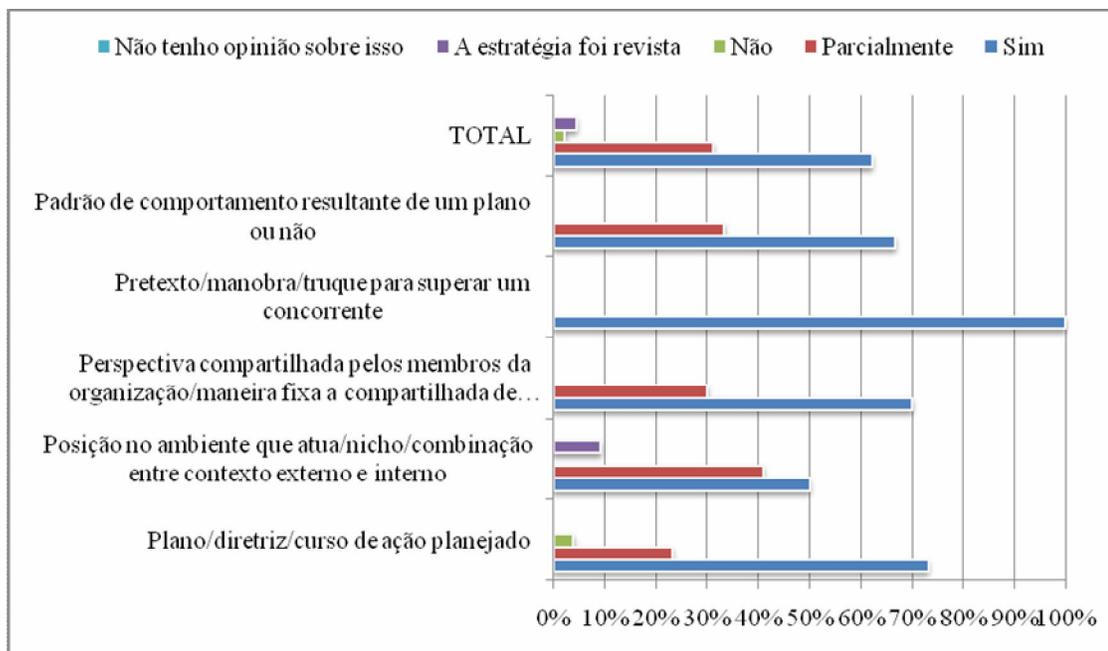


Gráfico 15: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Alcance dos objetivos traçados

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas que atingiram os objetivos traçados, a maioria tem como estratégia um plano com 73% de participação, seguido da estratégia como perspectiva com 70% e, como posição com 50%.

Os objetivos foram parcialmente alcançados em somente parte das organizações com a estratégia como posição, padrão, perspectiva e plano. Enquanto que apenas uma parcela das empresas que adotaram a estratégia como posição reviram suas estratégias.

E, embora a estratégia como plano tenha maior índice de sucesso nas suas estratégias, 4% delas não alcançaram seus objetivos e, não reviram suas estratégias. Esta taxa de não alcance dos objetivos pode ser devido ao fato das estratégias não terem sido revistas de modo que os objetivos pudessem ser atingidos.

#### 4.4.1.7 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Caracterização do ambiente externo

No que se refere à definição de estratégia conforme a tipologia de Mintzberg (1987) e a identificação do ambiente externo no qual as empresas catarinenses de grande porte estão inseridas, a pesquisa mostra:

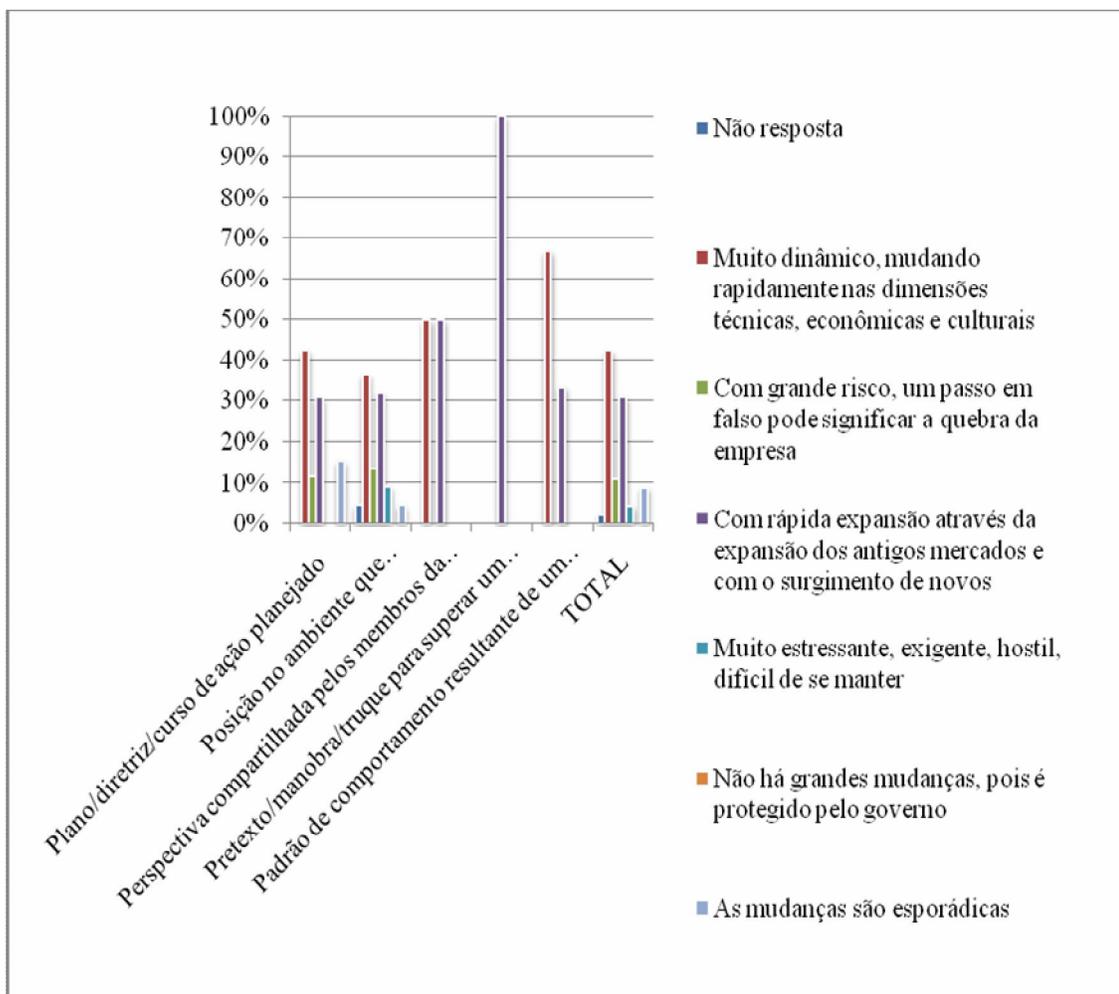


Gráfico 16: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Caracterização do ambiente externo

Fonte: Dados primários, 2008

As organizações pesquisadas apresentam grande diversidade na caracterização do ambiente externo, mas destaca-se a estratégia como padrão em que a maioria das empresas, ou seja, 66,7% percebem o ambiente como muito dinâmico, bem como a estratégia como perspectiva e a estratégia como plano.

As empresas que definem sua estratégia como pretexto percebem o ambiente externo com rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos.

Uma parte das empresas pesquisadas que adotam a estratégia como plano e posição apontam que no seu ambiente as mudanças são esporádicas.

A partir destes dados, destaca-se que mesmo que a estratégia como plano e posição sejam consideradas mais 'estáticas' em relação ao ambiente, as organizações que as utilizaram na sua maioria vêem o ambiente como dinâmico e em rápida expansão.

#### 4.4.1.8 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Forças competitivas do setor de atuação das organizações pesquisadas

Porter (1998) destaca que todo setor tem uma estrutura de forças competitivas subjacentes que dão origem à competição. Estas forças são a (a) ameaça de novos entrantes, ou seja, novas empresas; (b) o poder de negociação dos fornecedores; (c) o poder de negociação dos clientes; (d) os produtos substitutos, ou seja, que podem substituir o bem e/ou serviço; e (e) rivalidade das empresas do setor.

No gráfico abaixo representa-se o que é estratégia segundo Mintzberg (1987) e as forças de Porter (1998) mais intensas nas empresas de grande porte de Santa Catarina.

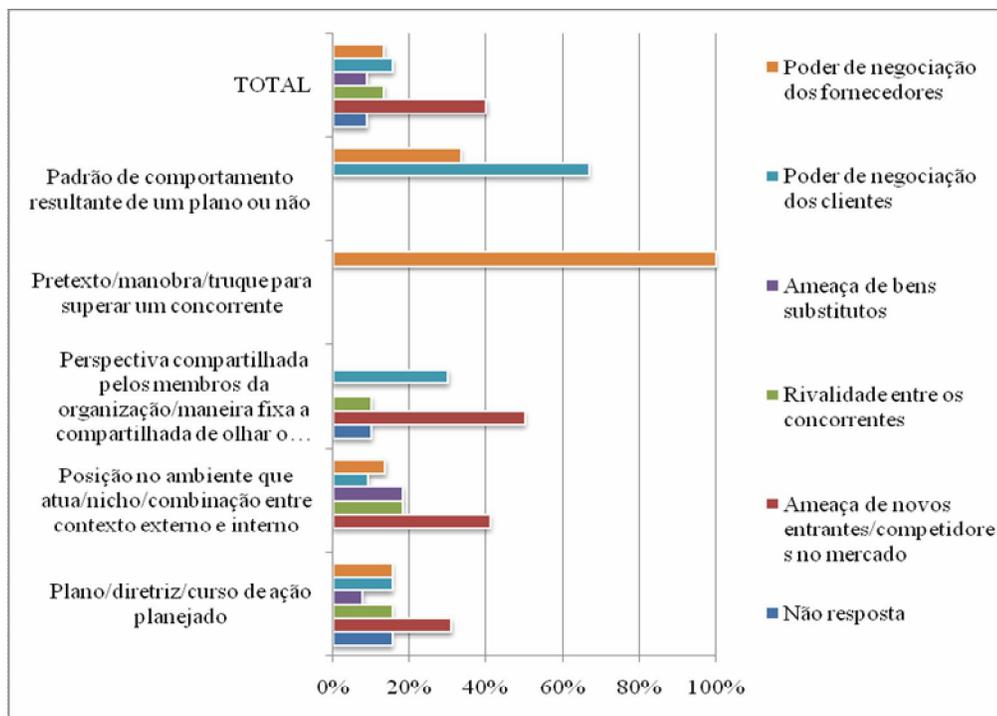


Gráfico 17: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987) x Forças competitivas do setor de atuação das organizações pesquisadas  
Fonte: Dados primários, 2008

Destaca-se que as empresas de grande porte de Santa Catarina que tem como estratégia o pretexto preocupam-se exclusivamente com o poder de negociação dos fornecedores, assim como 33,3% das empresas em que as estratégias são um padrão de comportamento, 15,4% das empresas em que as estratégias são um plano e 13,6% das empresas em que a estratégia é uma posição no ambiente que atua.

Apesar disso, a maior preocupação das empresas pesquisadas é a ameaça de novos entrantes no mercado com 40% de participação, sendo que 30,8% destas empresas têm como estratégia um plano, 40,9% uma posição no ambiente que atua, 50% uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização. E, de modo curioso, a ameaça de novos entrantes não preocupa as empresas que a estratégia é um pretexto sendo que as mesmas apontaram seu ambiente externo em rápida expansão.

A segunda maior preocupação é representada pelo poder de negociação dos clientes com 15,6% no total de empresas pesquisadas e com maior ênfase nas empresas em que a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização e como um padrão de comportamento sendo a participação 30% e 66,7% respectivamente.

A participação da rivalidade dos concorrentes e o poder de negociação dos fornecedores é 13,3% no total de empresas pesquisadas, sendo que a rivalidade entre os

concorrentes é a maior preocupação das organizações que a estratégia é uma posição no ambiente que atua e é inexistente nas organizações que a estratégia é um pretexto ou um padrão de comportamento.

E a ameaça de bens substitutos preocupa 18,2% das empresas em que a estratégia é uma posição no ambiente que atua e 7,7% das organizações que a estratégia é um plano.

Percebe-se, assim, que as estratégias como plano e posição demonstram maior quantidade de forças atuantes no setor. Isto pode ser consequência de maior conhecimento do ambiente real, como também pode demonstrar uma estratégia fraca caso a organização não consiga se defender destas forças (PORTER, 1998).

#### **4.4.2 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)**

Miles e Snow (1978) defendem que as empresas desenvolvem padrões de comportamento de modo a enfrentarem os problemas empreendedor, de engenharia e administrativo. Assim as organizações respondem a estes problemas e desenvolvem um certo tipo de padrão de organização e de estratégia, que pode ser classificado como (a) defensiva, a qual preocupa-se com a manutenção do mercado atual da organização; (b) prospectora, que está sempre em busca de inovação e novas oportunidades de negócios; (c) analítica que é um meio-termo entre as prospectoras e as defensivas e atuam em mercados diversos com produtos diferentes; (d) e reativa que é uma forma de organização que não apresenta proatividade, apenas reage aos acontecimentos.

##### **4.4.2.1 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)**

Dessa maneira, a pesquisa buscou identificar estes tipos de estratégias nas empresas de grande porte de Santa Catarina, conforme pode ser visualizado no gráfico abaixo:

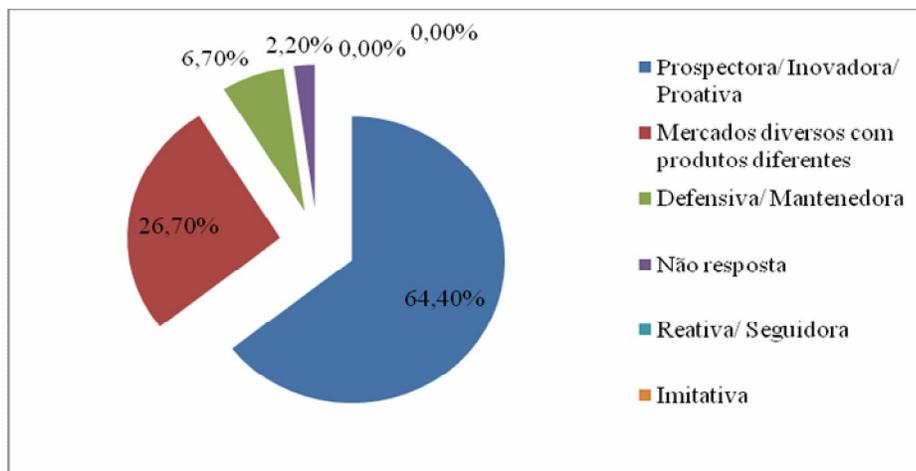


Gráfico 18: Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas pesquisadas, 64,40% adotam a estratégia prospectora, seguida de 26,70% analíticas

Destaca-se que apenas 6,7% das empresas pesquisadas são organizações defensivas e, nenhuma delas é imitativa ou reativa. Além disso, 2,2% das organizações não identificaram seu modelo de organização.

#### 4.4.2.2 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Principal responsável pela formulação da estratégia

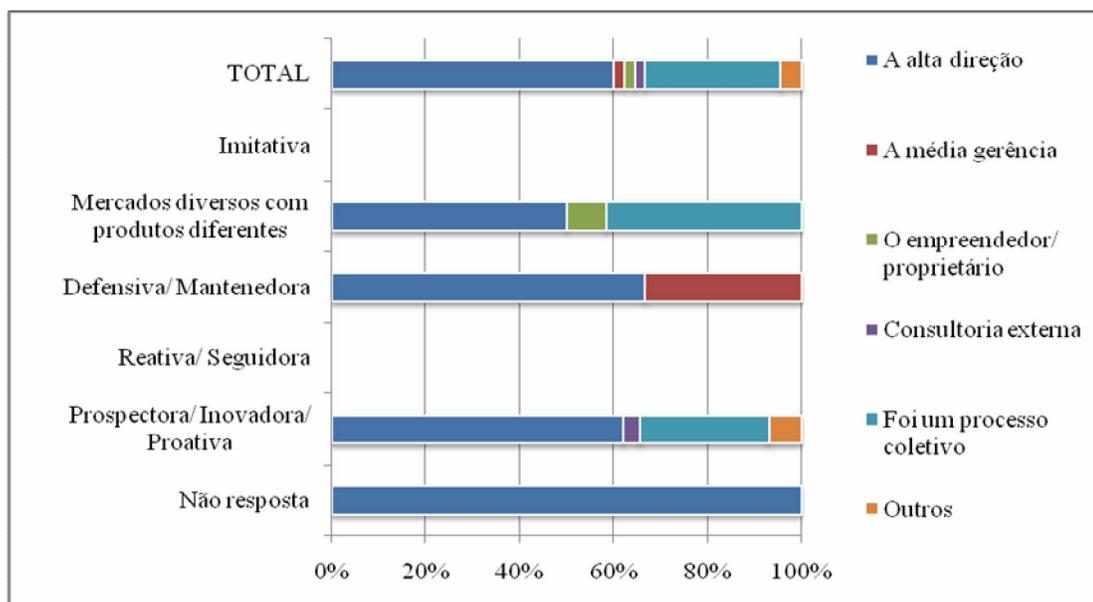


Gráfico 19: Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Principal responsável pela formulação da estratégia

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas que adotam uma estratégia prospectora, 66,7% delas foram formuladas pela alta direção, enquanto 61,5% por meio de um processo coletivo. A alta direção também foi a principal responsável pela formulação das estratégias analíticas com 22% de participação, bem como 38,5% das organizações em que a estratégia foi formulada por meio de um processo coletivo.

Embora a maioria das organizações em que a alta direção foi o ator principal na formulação da estratégia adotaram a estratégia prospectora e analítica, uma pequena parcela de 7,4% delas desenvolveram a estratégia defensiva.

#### 4.4.2.3 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Localização das organizações pesquisadas

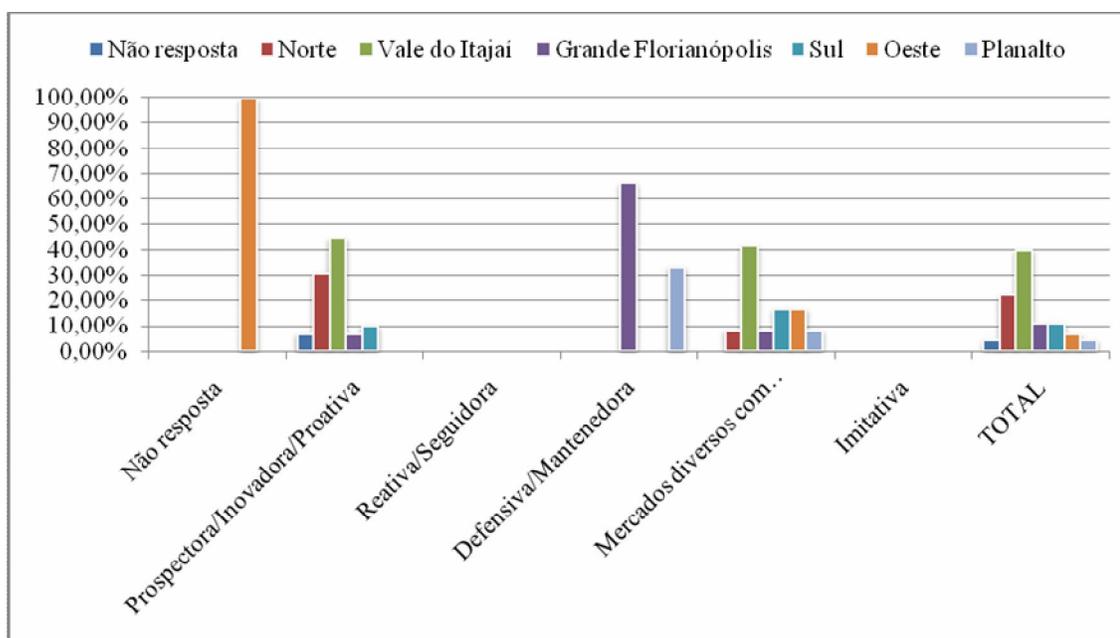


Gráfico 20: Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)

Fonte: Dados primários, 2008

No norte catarinense destaca-se que a maioria das organizações pesquisadas, 31%, apontam que sua estratégia é prospectora, bem como as organizações do Vale do Itajaí, dentre as quais 44,8% utilizam a estratégia prospectora, enquanto 41,7% adotam a analítica.

Já na Grande Florianópolis, 66,7% das empresas tem uma estratégia defensiva, bem como 33,3% das empresas situadas no planalto. E, no Sul do estado, predomina a estratégia analítica com 16,7% de participação na amostra.

Assim, pode-se dizer que as empresas localizadas no Norte e Vale do Itajaí apresentam maior uso da estratégia prospectora, as defensivas concentram-se mais nas organizações situadas na Grande Florianópolis e Planalto e, as analíticas no sul catarinenses.

#### 4.4.2.4 Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Idade Média das organizações pesquisadas

Tabela 6: Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Idade Média das organizações pesquisadas

<b>Estratégia das empresas pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)</b>	<b>Idade média</b>
Não resposta	8
Prospectora/ Inovadora/ Proativa	51
Reativa/ Seguidora	-
Defensiva/ Mantenedora	39
Mercados diversos com produtos diferentes	46
Imitativa	-
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fonte: Dados primários, 2008

As empresas com idade média de 51 anos, ou seja, as mais antigas quando se relaciona com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1987) definem sua estratégia como prospectora. As organizações pesquisadas com idade média de 46 anos são analíticas, de 39 anos são defensivas e, 8 anos não responderam.

Destaca-se que, as organizações mais antigas desenvolveram um padrão de estratégia prospectora, o que pode ser uma das causas pela qual estão no mercado há mais tempo. Por outro lado, percebe-se diante da pesquisa, que quanto mais jovens as organizações, mais tendem a assumir uma postura defensiva e cuidadosa em relação ao mercado.

#### 4.4.2.5 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)

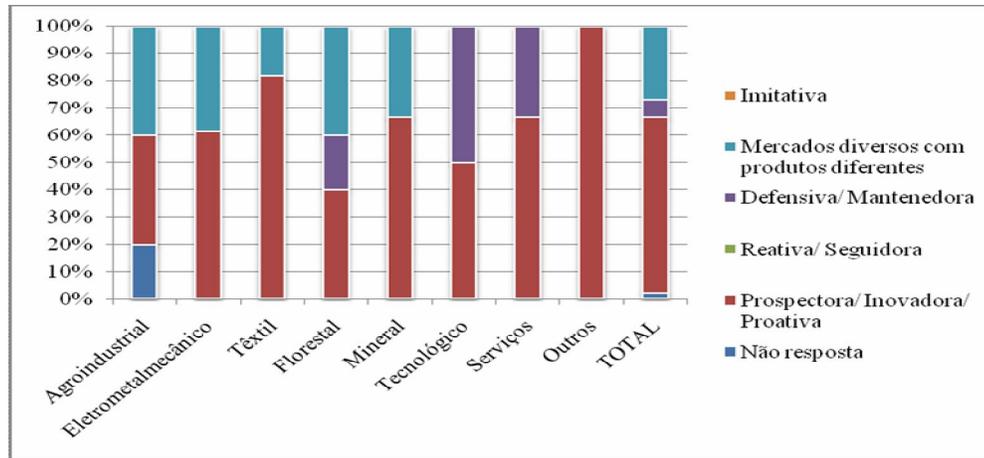


Gráfico 21: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)  
Fonte: Dados primários, 2008

Das empresas de grande porte de Santa Catarina, 64,4% seguem a estratégia prospectora, sendo que 81,8% são do setor têxtil, 40% do florestal, 66,7% de serviços, 61,5% do eletrometalcânico, 50% do tecnológico, 40% do agroindustrial, 66,7% do mineral e 100% de outros com ênfase no setor químico.

Destaca-se que o segundo tipo de estratégia com maior representatividade é a analítica, sendo que 40% das empresas do setor agroindustrial, 38,5% do eletrometalmeccânico, 18,2% do têxtil, 40% do florestal e, 33,3% do mineral adotam a estratégia analítica.

Há que se destacar que a outra estratégia com representatividade é a defensiva sendo que 50% do setor tecnológico adotam esta estratégia, bem como 33,3% de serviços 20% do florestal identificam as estratégias das suas empresas como defensiva.

Nenhuma organização define sua estratégia como imitativa ou reativa.

#### 4.4.2.6 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)

No que se refere ao principal mercado que as empresas de grande porte de Santa Catarina atuam pode-se verificar os modelos de estratégia de Miles e Snow (1978) no gráfico abaixo:

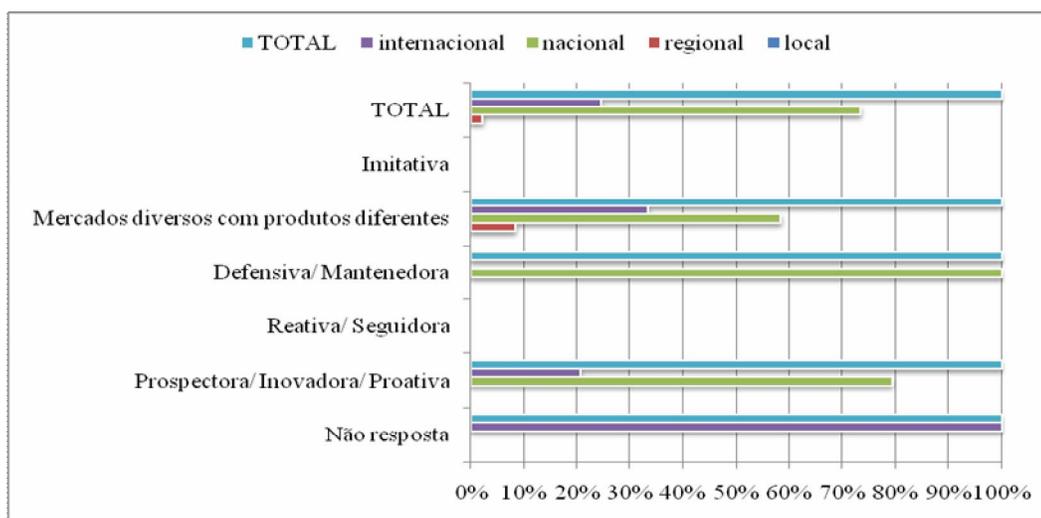


Gráfico 22: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978)

Fonte: Dados primários, 2008

A maior parte das empresas de grande porte de Santa Catarina que tem como principal mercado o nacional e o internacional identificam suas estratégias como prospectora, com 69,7% e 54,5% respectivamente. Sendo que os principais responsáveis pela formulação da estratégia prospectora são a alta direção e o processo coletivo.

As empresas que tem o mercado regional como principal classificaram suas organizações como analíticas, bem como 21,2% das empresas que atuam principalmente no mercado nacional e 36,4% das que atuam no mercado internacional.

Destaca-se que 9,1% das empresas que atuam principalmente no mercado nacional percebem suas organizações como defensivas.

É interessante analisar este aspecto sob o ponto de vista da abertura do comércio internacional no Brasil e, principalmente ao verificar que as grandes empresas exportam menos quantidade de bens e/ou serviços, contudo a soma do valor de seus produtos é maior (Anexo 14, 15).

Vale destacar que Miles e Snow (1978) apontam que uma organização está em constante ajuste entre seus processos internos e o ambiente, de modo que os mecanismos internos de uma organização devem complementar sua estratégia de mercado. Ou seja, uma estratégia de relacionamento com o mercado é construída ao longo do tempo e depende não só do ambiente externo, como do setor, mas principalmente pelo tipo de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo. Dessa maneira, o tipo de estrutura organizacional perpetua a estratégia organizacional.

Sob este ponto de vista de Miles e Snow (1978), a empresa apresenta um certo tipo de estrutura que influencia na sua estratégia, o que influencia na sua atuação. E, neste sentido, percebe-se que as organizações prospectoras apresentam maior participação no mercado internacional, até mesmo pela sua característica inovadora, sendo que está sempre em busca de novas tecnologias, mercados de diversificação, desenvolvimento de novos produtos, e sua estrutura organizacional orientada por produto ou mercado.

#### 4.4.2.7 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Alcance dos objetivos traçados

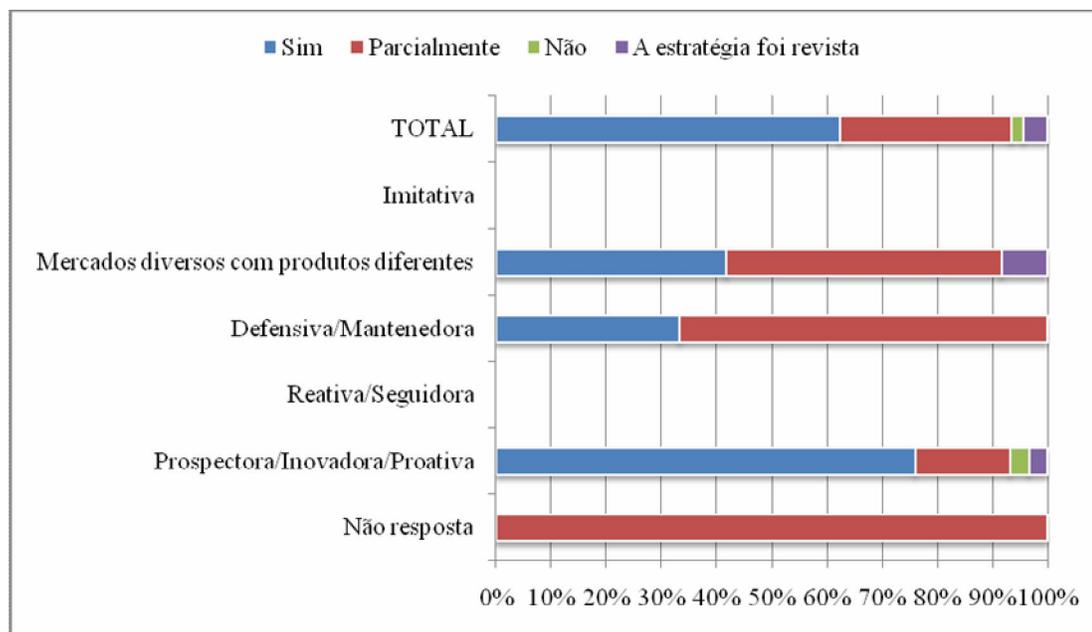


Gráfico 23: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Alcance dos objetivos traçados

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas pesquisadas, 75,9% das prospectoras atingiram seus objetivos estabelecidos na estratégia, bem como 33,3% das defensivas e, 41,7% das analíticas.

A maior parte das organizações defensivas atingiram apenas parcialmente seus objetivos com 66,7%, assim como 17,2% das prospectoras e, 50% das analíticas.

Destaca-se que 3,4% das organizações propectoras não atingiram seus objetivos, não obstante 3,4% das organizações prospectoras e 8,3% das analíticas tiveram suas estratégias revistas. Embora uma parte das defensivas tenham atingido seus objetivos apenas parcialmente, nenhuma delas reviu a estratégia, isto poderia ter garantido uma taxa maior de sucesso no alcance dos objetivos traçados.

Cada tipo de estratégia de Miles e Snow (1978) apresenta características distintas quanto ao controle de resultados e, o alcance dos objetivos traçados é analisado com base em instrumentos distintos. Assim, as organizações prospectoras, que foram as que mais atingiram seus objetivos, consideram o desempenho no mercado e o volume de vendas como controle. Entretanto, uma parte dessas empresas foram a única tipologia que não alcançou os objetivos e, uma boa parcela delas atingiu apenas parcialmente. A taxa de insucesso no alcance dos objetivos traçados por organizações prospectoras pode ser explicada devido à constante busca por inovação que expõe a mesma ao “risco da baixa lucratividade, já que não há um foco na correta utilização dos recursos” (MILES e SNOW, 1978, p. 66, Tradução nossa).

As organizações defensivas, que tiveram o mais baixo índice de sucesso no alcance dos objetivos traçados utilizam aspectos financeiros e, as analíticas que apresentam relativo atingimento dos objetivos traçados, apresentaram o mais alto índice de empresas que revisaram suas estratégias. E, no caso deste tipo de estrutura organizacional, o controle é feito com base em métodos múltiplos e cálculos de riscos cuidadosos.

Este quesito auxilia a compreensão acerca do controle dos objetivos traçados na estratégia e, mostra que, conforme as características de cada tipologia, as empresas seguem estratégias diferenciadas. Como conseqüência, seu sucesso muitas vezes é determinado de acordo com as características de cada estrutura e sua estratégia.

#### 4.4.2.8. Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Caracterização do ambiente externo

No que se refere ao ambiente externo, a pesquisa buscou conhecer o modo que as empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina identificam seu ambiente externo e como isto está organizado com a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978).

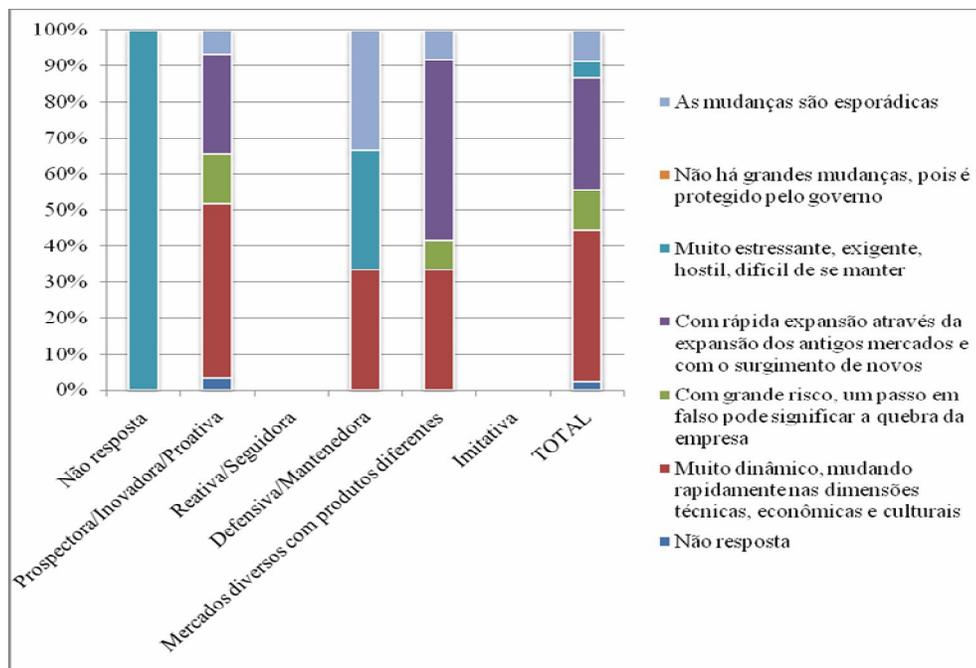


Gráfico 24: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Caracterização do ambiente externo  
 Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as organizações prospectoras, 48,3% mostram que seu ambiente externo é caracterizado pelo dinamismo, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais; outros 27,6% vêem seu ambiente externo em rápida expansão, através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos; 13,8% percebem o ambiente externo com grande risco, um passo em falso pode significar a quebra da empresa; e 6,9% destas empresas vêem seu ambiente externo com mudanças esporádicas.

A metade das organizações analíticas percebem seu ambiente externo com rápida expansão, através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos; 33,3% percebem como um ambiente muito dinâmico, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais; 8,3% caracterizam ambiente com grande risco e 8,3% com mudanças esporádicas.

Já as organizações defensivas dividem-se nas suas percepções do ambiente externo, sendo que 33,3% delas dizem que seu ambiente é muito dinâmico, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais; 33,3% tem o ambiente muito estressante, exigente e hostil com dificuldade de se manter e, sendo que 33,3% delas são as únicas a caracterizarem o ambiente com mudanças esporádicas.

Analisando os aspectos de cada tipologia, a caracterização do ambiente externo pelas empresas prospectoras pesquisadas, corrobora com a abordagem de Miles e Snow (1978). As

prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e, mudança é uma das ferramentas usadas por elas para ganhar mercado. Apesar disso, uma pequena parcela das organizações prospectoras de grande porte localizadas em Santa Catarina, percebem seu ambiente externo com mudanças esporádicas, o que pode ser devido ao segmento da atividade principal da empresa.

As organizações analíticas seguem as características descritas por Miles e Snow (1978) como um tipo híbrido, a qual tanto busca inovações como mantém seu nicho de mercado mantendo o equilíbrio. Dessa maneira, a maioria dessas empresas vêem seu ambiente em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos.

Assim como as analíticas, as defensivas também apresentam os aspectos apontados na perspectiva de Miles e Snow (1978). Um terço dessas organizações atuam em um ambiente com mudanças esporádicas, pois geralmente segmentos estáveis são mais viáveis para as estratégias defensivas do que segmentos turbulentos. No entanto, percebe-se grande preocupação destas empresas quanto à exigência, dificuldade de se manter e com as mudanças técnicas, econômicas e culturais, sendo que a dinamicidade de transformações no ambiente de uma organização defensiva pode ameaçar a sobrevivência da mesma (MILES e SNOW, 1978).

#### 4.4.2.9 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas

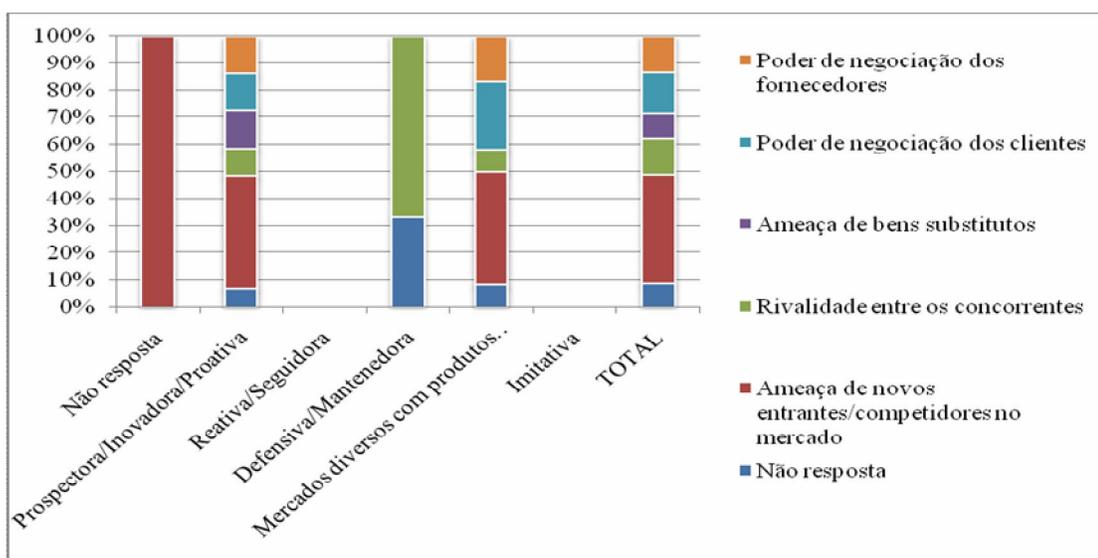


Gráfico 25: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas

Fonte: Dados primários, 2008

A ameaça de novos entrantes no mercado é a maior preocupação das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina com 40 %, seguida do poder de negociação dos clientes com 15,6% e a rivalidade entre os competidores e o poder de negociação dos fornecedores com 13,3% cada uma. A ameaça de bens substitutos foi a menor preocupação com 8,9% e as empresas prospectoras foram as únicas a identificarem esta força como uma preocupação.

As prospectoras destacam-se por terem levantado todas as forças competitivas como preocupação, sendo que 41,4% destas empresas vêem a entrada de novos competidores no mercado como ameaça, 10,3% a rivalidade entre os concorrentes, 13,8% a ameaça de bens substitutos, 13,8% o poder de negociação dos clientes e, 13,8% o poder de negociação dos fornecedores.

As organizações analíticas também apontam a entrada de novos competidores no setor como principal força competitiva com 41,7%, além de 8,3% delas apresentarem a rivalidade entre os concorrentes do segmento, 25 % o poder de negociação dos clientes e, 16,7% o poder de negociação dos fornecedores.

Já as organizações defensivas apresentam apenas a rivalidade entre os competidores do setor como uma força competitiva atuante, e isto pode ser entendido considerando que as defensivas tendem a atuar em um nicho de mercado de tal forma que com o tempo ela atinja intensa penetração no seu nicho de mercado a ponto de ser muito difícil a entrada de novos competidores (MILES e SNOW, 1978).

#### **4.4.3 Estratégias segundo a tipologia de Porter (1999)**

Porter (1999) apresenta três estratégias genéricas que as empresas podem utilizar conforme a análise das cinco forças competitivas do setor. A primeira estratégia é a liderança em custos, na qual se privilegia a redução de custos para alcançar a liderança no preço do produto. A estratégia de diferenciação, que não se preocupa com o custo, mas sim com o aspecto inovador e a qualidade única do produto a ser ofertado. E a estratégia de foco, que possibilita aplicar tanto a liderança de custos como a diferenciação em um segmento de mercado escolhido. Além disso, Porter (1999) cita a estratégia meio-termo, ou seja, caso a empresa fracasse na implementação da estratégia, a empresa estaria no meio termo entre a

estratégia planejada e a estratégia implementada, dessa maneira ela passa a ter um desempenho inferior às demais empresas do segmento.

Segundo Porter (1999), as estratégias genéricas podem ser implementadas de maneira isolada ou combinada, desde que a organização apresente condições de arcar com exigências em termos dos seus recursos e habilidades, dos arranjos estruturais e processuais, do estilo de liderança, da cultura e da impossibilidade de imitação pela concorrência (PORTER, 1999). Assim, há a opção de resposta da estratégia ser um misto das estratégias de diferenciação, foco e liderança em custos.

#### 4.4.3.1 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

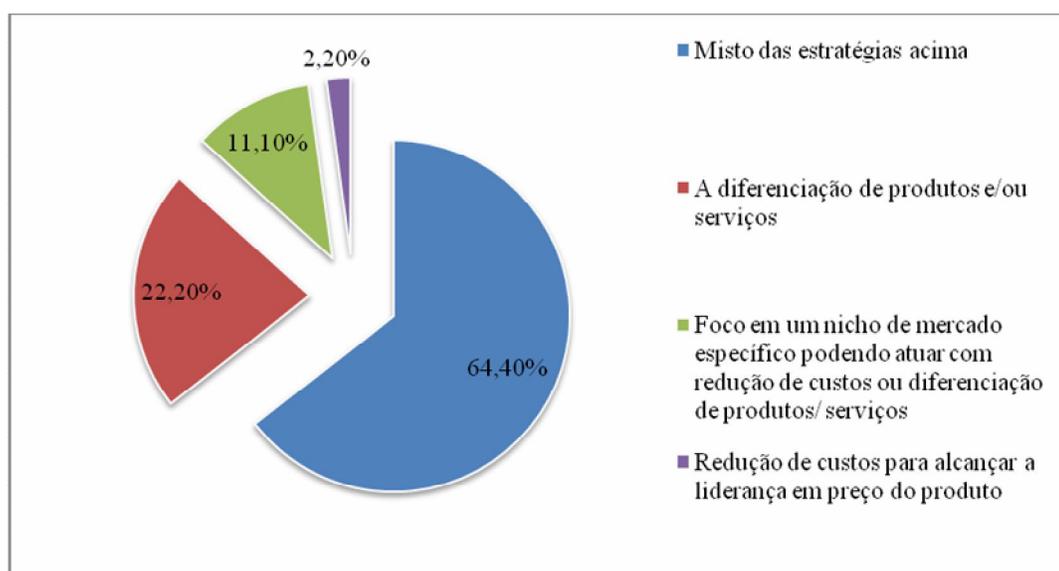


Gráfico 26: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

Fonte: Dados primários, 2008

A participação da estratégia de diferenciação nas empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina é de 22,20% e, de 11,10% da estratégia de foco.

Destaca-se que 64,40% das empresas pesquisadas seguem um misto das estratégias de Porter (1999), e principalmente há que se destacar o fato de apenas 2,20% das empresas de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina seguirem uma estratégia de redução de custos.

#### 4.4.3.2 Principal responsável pela formulação da estratégia x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

Quanto à responsabilidade da formulação da estratégia, a pesquisa busca conhecer quais as estratégias buscadas conforme cada grupo de estrategistas, de acordo com o gráfico abaixo:

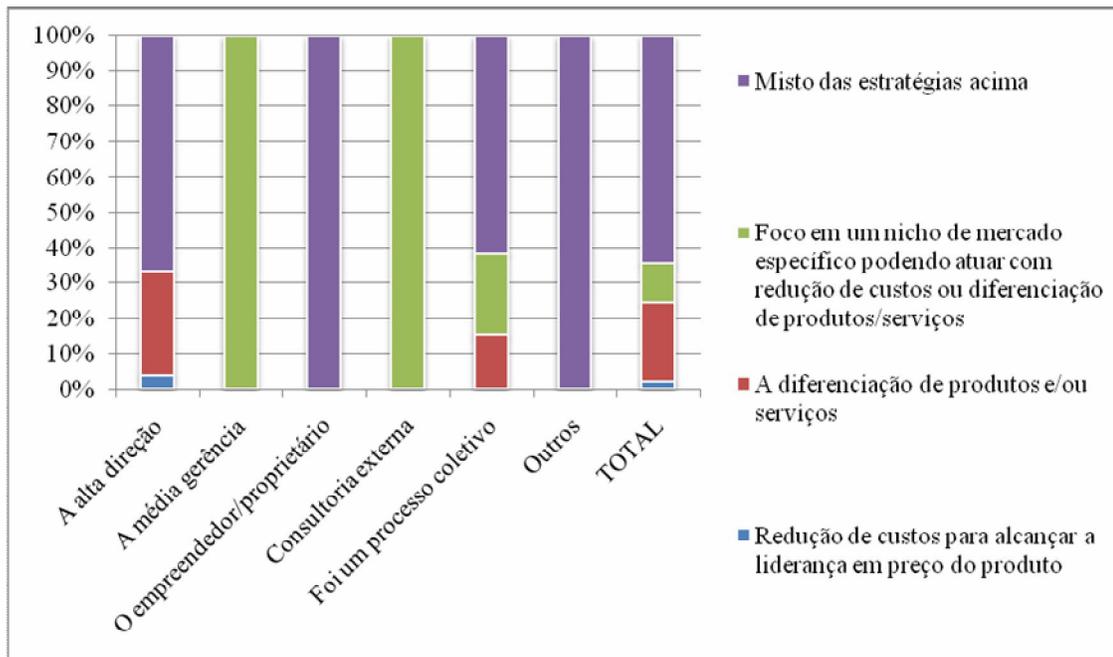


Gráfico 27: Principal responsável pela formulação da estratégia x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

Fonte: Dados primários, 2008

A média gerência e as consultorias externas, quando estrategistas principais das organizações pesquisadas, tendem a optar pela estratégia de foco, bem como o empreendedor que adota uma combinação das três estratégias genéricas: foco, liderança de custo e diferenciação.

Dentre as empresas em que a principal responsável pela formulação da estratégia é a alta direção, a maior parte delas, isto é, 66,7%, optaram pela combinação das três estratégias genéricas de Porter (1999), 29,6% utilizaram a estratégia de diferenciação e, foram as únicas, com 3,7% de participação, que apontaram buscar a redução de custos com vistas à liderança de custos. Porter (1999) preconiza que a escolha de uma estratégia deve partir da análise do

setor e, deve ser decidida pelo estrategista, que no caso é a alta direção e presidente da empresa.

Já, no caso da formulação da estratégia ser resultado de um processo coletivo, observa-se que 61,5% destas empresas adotaram um misto das três estratégias, 23,1% utilizaram a estratégia de foco e, 15,4% a estratégia de diferenciação.

Destaca-se que, no caso das organizações pesquisadas em que a alta direção é a responsável pela estratégia não há participação da estratégia de foco, e nas quais a estratégia é formulada por um processo coletivo não observa-se a estratégia de liderança em custos. Isto pode ser devido à questão cognitiva dos formuladores ou por causa do setor de atuação da empresa.

#### 4.4.3.3 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Localização das organizações pesquisadas

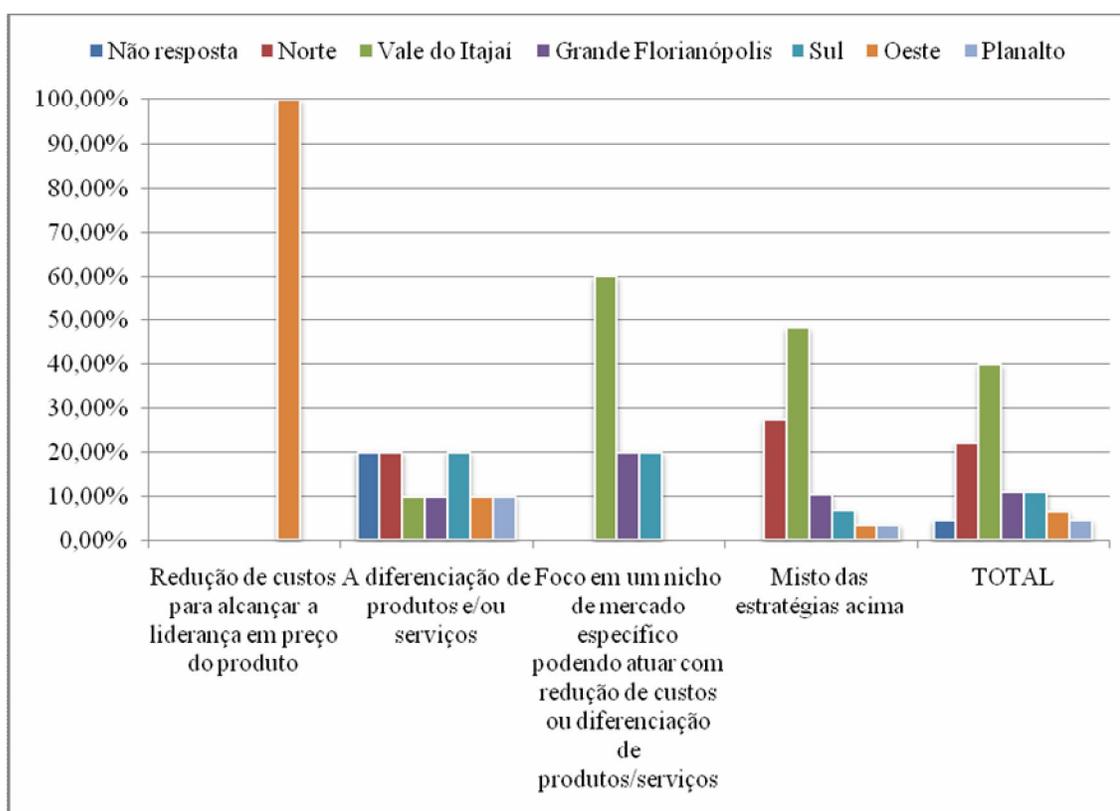


Gráfico 28: Localização das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

Fonte: Dados primários, 2008

As empresas do norte do estado de Santa Catarina buscaram principalmente a combinação das estratégias de foco, de diferenciação e de liderança em custos e, em segundo lugar a estratégia de diferenciação. Já as organizações situadas no Vale do Itajaí, 60% delas adotam uma estratégia de foco e, 48,3% a combinação das três estratégias.

Dentre as empresas pesquisadas, tanto as organizações localizadas na Grande Florianópolis como as do Sul tem a mesma participação nas estratégias de foco, sendo que nas empresas do Sul do estado também há o emprego da estratégia de diferenciação.

O destaque é que a grande maioria das organizações localizadas no oeste catarinense privilegiam a estratégia de liderança em custos. Desse modo, considerando que apenas 2,2% disseram buscar a estratégia de liderança em custos e, que somente a alta direção privilegia esta estratégia pode-se concluir que todas estas características estão agrupadas na maior parte das empresas pesquisadas situadas no oeste catarinense. Isto pode ser provocado por diversas razões, como o setor de atuação, mapas cognitivos dos formuladores da estratégia ou pelas forças competitivas atuantes na indústria da organização.

#### 4.4.3.4. Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Idade média das organizações pesquisadas

Tabela 7: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Idade média das organizações pesquisadas

<b>Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)</b>	<b>Idade média</b>
Redução de custos para alcançar a liderança em preço do produto	8
A diferenciação de produtos e/ou serviços	33
Foco em um nicho de mercado específico podendo atuar com redução de custos ou diferenciação de produtos/serviços	71
Misto das estratégias acima	51
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fonte: Dados primários, 2008

É interessante observar que as empresas com maior idade média, 71 anos, adotaram uma estratégia de foco. A estratégia de diferenciação foi utilizada por organizações com 33 anos e, o misto das estratégias de diferenciação, liderança em custos e foco foi adotada por empresas com 51 anos.

Há que se destacar que a estratégia de liderança em custos foi usada por organizações com 8 anos, ou seja, organizações mais novas. Isto pode ser uma estratégia utilizada por estas

empresas para ganhar mercado, para romper com as barreiras de entrada destacadas por Porter (1999).

#### 4.4.3.5 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

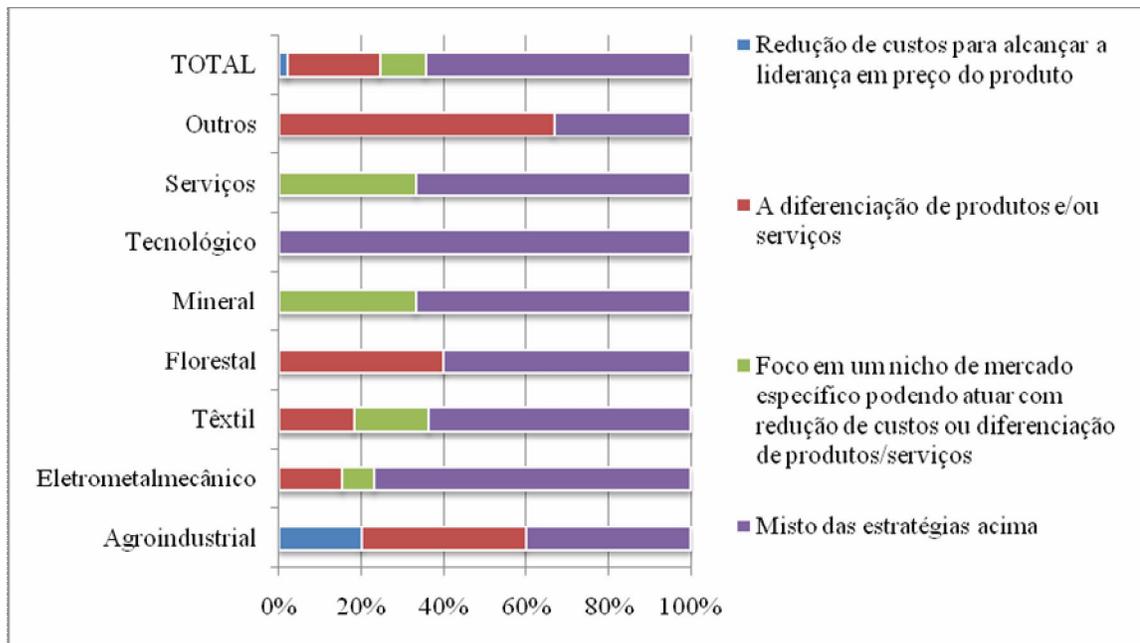


Gráfico 29: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)  
Fonte: Dados primários, 2008

De acordo com os setores de atividade consagrados na pesquisa, observa-se que a maioria das organizações de grande porte localizadas em Santa Catarina combinam as estratégias de foco, diferenciação e liderança em custos no seu posicionamento no setor. Isto acontece na maioria dos segmentos, como no eletrometalmecânico, têxtil, florestal, mineral, tecnológico e, de serviços.

Esta combinação das estratégias só não acontece no setor agroindustrial, e em outros com ênfase nas indústrias químicas. Na agroindústria, a diferenciação é tão adotada quanto o misto das três estratégias. E, revela-se o único setor em que privilegia-se a estratégia de liderança em custos, o que nos leva a concluir que as organizações que seguem esta estratégia, além de estarem situadas no oeste e serem empresas com idade média baixa, pertencem ao setor agroindustrial. Nos outros segmentos, com ênfase no químico, privilegia-se a estratégia de diferenciação.

#### 4.4.3.6 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

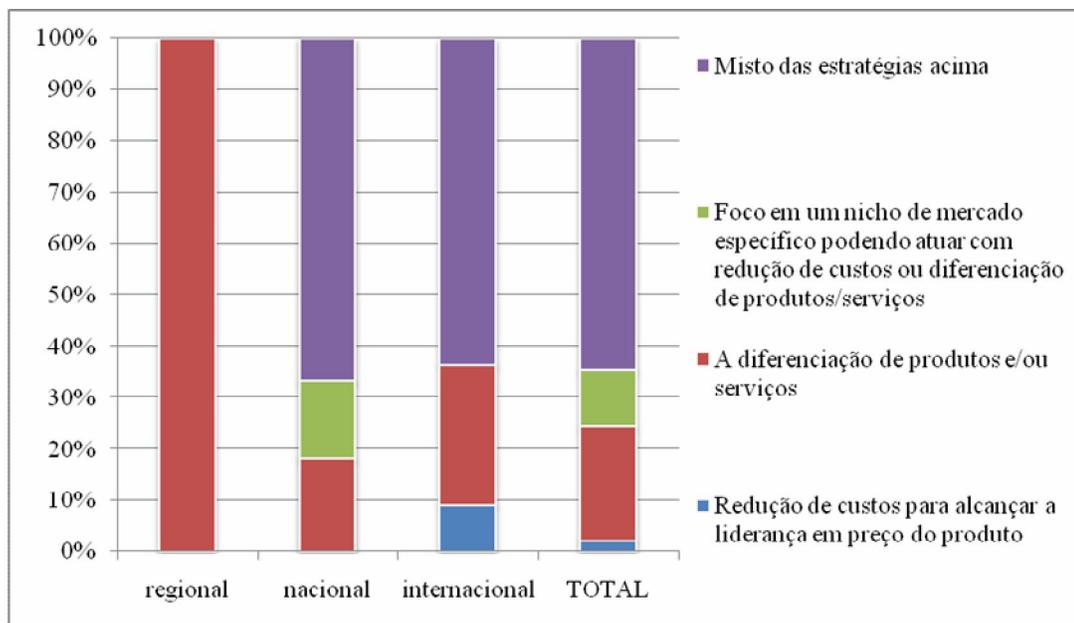


Gráfico 30: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

Fonte: Dados primários, 2008

As empresas de grande porte de Santa Catarina que tem o mercado regional como principal mostram que sua estratégia é de diferenciação, assim como 18,2% das que atuam principalmente no mercado nacional, e 27,3% das organizações que tem o mercado internacional como principal.

Apenas 15,2% das empresas que atuam prioritariamente no mercado nacional apresentam uma estratégia de foco.

E, a participação de um misto das estratégias de foco, diferenciação e liderança de custos nas empresas que são atuantes no mercado nacional é de 66,7% e, no internacional é de 63,6%.

Conforme apresentado na pesquisa, as organizações que adotam um misto das três estratégias atuam em mercados mais amplos como o nacional ou internacional, o que pode ser devido às forças competitivas atuantes. E, as organizações que atuam no mercado regional apresentam a estratégia de diferenciação, o que também pode ser analisado conforme as forças competitivas atuantes.

#### 4.4.3.7 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Alcance dos objetivos traçados

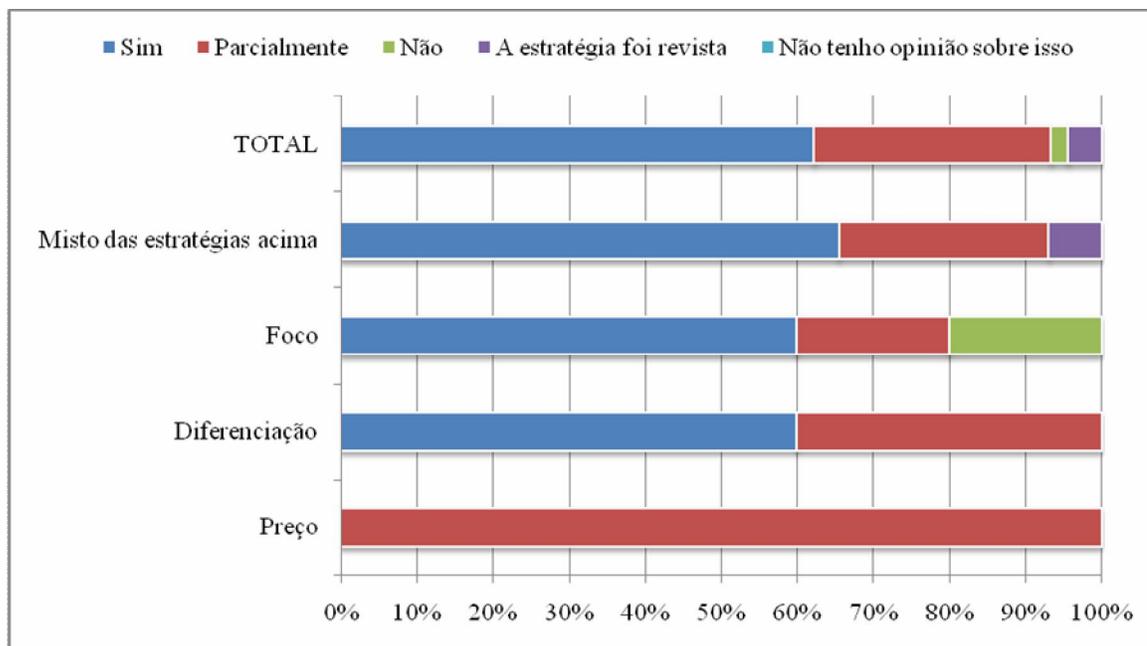


Gráfico 31: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Alcance dos objetivos traçados

Fonte: Dados primários, 2008

As organizações que seguiram a estratégia de liderança de custos alcançaram parcialmente seus objetivos, bem como 40% das que seguiram uma estratégia de diferenciação, 20% da estratégia de foco e 27,6% das organizações que tem um misto das estratégias de diferenciação, foco e liderança de custos como estratégia. Todavia, somente 6,9% das empresas que tem a estratégia como um misto das três estratégias genéricas revisaram suas estratégias.

Dentre as empresas que a estratégia é de diferenciação 60% delas alcançaram seus objetivos, assim como 60% das empresas com estratégia de foco e, 65,5% das organizações que tem um misto das estratégias de diferenciação, foco e liderança de custos como estratégia.

Apenas 20% das empresas em que a estratégia é de foco não atingiram seus objetivos, no entanto nenhuma delas reviu a estratégia de modo que a reformulá-la para atingir os objetivos.

Porter (1999) preocupa-se com a combinação das estratégias porque pode provocar falta de foco da organização ao perseguir a estratégia, pois em vez de uma são três e, conseqüentemente podem fazer a organização ficar na estratégia meio-termo o que resultaria em baixa rentabilidade.

A despeito das abordagens de diversos autores como Porter (1999), destaca-se que a combinação entre as três estratégias genéricas mostrou-se a mais eficiente e eficaz, sendo que até mesmo quando não foi possível atingir todos os objetivos traçados, foi a única tipologia que reviu sua estratégia.

#### 4.4.3.8 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Caracterização do ambiente externo

Referente à percepção que as empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina têm do ambiente que atuam e as estratégias utilizadas segundo Porter (1999), apresenta-se o gráfico abaixo:

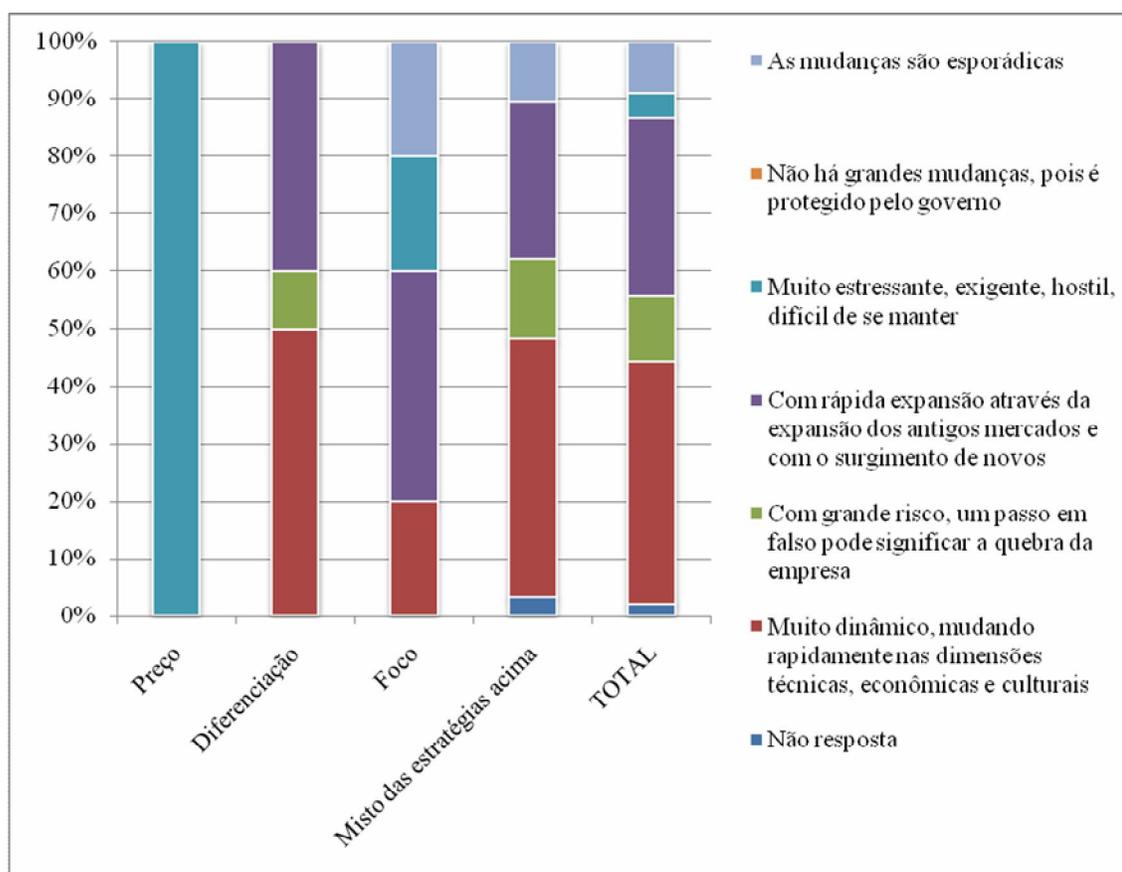


Gráfico 32: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Caracterização do ambiente externo

Fonte: Dados primários, 2008

As empresas que tem como estratégia a liderança de custos percebem seu ambiente exclusivamente como muito estressante, exigente, hostil e difícil de se manter.

Dentre as organizações que seguem uma estratégia de diferenciação, 50% percebem seu ambiente como muito dinâmico, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais; 10% como um ambiente com grande risco; e 40% com rapidez de expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos.

Destaca-se que as organizações nas quais a estratégia é de foco, 40% delas vêm seu ambiente em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos, 20% muito dinâmico, 20% muito estressante e, 20% com mudanças esporádicas.

E, dentre as empresas pesquisadas que a estratégia é um misto das estratégias de foco, diferenciação e liderança de custos a maior parte (44,8%) delas percebem seu ambiente como muito dinâmico, 13,8% com grande risco, 27,6% em rápida expansão, 10,3% com mudanças esporádicas e 3,4% não identificaram seu ambiente.

A partir desta análise do ambiente, pode-se perceber que a complexidade e dinâmica do ambiente exige, geralmente, que as empresas usem estas estratégias dinamicamente, adotando uma postura intermediária, em que nenhuma delas é claramente seguida, ou uma postura integrada, em que as vantagens são reunidas (MINTZBERG, 1988; CHRISMAN, HOFER e BOULTON, 1988).

#### 4.4.3.9 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas

Quanto às forças competitivas que Porter (1999) aponta como delineadoras da competição em um setor e auxiliadoras no sentido da escolha da estratégia e as estratégias utilizadas segundo Porter (1999) pelas empresas de grande porte de Santa Catarina, apresenta-se o gráfico abaixo:

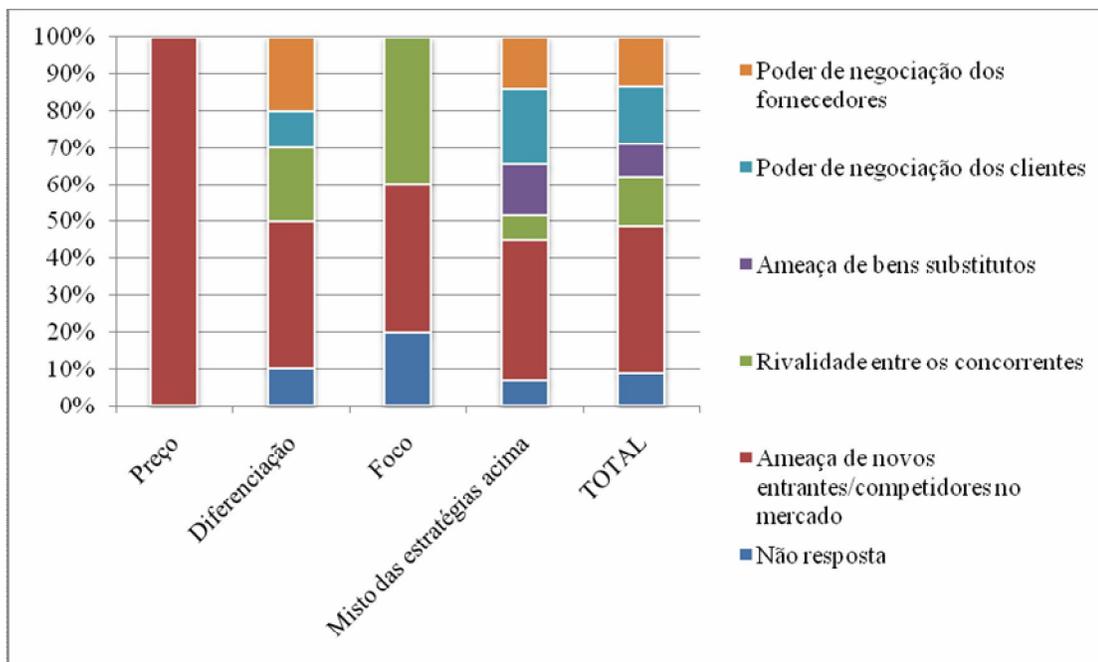


Gráfico 33: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas  
 Fonte: Dados primários, 2008

As empresas em que a estratégia é a liderança de custos preocupam-se exclusivamente com a ameaça de novos entrantes no mercado.

As organizações que a estratégia é de diferenciação vêem como ameaça a entrada de novos competidores no mercado com 40% de participação, a rivalidade entre os concorrentes com 20%, o poder de negociação dos clientes com 10% e, o poder de negociação dos fornecedores com 20%, sendo que 10% não identificaram as forças competitivas do setor.

Dentre as empresas que seguem uma estratégia de foco, 40% preocupam-se com a entrada de novos competidores, 40% com a rivalidade entre os concorrentes e 20% não identificaram as forças competitivas que mais preocupam.

E das organizações em que as estratégias são um misto das estratégias de foco, diferenciação e de liderança de custos, 37,9% vêem a entrada de novos competidores como ameaça, 6,9% preocupam-se com a rivalidade entre os concorrentes, 13,8% com a ameaça de bens substitutos, 20,7% com o poder de negociação dos clientes, 13,8% com o poder de negociação dos fornecedores e 6,9% não relataram suas preocupações.

Diante de todas as forças competitivas que podem atuar em uma indústria, a mais preocupante do ponto de vista das organizações de grande porte localizadas em Santa Catarina é a ameaça de novos entrantes. Isto pode ser explicado devido a todas as novas capacidades advindas de novos competidores, bem como a ânsia por participação no mercado. Dessa

maneira, esta força é uma ameaça iminente em todos os segmentos, a não ser que a organização desfrute de muitas barreiras de entrada e, que ainda assim podem ser transpostas e provocando alterações das condições (PORTER, 1999).

Percebe-se, também, que a estratégia de diferenciação é impactada por todas as forças competitivas com exceção da ameaça de bens substitutos, haja vista sua característica de diferenciação do bem e/ou serviço de modo que a qualidade única e o aspecto inovador, talvez, façam com que bens substitutos não sejam possíveis ou viáveis.

A combinação das estratégias de diferenciação, foco e liderança em custos foi a tipologia que apontou todas as forças competitivas como atuantes. Isto pode ser devido à busca concomitante das três estratégias, o que reúne não só as vantagens de todas, mas também as desvantagens de todas. É possível, ainda, explicar este aspecto considerando os principais mercados de atuação, pois como analisado anteriormente, o misto das estratégias é utilizado para atuar principalmente no mercado nacional e internacional os quais mostram-se mais amplos, complexos e diversificados.

E as empresas que adotam a estratégia de foco percebem a ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes mais atuantes. Posto que o objetivo desta estratégia é atuar em um nicho de mercado específico, a rivalidade entre os concorrentes do setor pode ser entendida considerando a caracterização do ambiente externo como muito estressante, hostil e difícil de se manter, apontadas anteriormente. É possível, também, analisar a preocupação destas empresas quanto a entrada de novos competidores, haja vista a caracterização do seu ambiente como dinâmico e em constante transformações e, em expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos.

#### **4.4.4 Tipologia estratégica de Wright, Kroll e Parnell (2000)**

Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que a escolha da estratégia deve ser feita entre três alternativas: estratégias de crescimento, de estabilidade ou de redução de acordo com os objetivos da empresa.

A estratégia de crescimento tem o objetivo de aumentar o valor da empresa através do crescimento das vendas ou participação do mercado. Sendo que este crescimento pode ser fruto da estratégia de crescimento interno, de integração horizontal, diversificação horizontal

relacionada ou não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas ou não relacionadas, fusões ou alianças estratégicas.

O crescimento interno está relacionado ao aumento das vendas, capacidade de produção e mão-de-obra (exemplo: franquias).

A integração horizontal é a aquisição de outras empresas na mesma linha de negócio para o aumento da participação de mercado e, conseqüente receita.

A diversificação horizontal relacionada acontece quando uma empresa compra fora do seu ramo de atuação, mas que suas competências são semelhantes ou complementares para que sejam transferidas ou partilhadas.

Já a diversificação horizontal não relacionada (por conglomerados) é quando uma empresa adquire outra de um setor não relacionado, ou seja, sem competências essenciais similares ou complementares.

A integração vertical de empresas relacionadas apresenta-se quando os vários estágios da cadeia de suprimentos (regressivamente) ou da cadeia de distribuição (progressivamente) integrados em um todo, sendo que pode ser parcial ou pleno.

As fusões podem ser realizadas quando duas empresas se fundem por meio de permuta de ações com o objetivo aumentar recursos e participação no mercado.

Já as alianças estratégicas são parcerias de empresas para um projeto específico ou cooperação em alguma área do negocio, pode ser temporário ou a longo prazo. Pode ser: *joint-ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D, etc.

Referente à estratégia de estabilidade, Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam que é a opção de manter o conjunto de empresas no momento e, assim concentrar os esforços administrativos e melhorar suas competências.

E, por último, a estratégia de redução que pode ser aplicada quando o desempenho está abaixo do esperado ou quando corre-se o risco de falência. As opções estratégicas de redução são a reviravolta, ou seja, “tornar a empresa mais enxuta e eficaz” (Wright, Kroll e Parnell, p.149, 2000). Ou, o desinvestimento - venda de uma das unidades de negócio ou, *spin-off*, quando as ações são distribuídas ou; liquidação, isto é, o fechamento do negócio quando a reviravolta ou desinvestimento não foram bem sucedidos.

Nesta questão, foi possibilitada a escolha de mais de uma alternativa, visto que a empresa pode realizar mais de uma dessas estratégias. E, observa-se que contemplou todas as alternativas estratégicas descritas por Wright, Kroll e Parnell (2000) com exceção das subdivisões da estratégia do crescimento interno, ou seja, o crescimento interno horizontal e o vertical, haja vista a grande diversidade de opções muitas vezes extremamente similares

tornando-se difícil diferenciá-las de forma compreensível, breve e simples em um questionário.

#### 4.4.4.1 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

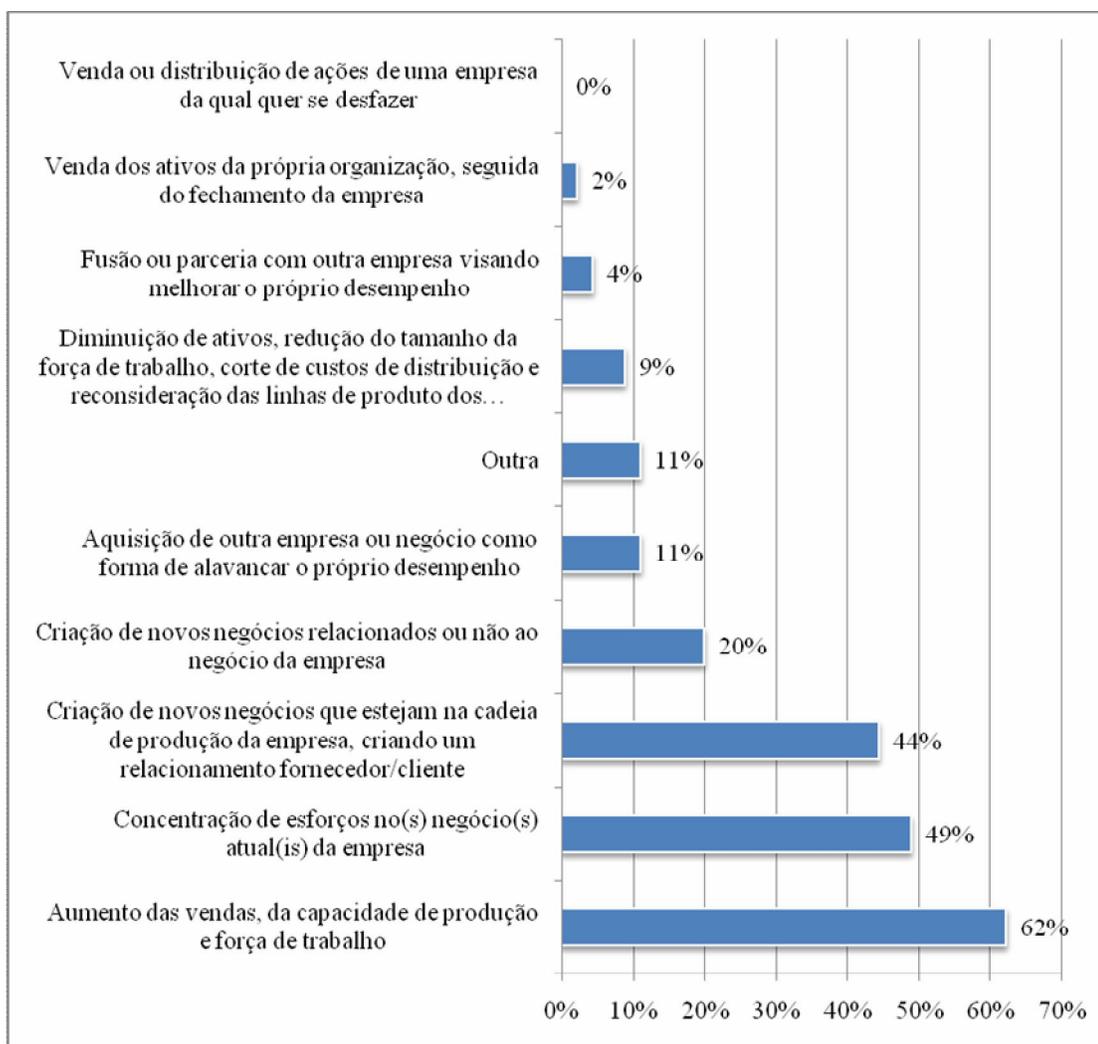


Gráfico 34: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)  
Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as estratégias de crescimento, 62% das empresas responderam que aumentaram as vendas, a capacidade de produção e força de trabalho, 44% criaram novos negócios que estivesse na cadeia de produção, ou seja, integração vertical, 20% optaram pela diversificação horizontal relacionada ou não, 11% optaram pela integração horizontal e, 4% escolheram a fusão ou parceria com outra empresa como forma de impulsionar o negócio.

Todavia, 49% das empresas pesquisadas seguiram uma estratégia de estabilidade, concentrando seus esforços nos negócios atuais da empresa.

Embora 9% das organizações escolheram a estratégia de reviravolta, 2% optaram pela liquidação.

#### 4.4.4.2 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Principal responsável pela formulação da estratégia

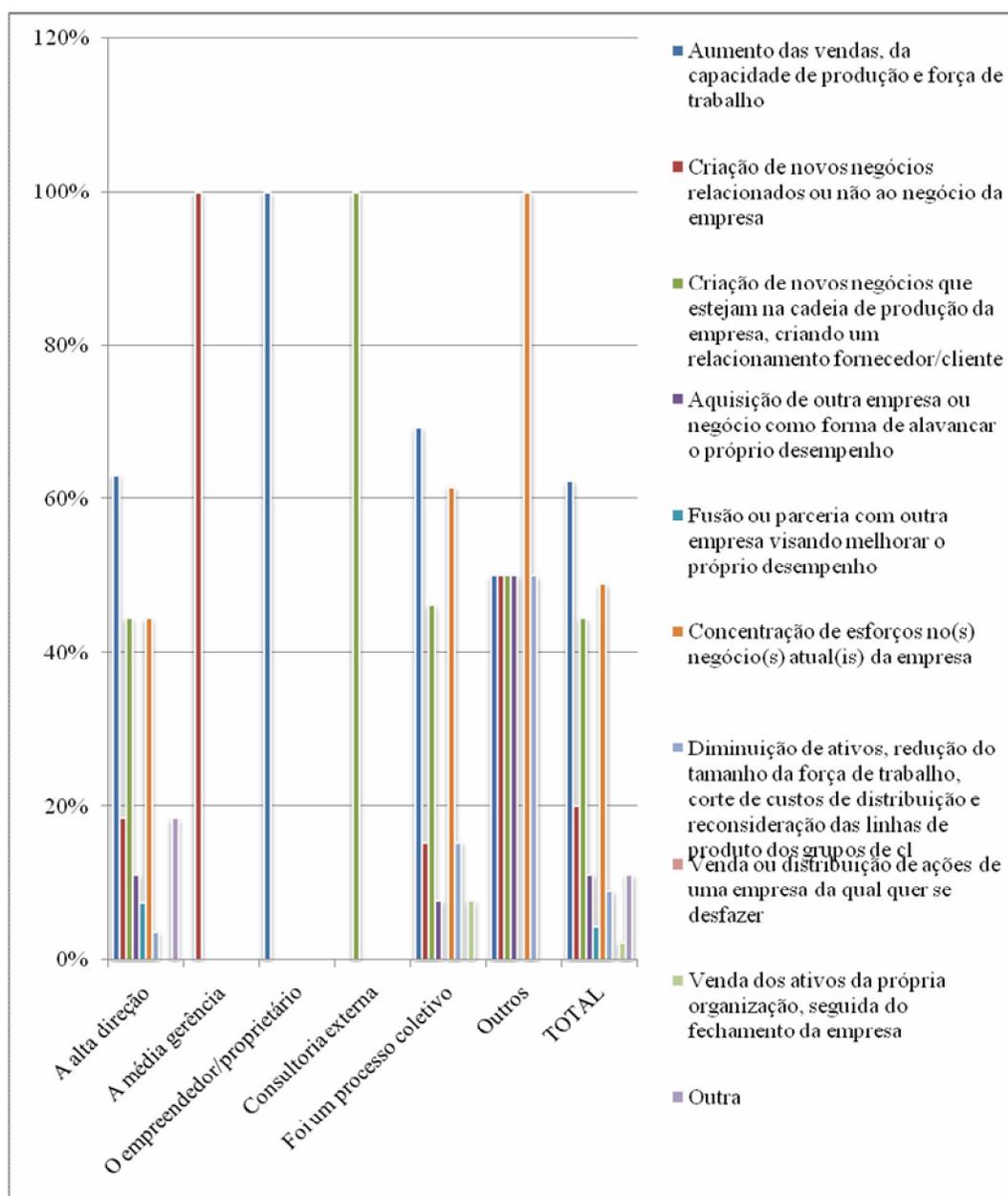


Gráfico 35: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Principal responsável pela formulação da estratégia

Fonte: Dados primários, 2008

Embora haja boa distribuição das estratégias adotadas pela alta direção, a maior parte destas organizações, 63%, utilizou a estratégia de crescimento interno e, 44% delas a integração vertical. Contudo, 44% das empresas pesquisadas, em que o papel do estrategista é da alta direção, optaram pela estratégia de estabilidade.

Da mesma forma que as organizações em que a formulação da estratégia é responsabilidade da alta direção, as empresas em que a estratégia foi formulada por meio de um processo coletivo também apresentaram boa distribuição entre as alternativas estratégicas descritas por Wright, Kroll e Parnell (2000). Dentre estas organizações, 69% delas escolheram o crescimento interno, 62% a estratégia de estabilidade e, 46% a integração vertical. Ainda que em algumas empresas a alta direção tenha decidido pela estratégia da reviravolta (4%), as organizações em que o processo coletivo é o responsável pela formulação da estratégia apresentaram uma parcela maior, isto é, de 15% de adoção da estratégia de reviravolta. Ademais, foram as únicas empresas em que 8% optaram pela estratégia de liquidação. Assim observa-se que as organizações em que o processo coletivo foi o meio para formular a estratégia apresentou maior uso da estratégia de estabilidade, redução e desinvestimento. Desse modo, os dados corroboram com a visão de Wright, Kroll e Parnell (2000), os quais apontam que a escolha estratégica deve ser feita pelos altos executivos.

Há que se destacar que todas as organizações em que a responsabilidade pela formulação da estratégia foi da média gerência utilizaram a diversificação horizontal relacionada ou não, bem como todas em que o empreendedor foi o estrategista adotou-se o crescimento interno e, 100% das empresas em que a consultoria externa foi a responsável pela estratégia utilizou a estratégia de integração vertical.

#### 4.4.4.3 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Localização das organizações pesquisadas

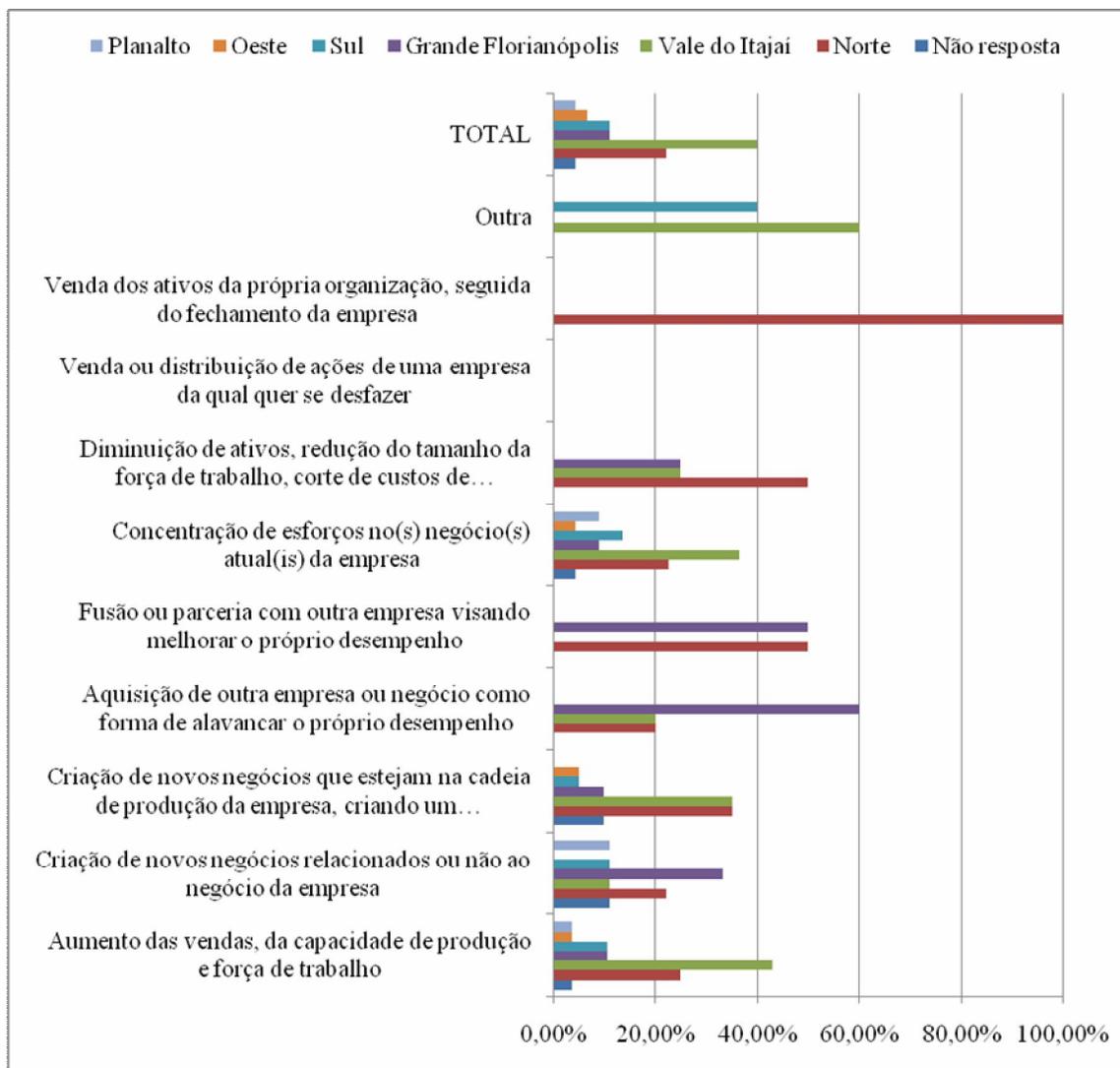


Gráfico 36: Localização das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

Fonte: Dados primários, 2008

As estratégias de crescimento foram utilizadas de algum modo em todas as mesorregiões catarinenses pesquisadas. Sendo que 42,9% das organizações situadas no Vale do Itajaí adotaram a estratégia de crescimento interno, 11,1% das empresas localizadas no Sul optaram pela estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não bem como as empresas do planalto, 60% das sediadas na Grande Florianópolis utilizaram a integração horizontal e, 5% das empresas do oeste adotaram a estratégia da integração vertical.

Destaca-se entre as estratégias de crescimento que 50% das organizações localizadas no norte catarinense e 50 % das sediadas na Grande Florianópolis optaram pela fusão ou aliança estratégica.

Embora haja grande adoção das estratégias de crescimento, uma maior parte das empresas situadas no Vale do Itajaí, no Sul, Oeste e, Planalto utilizaram em algum percentual a estratégia da estabilidade.

E, dentre as localidades que adotaram alguma estratégia de redução, destaca-se somente a região norte em que 50% utilizou a estratégia de reviravolta e, 100% de liquidação.

#### 4.4.4.4 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Idade média das organizações pesquisadas

Tabela 8: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Idade média das organizações pesquisadas

<b>Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)</b>	<b>Idade média</b>
Aumento das vendas, da capacidade de produção e força de trabalho	43
Criação de novos negócios relacionados ou não ao negócio da empresa	36
Criação de novos negócios que estejam na cadeia de produção da empresa, criando um relacionamento fornecedor/cliente	54
Aquisição de outra empresa ou negócio como forma de alavancar o próprio desempenho	39
Fusão ou parceria com outra empresa visando melhorar o próprio desempenho	41
Concentração de esforços no(s) negócio(s) atual(is) da empresa	43
Diminuição de ativos, redução do tamanho da força de trabalho, corte de custos de distribuição e reconsideração das linhas de produto dos grupos de cl	60
Venda ou distribuição de ações de uma empresa da qual quer se desfazer	-
Venda dos ativos da própria organização, seguida do fechamento da empresa	59
Outra	69
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fonte: Dados primários, 2008

As organizações com idade média de 60 anos adotaram uma estratégia de reviravolta, as de 59 anos de desinvestimento, de 54 anos de integração vertical, de 43 anos de estabilidade e de crescimento interno, de 41 anos de fusão ou aliança estratégica e, de 39 anos de integração horizontal.

Observa-se que, as estratégias de redução e estabilidade concentram-se nas organizações com maior idade média e, à medida que a idade média diminui apresenta-se maior uso das estratégias de crescimento. Isto chama a atenção haja vista o aprendizado adquirido ao longo do tempo. Todavia, o mercado pode mostrar-se saturado devido ao ciclo

de vida da empresa e, como Wright, Kroll e Parnell (2000) ressaltam que a seleção da estratégia depende do estágio do ciclo de vida que a organização se encontra.

#### 4.4.4.5 Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

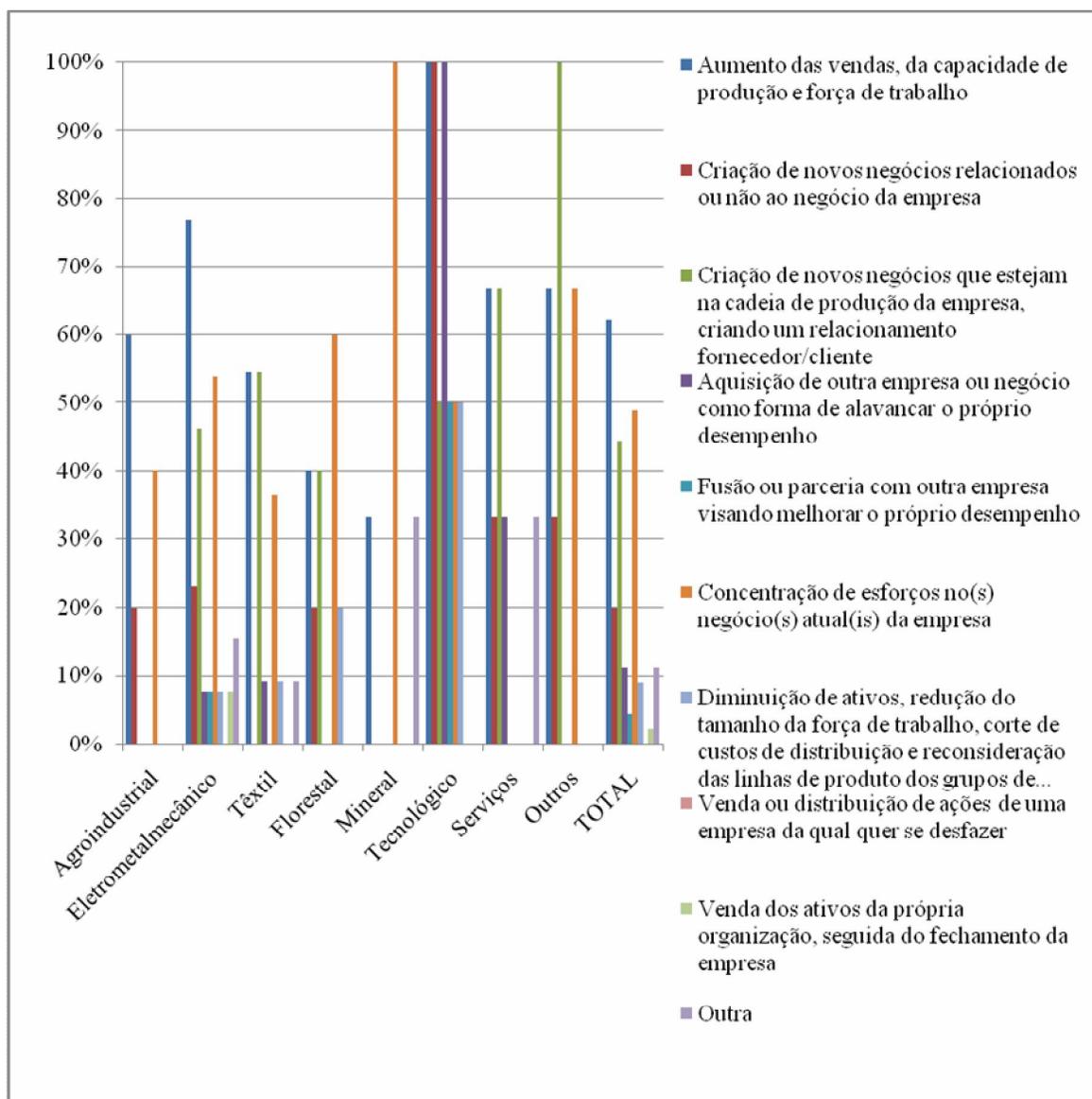


Gráfico 37: Segmento da atividade principal das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)  
Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as estratégias de crescimento apresentadas por Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia de crescimento interno foi adotada por 60% das empresas do setor agroindustrial,

77% do setor eletrometalmecânico, 55% do têxtil, 40% do florestal, 33% do mineral, 100% do tecnológico, 67% de serviços e 67% de outros.

A outra estratégia adotada pelas empresas pesquisadas foi de diversificação horizontal relacionada ou não relacionada, sendo que 20% das empresas do setor agroindustrial adotou esta estratégia, assim como 23% do setor eletrometalmecânico, 20% do florestal, 100% do tecnológico, 33% de serviços e, 33% de outros.

A estratégia de integração vertical foi utilizada por 46% do setor eletrometalmecânico, bem como 55% do têxtil, 40% do florestal, 50% do tecnológico, 67% de serviços e, 100% de outros.

Dentre as empresas pesquisadas, 8% do setor eletrometalmecânico adotaram a estratégia de integração horizontal, assim como 9% do setor têxtil, 100% do tecnológico e, 33% de serviços.

E, a fusão ou alianças estratégicas foi usada por 8% das organizações do segmento eletrometalmecânico e 50% do tecnológico.

Já a estratégia de estabilidade foi adotada por 40% do setor agroindustrial, 54% do eletrometalmecânico, 36% do têxtil, 60% do florestal, 100% do mineral, 50% do tecnológico e, 67% de outros.

Dentre as estratégias de redução, a de reviravolta foi adotada por 8% do segmento eletrometalmecânico, 9% do têxtil, 20% do florestal e, 50% do tecnológico. As estratégias de desinvestimento foram adotadas por 8% do setor eletrometalmecânico.

A partir destes dados, é possível verificar até mesmo quais setores estavam com maiores problemas e quais estavam em expansão, sendo que seria interessante a análise destes dados juntamente com a caracterização do ambiente externo, conforme será mostrado adiante.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a concentração em um único setor auxilia as organizações a se tornarem mais especializadas e oferecer melhores produtos, além de se tornarem mais eficientes. Mesmo que uma das desvantagens deste foco em apenas um setor é a dependência da demanda num único setor, pode ser superado pela diversificação. Ao verificar os setores que utilizaram a estratégia de crescimento interno, observa-se que muitos deles também adotaram a estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não.

#### 4.4.4.6 Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

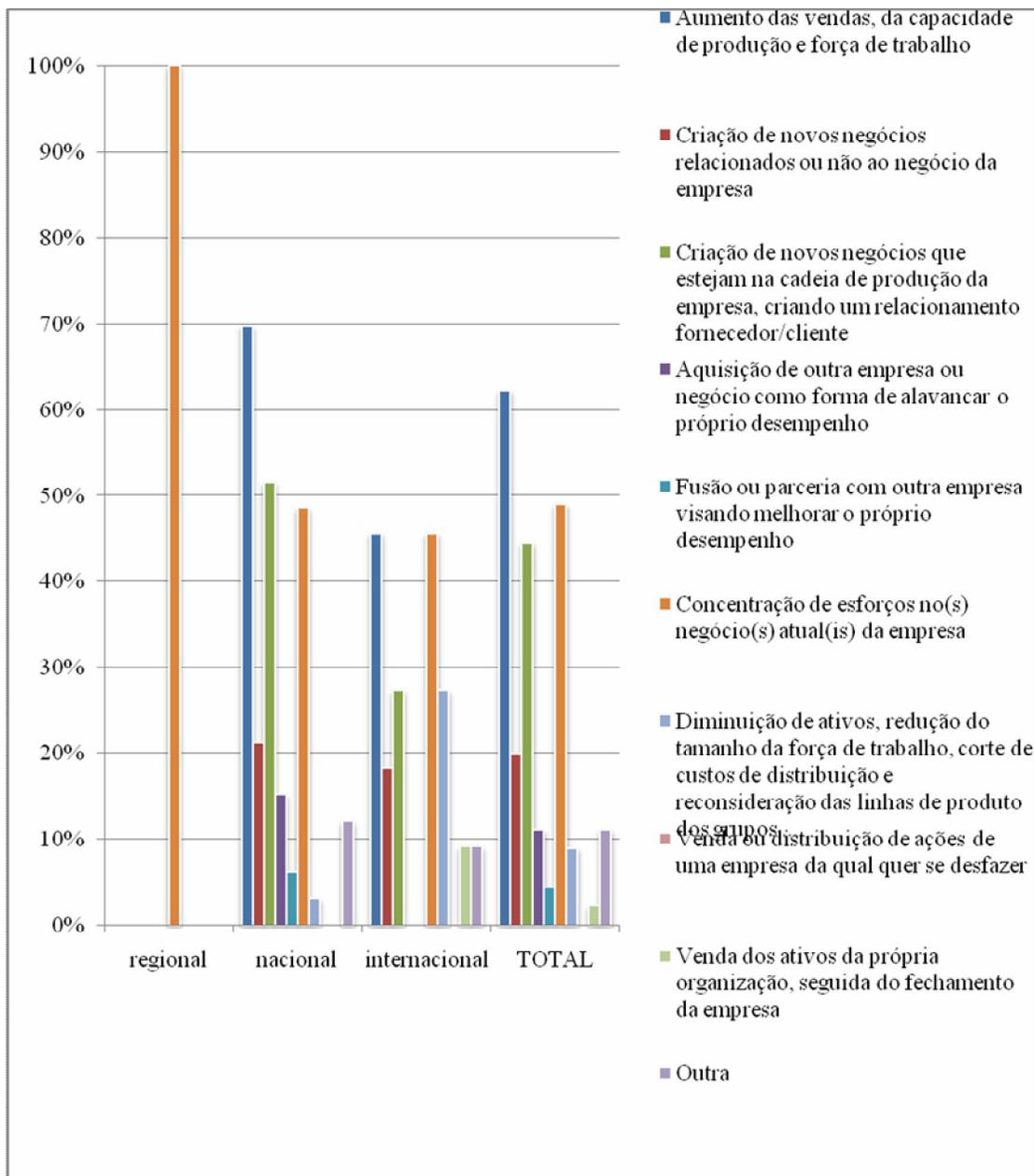


Gráfico 38: Principal mercado de atuação das organizações pesquisadas x Estratégias das organizações pesquisadas no ano de 2007 segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)  
Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as organizações que tem o mercado nacional como principal, 70% delas aumentaram a capacidade de vendas, de produção e de força de trabalho; 21% adotaram a estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não; 52% optaram pela integração

vertical; 15% a integração horizontal; 6% fusão ou alianças estratégicas; 49% estratégia de estabilidade; 3% de reviravolta e; 12% outras.

Há que se destacar que as organizações que atuam principalmente no mercado internacional, 46% delas citaram a estratégia de crescimento interno como a estratégia utilizada e 46% citaram a estratégia de estabilidade, bem como 18% de diversificação horizontal relacionada ou não; 27% de integração vertical; 27% de reviravolta; 9% de desinvestimento e 9% de outras estratégias.

Os mercados nacional e internacional exigiram mais posições estratégicas por parte das organizações atuantes, haja vista a grande diversidade de alternativas estratégicas adotadas pelas empresas. Ademais, percebe-se que as organizações que tem o mercado internacional como principal apresentam maiores índices de utilização das estratégias de redução e desinvestimento.

A estratégia de estabilidade foi adotada por 100% das empresas que tem o mercado regional como principal. Este aspecto é interessante visto que se uma organização atua principalmente no mercado regional seu mercado é limitado não só geograficamente, mas também em termos de diversificação da organização.

#### 4.4.4.7 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Alcance dos objetivos traçados

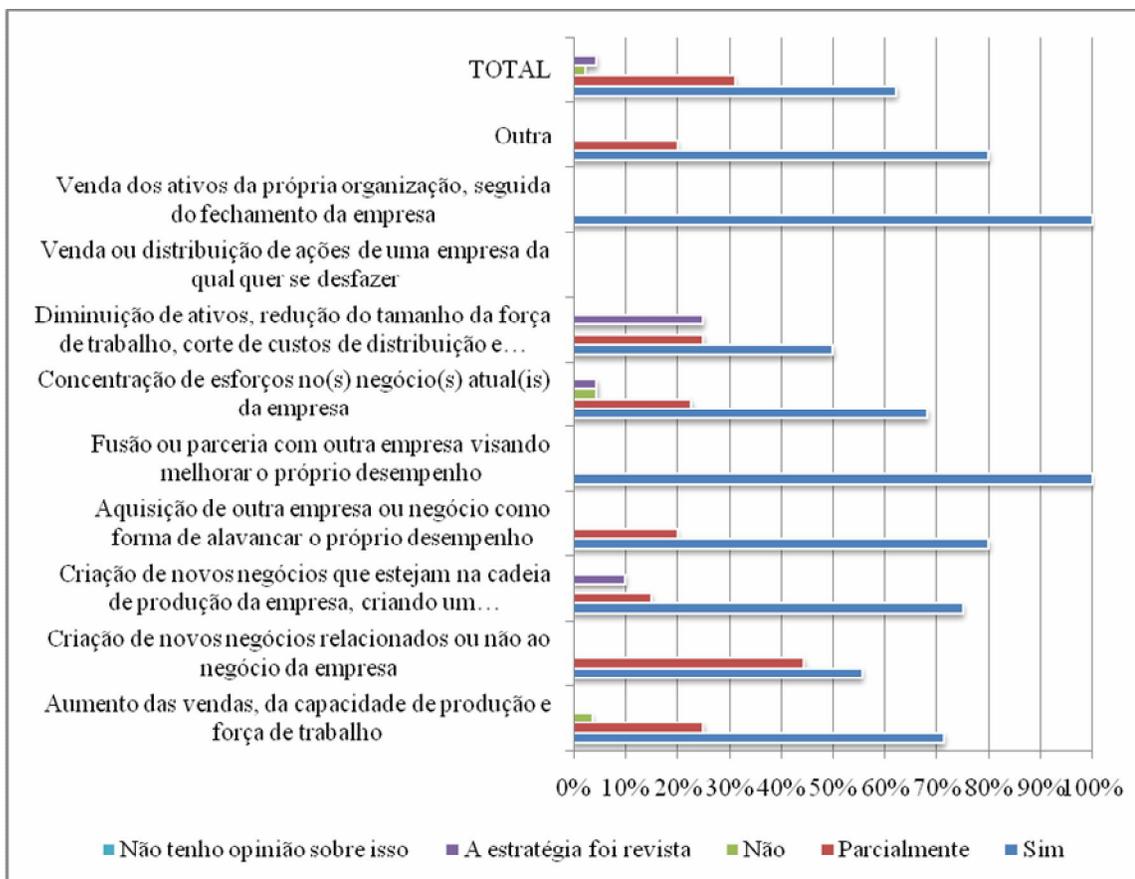


Gráfico 39: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Alcance dos objetivos traçados  
Fonte: Dados primários, 2008

Todas as empresas que adotaram uma estratégia de fusão ou alianças estratégicas atingiram seus objetivos, bem como todas que utilizaram uma estratégia de desinvestimento. Dentre as empresas que utilizaram a fusão ou aliança estratégica com a finalidade de crescimento, 8% delas são do setor eletrometalcânico e 50% do tecnológico. Além disso, 71% das empresas que adotaram a estratégia de crescimento interno, 56% de diversificação horizontal relacionada ou não, 75% de integração vertical, 85% de integração horizontal, 68% de estabilidade, 50% de reviravolta e, 80% de outras estratégias alcançaram seus objetivos.

Dentre as organizações que atingiram apenas parcialmente seus objetivos, 25% utilizaram a estratégia de crescimento interno, 44% de diversificação horizontal relacionada ou não, 15% de integração vertical, 20% integração horizontal, 23% de estabilidade, 25% de reviravolta e, 20% de outras estratégias.

As empresas que não alcançaram seus objetivos, 4 % delas utilizaram a estratégia de crescimento interno e, 5% de estabilidade.

Há que se destacar que somente 10% das organizações que adotaram uma estratégia de integração vertical, 5% de estabilidade e, 25% de reviravolta tiveram suas estratégias revistas. Assim, percebe-se que todas as empresas que utilizaram a estratégia de estabilidade e não tiveram sucesso no alcance dos objetivos revisaram suas estratégias. A estratégia de estabilidade pode ser vista como uma reação das organizações diante de um cenário não-otimista, como pode ser adotada de acordo com um cenário otimista (TAVARES, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; CERTO, 2004; VALADARES, 2005).

Desse modo, as estratégias que tiveram maior índice de sucesso no alcance de seus objetivos foram de crescimento interno, de integração vertical e horizontal. Dentre as organizações que atingiram apenas parcialmente seus objetivos destaca-se as que adotaram as estratégias de diversificação horizontal, crescimento interno e de reviravolta.

#### 4.4.4.8 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Caracterização do ambiente externo

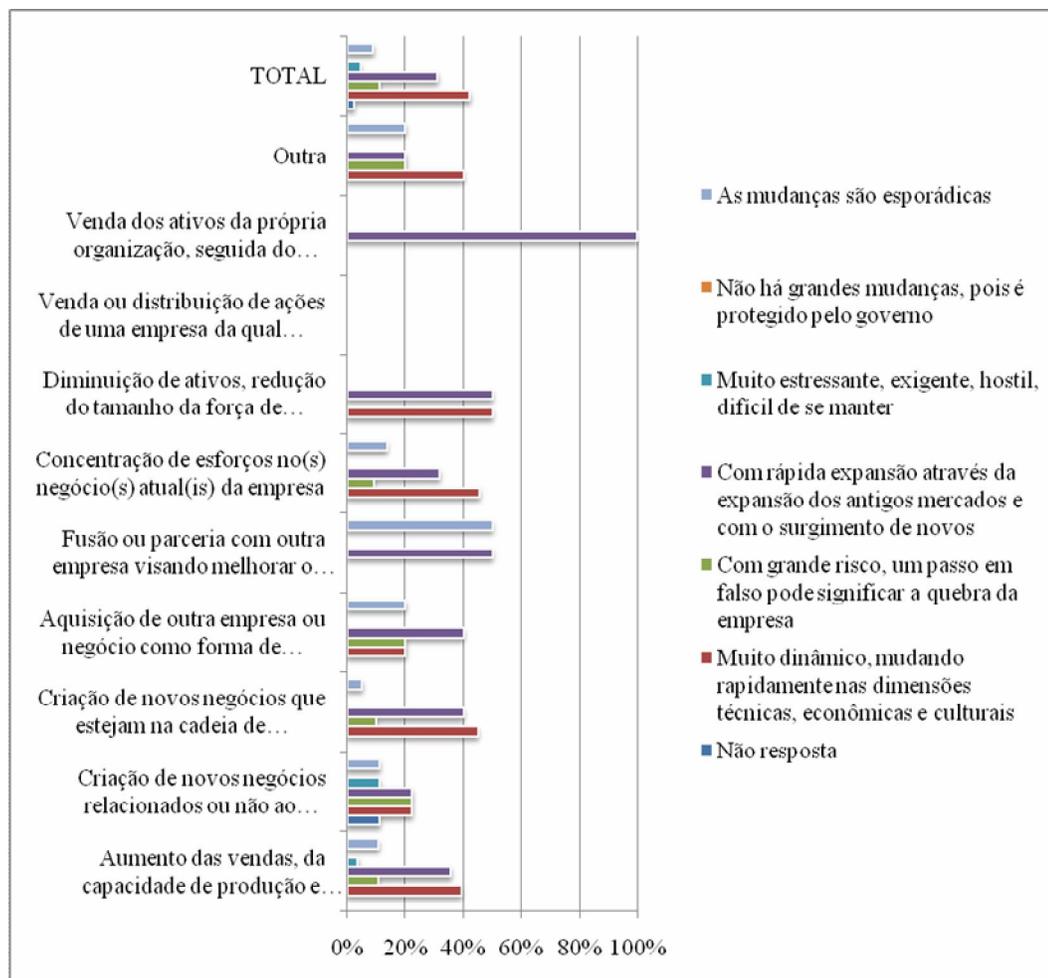


Gráfico 40: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Caracterização do ambiente externo  
Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas que adotaram a estratégia de crescimento interno, 39% vêem seu ambiente externo muito dinâmico; 11% muito arriscado; 36% em rápida expansão; 4% muito estressante e; 11% com mudanças esporádicas.

As organizações com a estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não caracterizam seu ambiente externo com 22% como muito dinâmico; 22% com grande risco sendo que um passo em falso pode significar a quebra da empresa; 22% em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos; 11% muito estressante e; 11% com mudanças esporádicas.

Dentre as empresas em que foi utilizada a estratégia de integração vertical, 45% delas percebem seu ambiente muito dinâmico, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais; 10% com grande risco; 40% em rápida expansão e; 5% com mudanças esporádicas.

Nas organizações com a estratégia de integração horizontal, 20% vêem seu ambiente externo como muito dinâmico; 20% muito arriscado, sendo que um passo em falso pode significar a quebra da empresa; 40% em rápida expansão através da expansão e com o surgimento de novos e; 20% com mudanças esporádicas.

Há que se destacar que nas empresas em que a estratégia foi de fusão ou alianças estratégicas, 50% delas percebem seu ambiente externo em rápida expansão e; 50% com mudanças esporádicas. Sendo que dentre estas organizações que usaram a fusão ou alianças estratégicas estão o setor tecnológico e eletrometalmecânico.

Dentre as organizações que adotaram a estratégia de estabilidade, 46% delas caracterizam seu ambiente externo muito dinâmico; 9% muito arriscado; 32% em rápida expansão e; 14% com mudanças esporádicas.

Nas empresas em que foi utilizada a estratégia de reviravolta, 50% delas percebem seu ambiente externo muito dinâmico e; 50% em rápida expansão.

Todas as organizações que as estratégias de desinvestimento foram adotadas caracterizam seu ambiente externo em rápida expansão através da expansão e com o surgimento de novos. Assim, o dinamismo e a rápida expansão representam questões que merecem cautela por parte dos estrategistas.

A partir destes dados, percebe-se que a maior parte das organizações pesquisadas acredita que seu ambiente é muito dinâmico e/ou que está em rápida expansão através da expansão dos antigos mercados e com o surgimento de novos. Isto é, particularmente, interessante no caso das empresas que adotaram a estratégia de estabilidade, que, mesmo caracterizando seu ambiente em expansão optaram pela estratégia de estabilidade. Estes dados corroboram com a visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) e Tavares (2000) que apontam que a estratégia de estabilidade é recomendável quando a organização já alcançou altíssima participação de mercado em que os investimentos adicionais não conseguem produzir retorno que os compensem.

Embora uma parcela das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina caracterizem seu ambiente com mudanças esporádicas, a maior parte delas adotou uma estratégia de crescimento.

#### 4.4.4.9 Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas

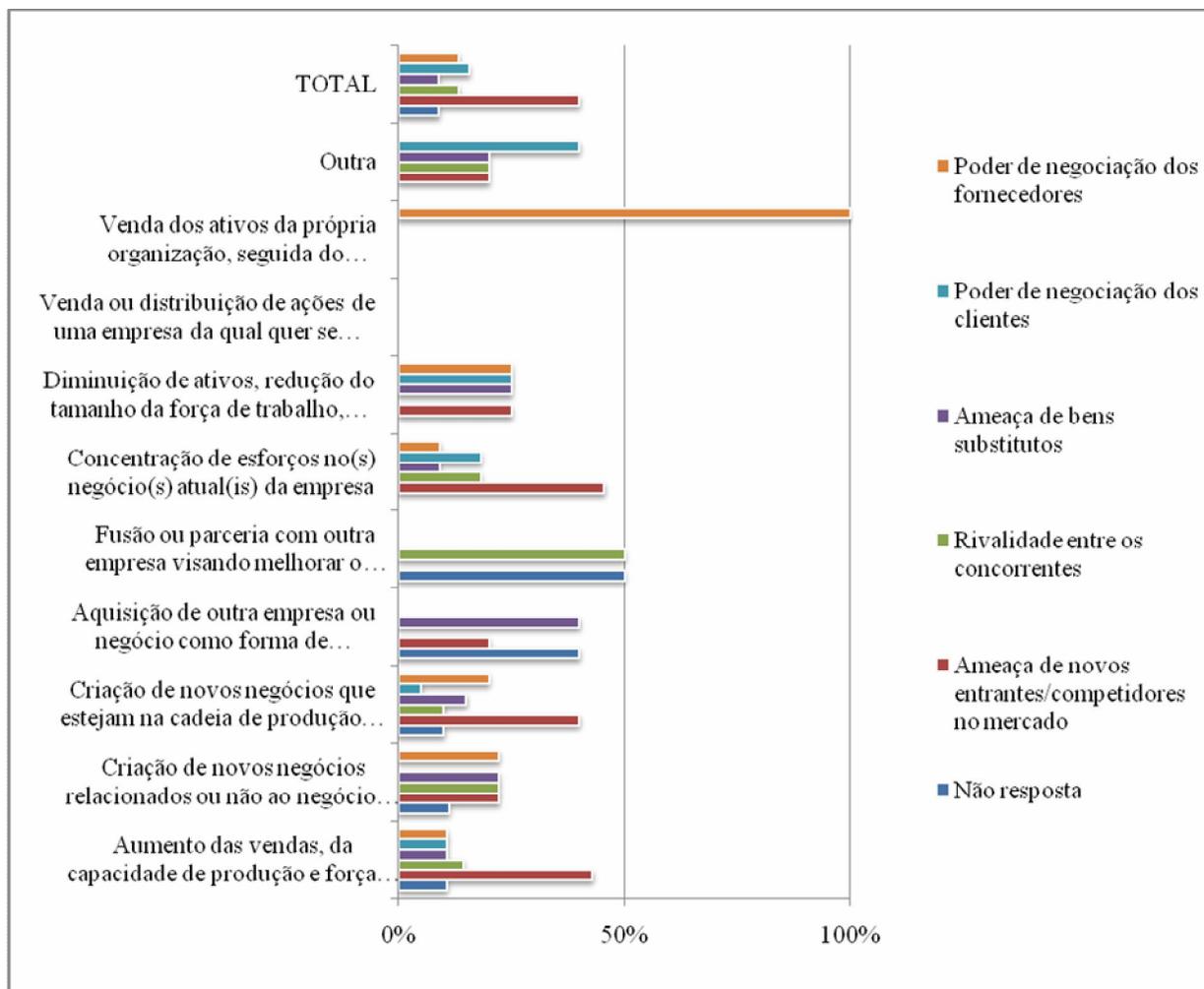


Gráfico 41: Estratégias das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Forças competitivas do setor das organizações pesquisadas  
Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as empresas que adotaram a estratégia de crescimento interno, 43% delas vêm a entrada de novos competidores como ameaça; 14% preocupam-se com a rivalidade entre os concorrentes; 11% com a entrada de bens substitutos; 11% o poder de negociação dos clientes e; 11% o poder de negociação dos fornecedores.

As organizações com a estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não vêm a ameaça de novos entrantes com 22% como uma força competitiva; 22% percebem a rivalidade entre os concorrentes como força; 22% a ameaça de bens substitutos e; 22% o poder de negociação dos fornecedores.

As empresas em que foi utilizada a estratégia de integração vertical, 40% percebem a entrada de novos competidores como ameaça; 10% preocupam-se com a rivalidade entre os concorrentes; 15% com a ameaça de bens substitutos; 5% com o poder de negociação dos clientes e; 20% com o poder de negociação dos fornecedores.

Nas organizações com a estratégia de fusão ou alianças estratégicas, 50% vêem a rivalidade entre os concorrentes como uma força competitiva e, 50% outras. Assim, a escolha pela fusão ou alianças estratégicas mostra-se acertada à medida que possibilita maior rentabilidade e proteção contra forças competitivas da indústria.

Há que se destacar que nas empresas em que a estratégia foi de integração horizontal, 20% preocupam-se com a ameaça de novos entrantes no setor; 40% com a ameaça de bens substitutos e; 40% com outras forças.

Dentre as organizações que adotaram a estratégia de estabilidade, 46% delas percebem a entrada de novos competidores como ameaça; 18% a rivalidade entre os concorrentes; 9% os bens substitutos; 18% o poder de negociação dos clientes e; 9% o poder de negociação dos fornecedores.

Nas empresas em que foi utilizada a estratégia de reviravolta as forças competitivas de Porter (1998) estão distribuídas equitativamente sendo que, 25% preocupam-se com a entrada de novos competidores, 25% com a ameaça de bens substitutos, 25% com o poder de negociação dos clientes e, 25% com o poder de negociação dos fornecedores.

Todas as organizações que as estratégias de desinvestimento foram adotadas vêem o poder de negociação dos fornecedores como a maior força competitiva. A partir disso, verifica-se esta força competitiva como altamente preocupante para as empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina, principalmente do setor eletrometalmecânico.

A análise destes dados mostra que a força com maior atuação na maior parte das organizações foi a entrada de novos competidores, isto pode ser devido a toda a ameaça que um novo concorrente é capaz de trazer, como: novas capacidades, ânsia por participação no mercado e, recursos significativos.

É possível que as empresas que optaram pelas estratégias de integração horizontal possam ter a ameaça de bens substitutos como a força competitiva de maior atuação, por ser este o motivo pelo qual adotaram a estratégia referida, entretanto 40% delas não identificaram as forças competitivas atuantes na sua indústria. Da mesma maneira, as organizações que utilizaram a fusão ou alianças estratégicas, as quais identificaram a rivalidade entre os concorrentes do setor como maior preocupação.

#### 4.5 CRUZAMENTOS DAS TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA PESQUISADAS

##### 4.5.1 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

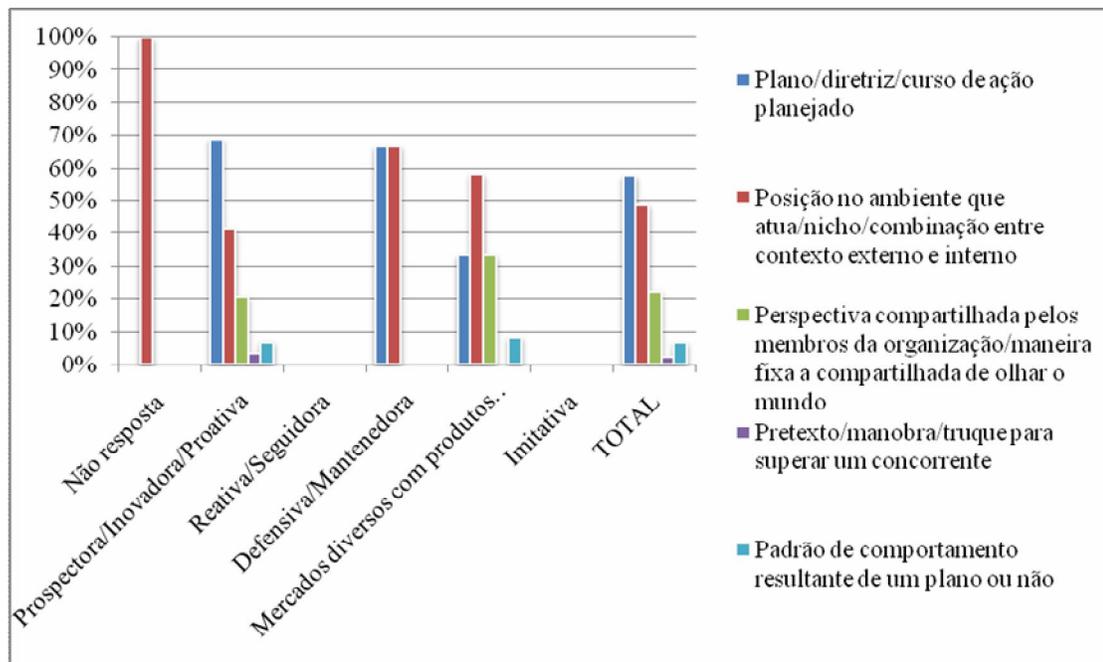


Gráfico 42: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)  
Fonte: Dados primários, 2008

A maior parte das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina que dizem ser prospectoras com 69% de participação, identificam suas estratégias como um plano. Há que se destacar que 66,7% das empresas que se dizem defensivas também tem como estratégia um plano.

A participação das organizações prospectoras que adotam a estratégia como um posicionamento no ambiente que atuam é de 41,4% e apenas as empresas prospectoras e as analíticas que utilizam estratégia como uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização.

Destaca-se que somente as empresas prospectoras adotam uma estratégia como pretexto com 3,4%. E apenas 6,9% das empresas prospectoras e 8,3% das analíticas utilizam como estratégia um padrão de comportamento.

Das organizações defensivas, 66,7% identificam sua estratégia como um posicionamento no ambiente que atuam, 58,3% das analíticas, e 41,4% das prospectoras.

A maior parte das organizações pesquisadas aponta que suas estratégias são planos, com exceção das empresas que adotam a estratégia analítica, as quais a maioria optam pelo posicionamento da organização no seu ambiente.

As estratégias analíticas são um tipo híbrido, ou seja, é um meio-termo entre a estratégia prospectora e a defensiva. O principal aspecto do seu sistema administrativo é o equilíbrio entre as áreas de operação dinâmica e estáveis, e apesar do controle e tomada de decisão serem centralizados, há flexibilidade nas ações (MILES e SNOW, 1978). Os dados apresentam exatamente a característica de tipologia híbrida, sendo que as analíticas utilizam as quatro estratégias mais citadas das prospectoras e defensivas, ou seja, posição, plano, perspectiva e padrão.

Embora as organizações analíticas estejam bem distribuídas entre as estratégias descritas por Mintzberg (1987), a maioria delas, ou seja, 58%, optam pelo posicionamento. Este fato corrobora com a abordagem da estratégia como posição, haja vista que a estratégia é o resultado da harmonização entre a organização e o ambiente, ou ainda, um nicho de mercado ou um domínio do mercado de produtos, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados (MINTZBERG, 1987).

Segundo Mintzberg (1987) a estratégia como posição é compatível com uma ou com todas as outras quatro definições destacadas por este autor. Em virtude disso, percebe-se que a estratégia analítica é corroborada por esta pesquisa e pela perspectiva de Mintzberg (1987).

Ainda que se verifique dentre as estratégias prospectoras boa distribuição e apresentação de todas as estratégias de Mintzberg (1987), a maior parte delas, 69%, adotam a estratégia como um plano e 41,4% como posição. A estratégia, como plano, tem as características principais de serem “preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente” (MINTZBERG, 1987, p. 27). É interessante observar este dado visto que as estratégias prospectoras prosperam em ambientes dinâmicos com elementos de imprevisibilidade, sendo a mudança e inovação o aspecto central deste tipo estratégico. E, seus processos organizacionais são marcados pela flexibilidade, através do baixo nível de formalização da descentralização do controle, produtos e estruturas de projetos caracterizados por baixo nível de formalização, comunicação fluente por canais laterais e verticais, um grupo de alta administração dominado pelo marketing e pesquisa e desenvolvimento, poucos níveis de gestão e, a participação através de diferentes departamentos e unidades (MILES e SNOW, 1978).

Entretanto, devido à grande preocupação com inovações de mercado e produto, estas organizações geralmente não são completamente eficientes, assim “a busca constante pela inovação pode expor este tipo de organização ao risco da baixa lucratividade, já que não é um foco na correta utilização dos recursos” (MILES e SNOW, 1978, p. 66, Tradução nossa). Isto não permite que se alcance a máxima eficiência produtiva e de distribuição (MILES e SNOW, 1978). Desse modo, a estratégia como plano pode estar sendo utilizada pelas prospectoras de maneira que possa reduzir o risco desta baixa lucratividade.

A estratégia como plano pode ser genérica ou específica e, assim uma estratégia como plano pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra específica com o objetivo de enganar o concorrente ou o competidor (MINTZBERG, 1987). Conforme apresentam os dados, as empresas prospectoras mostraram que uma parcela delas usam a estratégia como pretexto, o que pode ser relacionado com a participação da estratégia como plano nas organizações prospectoras.

Segundo Mintzberg (1987) a estratégia como posição é compatível com as outras quatro definições, e, assim, uma posição pode ser pré-selecionada e pretendida através de um plano. Assim, percebe-se uma correlação entre as organizações prospectoras que optaram pela estratégia como posição no ambiente que atuam, como plano, perspectiva e, padrão, haja vista que o escopo de estratégias utilizadas pelas prospectoras é maior do que o conjunto de estratégias utilizadas pelas outras organizações neste item.

As organizações que adotam a estratégia defensiva preocupam-se com a manutenção do seu mercado e atuam em ambientes mais estáveis e, assim buscam competir protegendo seu nicho de mercado com ações econômicas como estabelecimento de preços competitivos ou qualidade superior. Dessa maneira, percebe-se que as organizações defensivas pesquisadas competem com as estratégias como plano e posição o que corrobora com os aspectos das estratégias defensivas já que tanto o plano quanto a posição (podendo ser um plano) são estratégias mais estáticas, formalizadas e relacionam-se com as características das defensivas.

A estratégia como padrão é uma definição utilizada por Mintzberg (1987) para caracterizar o comportamento resultante de um plano. Neste sentido, a estratégia é um padrão em um fluxo de ações que apresenta consistência no comportamento, sendo isto advindo de um plano ou não. Assim, há que se destacar que a estratégia como padrão pode ser verificada apenas nas prospectoras e analíticas, o que é fundamentado à luz das taxonomias desenvolvidas por Miles e Snow (1978). Segundo estes autores as organizações prospectoras são altamente flexíveis e, precisam disso para atuar no seu ambiente haja vista que a mudança e inovação são as características principais das mesmas. Assim, a estratégia como padrão

corroborar com esta perspectiva sendo ela não necessariamente advinda de um plano, podendo ser apenas uma consistência de comportamento e ações. E, as analíticas também apresentam a estratégia como padrão à medida que uma de suas principais características é ser um tipo híbrido entre as prospectoras e defensivas.

#### 4.5.2 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

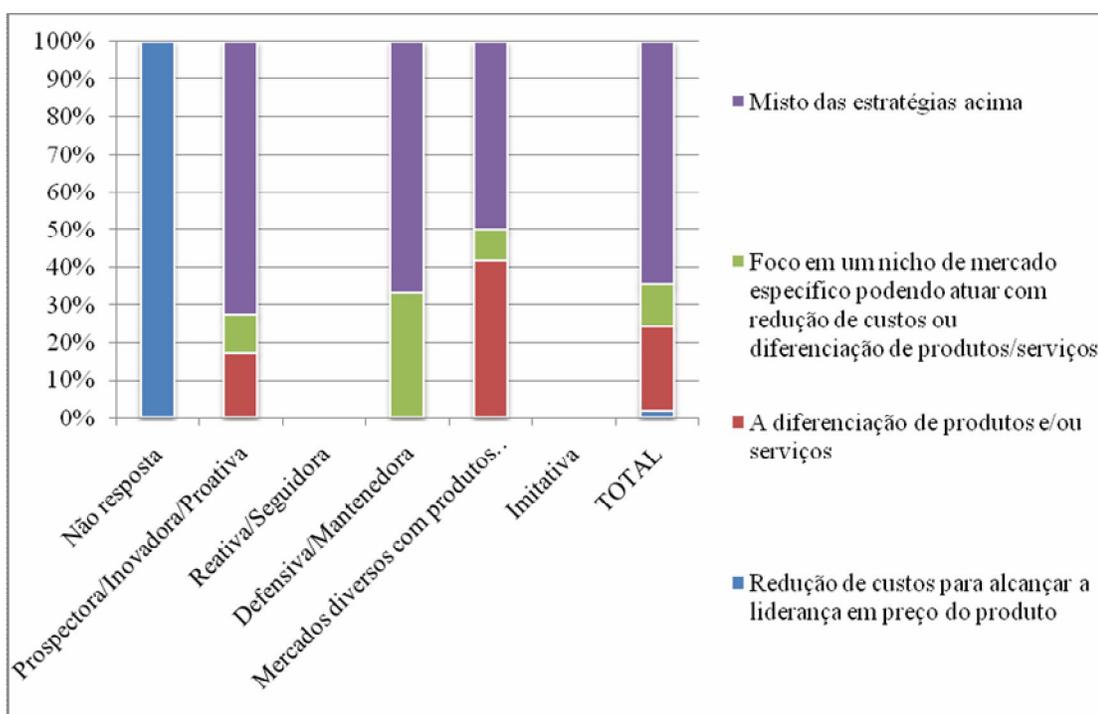


Gráfico 43: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1978) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999)

Fonte: Dados primários, 2008

Todas as organizações pesquisadas apresentam a combinação entre as três estratégias genéricas descritas por Porter (1999), ou seja, diferenciação, liderança de custo e enfoque, como estratégia mais utilizada. Todavia, a diferenciação foi citada nas prospectoras e analíticas, enquanto a estratégia de foco foi citada por boa parte das defensivas e por uma pequena parcela nas prospectoras e analíticas.

As empresas prospectoras apresentam todas as estratégias genéricas, excluindo-se a de liderança de custos, sendo que 17,2% seguem uma estratégia de diferenciação, 10,4% de foco e 72,4% um misto das estratégias de diferenciação, foco e de liderança de custos. Destaca-se

que as empresas prospectoras apresentam todas as estratégias genéricas, com exceção da de liderança de custos. Isto corrobora a alta capacidade de mudança e inovação destas organizações, sendo que trabalha no sentido da diferenciação. Apesar disso, a diferenciação de produtos e/ou serviços teve pouca participação nas organizações prospectoras, e mais nas analíticas.

Este item mostra questões interessantes a se destacar, como no caso das prospectoras que apresentam menor participação da estratégia de diferenciação, nas analíticas em que boa parte opta pela estratégia de diferenciação e a menor parcela pela de foco e, a maioria das empresas adotam um misto das estratégias de foco, diferenciação e liderança de custos.

Este último fato citado pode ser observado por dois aspectos: pela visão de Porter (1999) que, apesar de ser possível implementar as três estratégias combinadas, acredita que é muito difícil perseguir as três estratégias e obter rentabilidade; e, pelo fato estarmos, tratando de grandes organizações que provavelmente devem possuir diversas linhas de produto.

Segundo Porter (1999), “algumas vezes, a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isso seja raramente possível” (PORTER, 1999, p. 37). A colocação em prática de qualquer uma das estratégias genéricas, exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. Desse modo, pode acontecer que a empresa não consiga atingir uma ou todas as estratégias a que se dispôs se houver dispersão do comprometimento e disposição organizacional e, assim a empresa pode atingir a estratégia meio-termo. Ou seja, a empresa que fracassou em pelo menos uma das três estratégias, fica no meio-termo e sua situação estratégica é extremamente pobre, além de provavelmente apresentar baixa rentabilidade, cultura empresarial indefinida e um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1999).

Não obstante, esta pesquisa trata de empresas de grande porte, as quais podem ter mais de uma linha de produtos. Dessa maneira, ao serem questionadas quanto às estratégias genéricas, é possível que tenham respondido à questão de modo que englobasse todas as estratégias adotadas nas diversas linhas de produtos ou unidades de negócios.

#### 4.5.3 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

No que se refere às definições de estratégias e como as empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina as identificam pode-se verificar no gráfico abaixo:

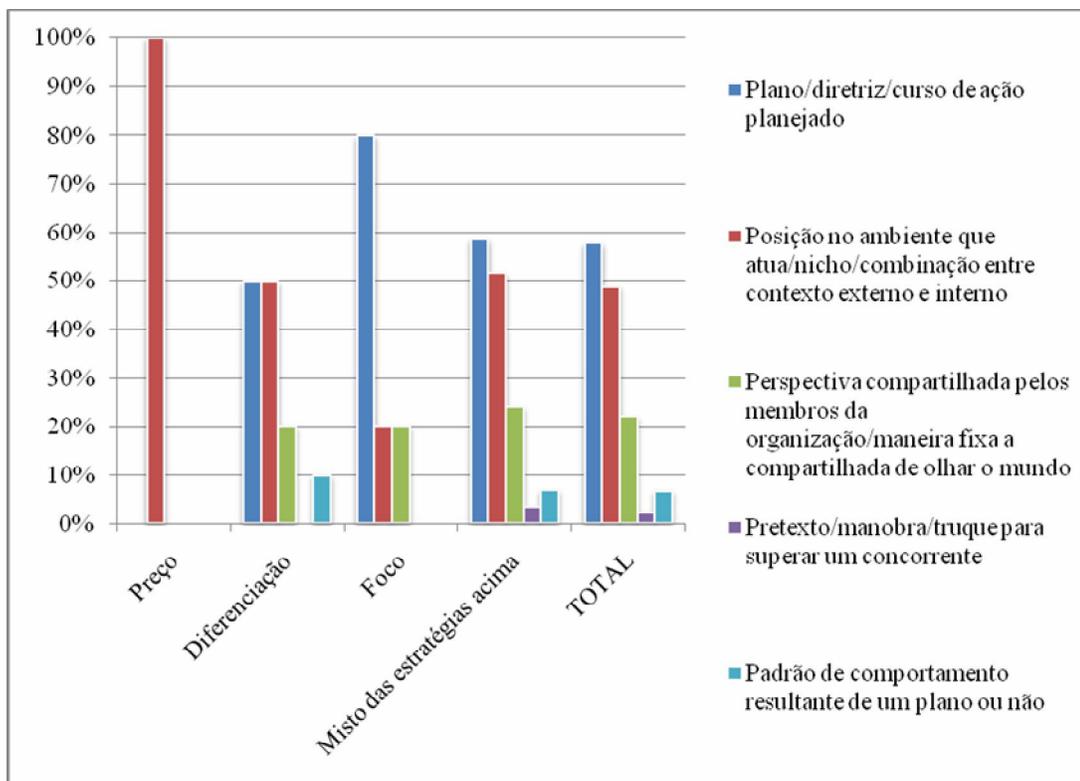


Gráfico 44: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)  
Fonte: Dados primários, 2008

Todas as empresas que buscam a liderança de custo definem sua estratégia como uma posição no ambiente que atua, assim como 50% das empresas que seguem uma estratégia de diferenciação, 20% das que seguem uma estratégia de foco e 51,7% um misto das estratégias de foco, diferenciação e liderança de custo.

Destaca-se que 50% das empresas que seguem uma estratégia de diferenciação definem sua estratégia como um plano, 50% uma posição no ambiente que atua, 20% uma perspectiva e 100% um padrão de comportamento. A estratégia de diferenciação busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode ser feita de diversas formas, desde tecnologia à imagem da marca. E, dessa forma pode surgir tanto de um plano, como de uma

posição, perspectiva ou por um padrão de comportamento consistente, quer seja pretendido ou não.

Da mesma forma que a estratégia de diferenciação, a estratégia de enfoque pode assumir diversas formas, sendo assim pode focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Neste sentido, a maioria das organizações, ou seja, 80%, que utilizam a estratégia de foco tem como estratégia um plano, 20% uma posição e, 20% uma perspectiva. Considerando-se que a “estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1999, p. 40), então é mais provável que decida por esta estratégia a partir de um plano como mostra os dados apresentados.

Há que se destacar também que as organizações que apresentam um misto das estratégias de foco, diferenciação e de liderança de custo foram as únicas a terem como estratégia o pretexto ou manobra, sendo 3,4% de participação. Além disso, 58,6% dessas organizações definem sua estratégia como um plano, 51,7% como uma posição, 24,1% uma perspectiva compartilhada pelos membros e 6,9% um padrão de comportamento. Estes dados já era de se esperar haja vista que se há diversidade nas estratégias de Porter (1999), também deveria haver nas estratégias de Mintzberg (1987).

#### 4.5.4 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

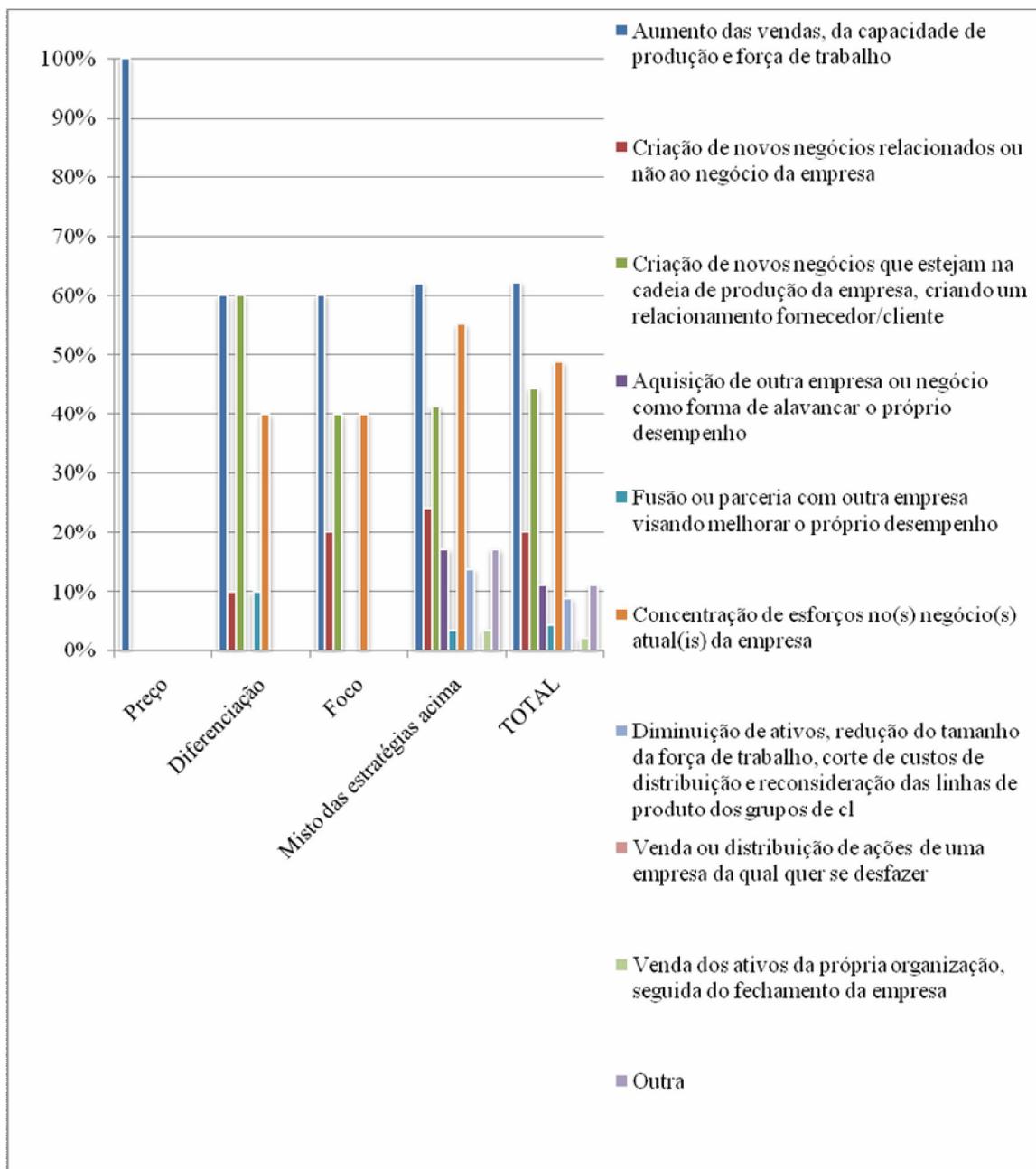


Gráfico 45: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Porter (1999) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

Fonte: Dados primários, 2008

Todas as organizações pesquisadas utilizam mais a estratégia de crescimento interno, sempre seguido da integração vertical e estabilidade. Entretanto, nas organizações que adotam

um misto das estratégias de diferenciação, foco e liderança em custos a participação da estratégia de estabilidade é maior que a integração vertical.

Dentre as empresas que adotam um misto das estratégias de foco, diferenciação e liderança em custos, 62,10% utilizam a estratégia de crescimento interno; 24,10% de diversificação horizontal relacionada ou não; 41,40% de integração vertical; 17,10% de integração horizontal; 3,40% de fusão ou alianças estratégicas; 55,20% de estabilidade; 13,80% de reviravolta; 3,40% de desinvestimento e; 17,20% de outras estratégias.

Além do fato das organizações que adotam a combinação das três estratégias genéricas ter mais alta participação da estratégia de estabilidade, também foi a única que utilizou a reviravolta e o desinvestimento. Isto corrobora a perspectiva de Porter (1999), que dificilmente, uma empresa terá bons resultados se perseguir as três estratégias combinadas, pois a colocação em prática de qualquer uma das estratégias genéricas, exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. Desse modo, pode acontecer que a empresa não consiga atingir uma ou todas as estratégias a que se dispôs se houver dispersão do comprometimento e disposição organizacional e, assim a empresa pode atingir a estratégia meio-termo. Ou seja, a empresa que fracassou em pelo menos uma das três estratégias, fica no meio-termo e sua situação estratégica é extremamente pobre, além de provavelmente apresentar baixa rentabilidade, cultura empresarial indefinida e um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1999).

Outro aspecto a se destacar é que as empresas que apresentam a combinação das três estratégias genéricas adotam o maior escopo de estratégias de Wright, Kroll e Parnell (2000). Isto pode ser compreendido devido à adoção das três estratégias genéricas combinadas, haja vista a complexidade para se atingir estas estratégias.

A estratégia de diferenciação tem a finalidade de diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Ela pode assumir diversas formas, como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões (PORTER, 1999). Isto fundamenta os dados apresentados pelas organizações que usam a diferenciação, sendo que 60% delas adotam a estratégia de crescimento interno, 60% de integração vertical, 40% de estabilidade, 10% de fusão ou alianças estratégicas e, 10% de diversificação horizontal.

A integração vertical visa a integração da cadeia de suprimentos e/ou de distribuição e, com isso pode ter economias da cadeia por eliminação de alguns processos, custos indiretos,

compartilhamento de inovações e uma combinação das economias com as inovações (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). A partir disso, compreende-se que tanto as organizações que utilizam a estratégia de diferenciação, quanto a de liderança de custos e, conseqüentemente como de enfoque adotam a integração vertical, pois há vantagens quanto às inovações e ao custo que reduz devido à integração de um dos processos da cadeia de suprimentos ou distribuição.

Embora a integração vertical ter sido adotada pela maioria das organizações pesquisadas, a estratégia de estabilidade também foi citada por todas as organizações. Portanto, percebe-se certa cautela dentre as empresas pesquisadas quanto à inovação do produto e/ou serviço, apesar da busca de desenvolvimento.

A diversificação horizontal foi adotada por todas as empresas pesquisadas sendo que seu maior uso foi nas estratégias de foco, misto das três estratégias genéricas e de custos. A estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não é quando uma empresa compra outra fora do seu ramo de atuação, mas que suas competências podem ou não ser semelhantes ou complementares para que haja transferência ou compartilhamento das mesmas. Esta estratégia tem a finalidade de diminuir custos, compartilhar e transferir inovações, além de uma combinação destas vantagens (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). A partir destes dados, compreende-se que as organizações que usam a estratégia de foco talvez estejam buscando aumentar seu nicho de mercado com a diversificação horizontal.

#### 4.5.5 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

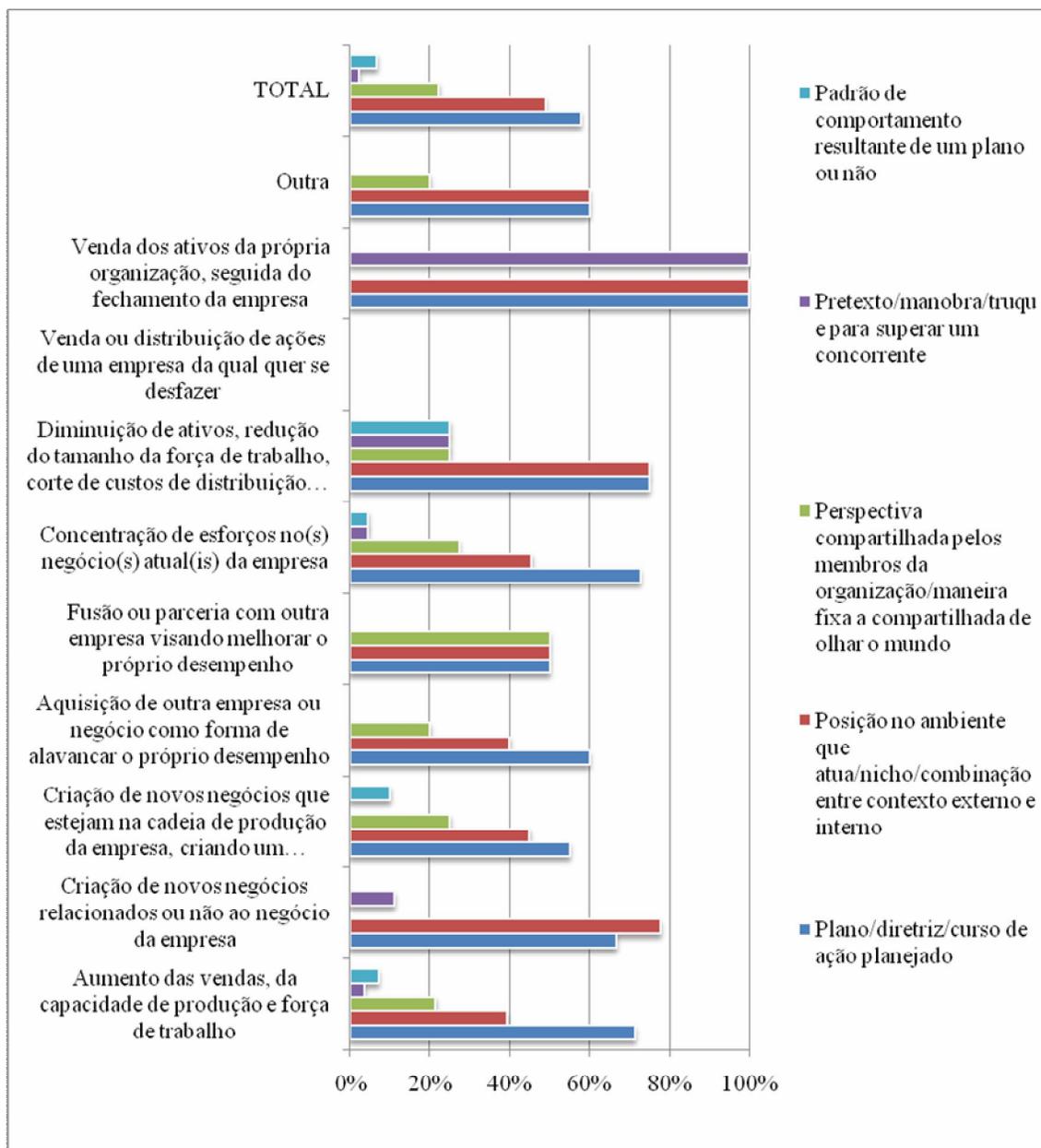


Gráfico 46: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Mintzberg (1987)

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as organizações que definem sua estratégia como um plano, 71% delas adotaram uma estratégia de crescimento interno, 67% de diversificação horizontal relacionada ou não, 55% de integração vertical, 60% de integração horizontal, 50% de fusão ou aliança

estratégica, 73% de estratégia de estabilidade, 75% de reviravolta, 100% de desinvestimento e, 60% de outras estratégias.

As empresas que tem como estratégia um posicionamento no ambiente que atua, 39% delas utilizaram a estratégia de crescimento interno, 78% a diversificação horizontal relacionada ou não, 45% a integração vertical, 40% a integração horizontal, 50% a fusão ou aliança estratégica, 46% estabilidade, 75% reviravolta, 100% desinvestimento e, 60% outras estratégias.

Há que se destacar que 4% das organizações que definem sua estratégia como pretexto ou manobra adotam a estratégia de crescimento interno, 11% de diversificação horizontal relacionada ou não, 5% de estabilidade, 25% de reviravolta e, 100% de desinvestimento. Desse modo, verifica-se que até mesmo a estratégia de desinvestimento e reviravolta são utilizadas como manobra.

Nas empresas em que a estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros, 21% delas utilizou a estratégia de crescimento, 25% de integração vertical, 20% de integração horizontal, 50% de fusão ou aliança estratégica, 27% de estabilidade, 25% de reviravolta e, 20% de outras.

Destaca-se que dentre as organizações em que a estratégia é um padrão de comportamento, 7% adotaram a estratégia de crescimento interno, 10% de integração vertical, 5% de estabilidade e, 25% de reviravolta.

A maior parte de todas as organizações pesquisadas utilizou mais um plano para alcançar suas estratégias, com exceção da diversificação horizontal relacionada ou não que adotou mais o posicionamento. Seguida da estratégia como plano, mostra-se a posição como a segunda mais apontada pelas empresas pesquisadas e a terceira é a perspectiva compartilhada pelos membros da organização. A partir destes dados, verifica-se que a estratégia como plano e como posição não mostram-se tão efetivas quanto às outras, haja vista a participação das estratégias de estabilidade, reviravolta e desinvestimento utilizadas nestas estratégias.

A estratégia como padrão é contemplada na reviravolta, estabilidade, integração vertical e crescimento interno. E, a estratégia como pretexto é utilizada no desinvestimento, reviravolta, estabilidade, diversificação horizontal relacionada ou não e crescimento interno. Percebe-se, portanto, que as organizações estão utilizando-se de manobras com o objetivo de enganar os concorrentes até mesmo no caso da reviravolta e desinvestimento.

#### 4.5.6 Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1987) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

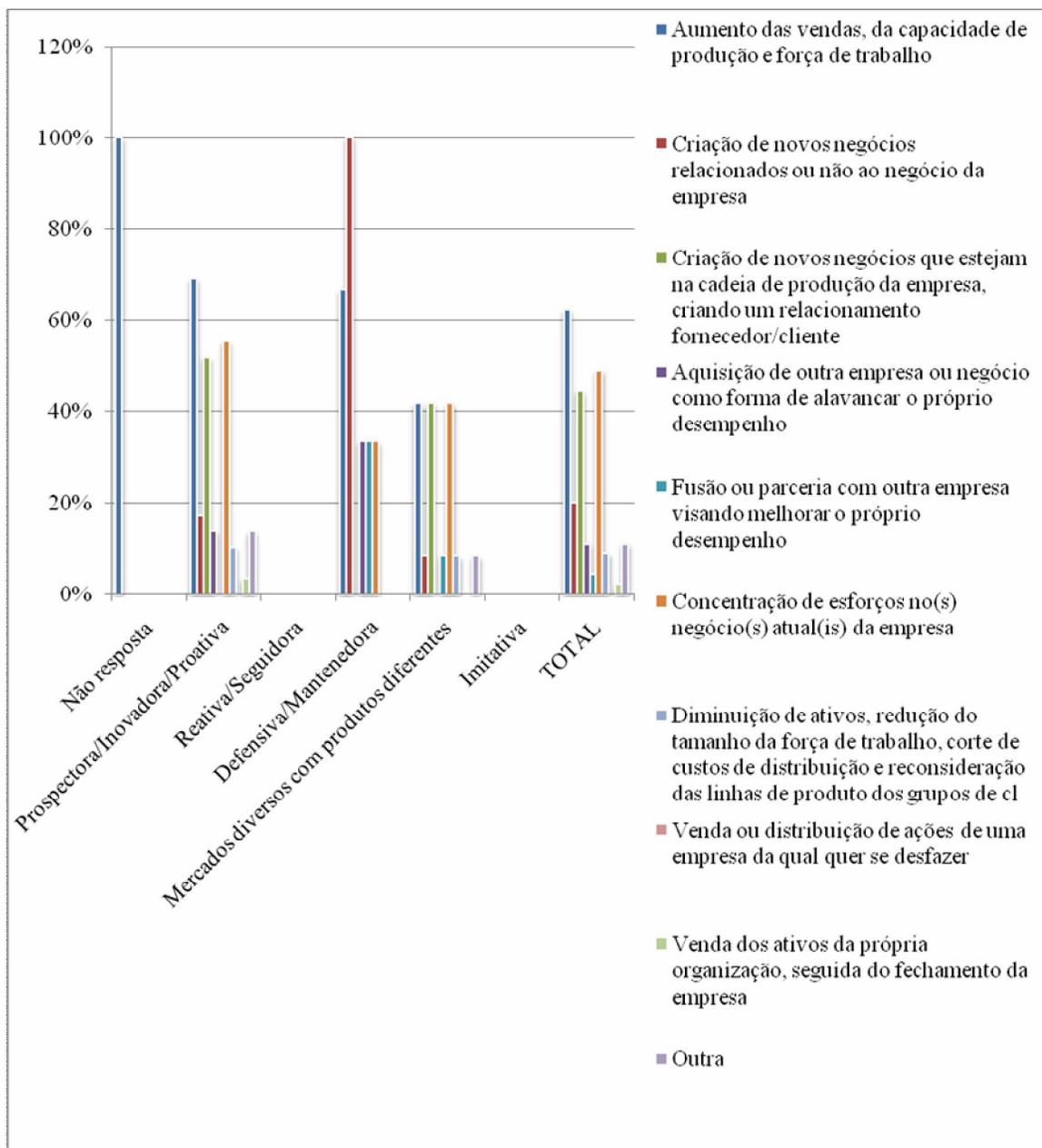


Gráfico 47: Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Miles e Snow (1987) x Estratégia das organizações pesquisadas segundo a tipologia de Wright, Kroll e Parnell (2000)

Fonte: Dados primários, 2008

Dentre as organizações analíticas, 41,70% utilizaram uma estratégia de crescimento interno em 2007; 8,30% a estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não; 41,70%

a integração vertical; 8,30% a fusão; 41,70% estratégia de estabilidade e; 8,30% de reviravolta.

Destaca-se que 69% das organizações prospectoras adotaram uma estratégia de crescimento interno; 17,20% uma estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não; 51,70% de integração vertical; 13,80% de integração horizontal; 55,20% de estabilidade; 10,30% reviravolta e, 3,40% de desinvestimento.

Há que se destacar que as defensivas apresentam 66,70% de utilização da estratégia de crescimento; 100% da diversificação horizontal relacionada ou não; 33,30% da integração horizontal; 33,30% da fusão e; 33,30% da estratégia de estabilidade.

As organizações prospectoras estão preocupadas com inovações, mudanças e, por isso atuam em ambientes dinâmicos e seus processos organizacionais tendem a ser flexíveis. Embora sejam empresas altamente inovadoras os dados mostram que foi a maior participação da estratégia de estabilidade e reviravolta, além de serem as únicas que adotam a estratégia de desinvestimento. Estes dados corroboram a perspectiva de Miles e Snow (1978), os quais destacam que as prospectoras podem não obter a rentabilidade desejada haja vista que não há um foco na correta utilização dos recursos

Não obstante, as organizações prospectoras tiveram o maior índice de crescimento interno e integração vertical, o que mostra a preocupação destas empresas em aumentar o valor da empresa através do crescimento das vendas ou participação do mercado.

A estratégia de estabilidade foi apontada por todas as organizações e com índices de participação consideráveis. A estratégia de estabilidade é a opção de manter o conjunto de empresas no momento. Dessa forma, pode-se concentrar os esforços administrativos e melhorar suas competências (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Para Tavares (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia de manutenção ou estabilidade torna-se recomendável quando a organização alcançou um patamar em que o investimento para a sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos. Esse caso é muito comum quando a empresa já atingiu altíssima participação de mercado em que os investimentos adicionais não conseguem produzir retorno que os compensem. Assim, a participação deste tipo de estratégia na pesquisa pode ser em função das empresas pesquisadas serem todas de grande porte.

Hambrick (1985) apontou em seu estudo, as organizações que apresentam a estratégia defensiva tiveram melhor desempenho na rentabilidade e fluxo de caixa em todos os ambientes estudados. Enquanto as prospectoras mostraram melhor desempenho na participação de mercado apenas em indústrias inovadoras. Assim como Hambrick (1985),

dentre as empresas que apresentaram a estratégia defensiva, a maioria delas adotou a estratégia de diversificação horizontal relacionada ou não, seguida do crescimento interno. É interessante observar o fato de que apenas 33,3% destas organizações seguiram uma estratégia de estabilidade e, nenhuma estratégia de redução. Isto é fundamentado por Miles e Snow (1978) sendo que na sua abordagem, as defensivas preocupam-se com a manutenção do seu mercado e, desse modo mantém uma linha de produtos e/ou serviços relativamente estáveis. Apesar disso, com o objetivo de proteger seu nicho de mercado, as defensivas apresentam ações econômicas como o estabelecimento de preços competitivos ou qualidade superior, sua principal atenção é aumentar a eficiência das operações existentes.

Desse modo, percebe-se que estas empresas estão buscando aumentar a eficiência e penetrar no mercado através do crescimento interno, na compra de novas organizações fora do ramo de atuação da empresa com a finalidade de partilhar e transferir competências, pela aquisição de empresas na mesma linha de negócio para aumentar a participação de mercado e, a fusão ou alianças estratégicas. As organizações analíticas, até por serem um tipo híbrido entre as prospectoras e defensivas, apresentam as estratégias mais citadas das defensivas e prospectoras. Destaca-se que as analíticas também apresentaram uma parcela que utiliza a estratégia de reviravolta. Sendo que a estratégia de reviravolta é adotada somente quando a empresa está apresentando ineficiência e ainda não tenha atingido um estágio crítico (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000)

## 5 CONCLUSÃO

A evolução do pensamento estratégico acompanha a evolução do mundo, do mercado, do meio ambiente, da concorrência e, particularmente, da necessidade que a empresa tem de oferecer produtos e serviços de acordo com os desejos do cliente. Para isso é preciso que a organização, na prática, adote uma postura estratégica inteligente, de compreensão do ambiente e da concorrência onde está inserida, de conhecimento de sua realidade empresarial e de acordo com os objetivos que traçou alcançar (GRANT, 2002).

Neste sentido, é oportuno lembrar que o objetivo geral deste trabalho foi identificar as estratégias organizacionais adotadas pelas organizações de grande porte localizadas no estado de Santa Catarina, sendo que através dos resultados encontrados o objetivo proposto foi alcançado, porém sem pretensão de generalizar as conclusões para todas as organizações de grande porte situadas em Santa Catarina, haja vista a amostra não probabilística por acessibilidade.

Diante da evolução das práticas gerenciais e da estratégia, observou-se que as organizações estudadas adotam uma estratégia organizacional, o que mostra que as grandes empresas situadas em Santa Catarina estão acompanhando o desenvolvimento de novos modelos de gestão.

Quanto à associação do perfil organizacional e as estratégias das grandes empresas localizadas em Santa Catarina em função dos segmentos e setores produtivos com o ambiente externo e as forças competitivas da indústria; verificou-se que estes quesitos estão intimamente relacionados. Segundo Porter (1998) a estratégia de uma empresa deve ser o resultado da análise das forças competitivas da indústria, enquanto que para Wright, Kroll e Parnell (2000) os altos executivos devem escolher a melhor estratégia considerando o ambiente externo e interno da organização. E, na visão de Miles e Snow (1978) as organizações estão em constante processo de avaliar seus propósitos com vistas a manter o equilíbrio entre os processos internos e as variações no ambiente e, bem como um mercado viável para seus produtos e serviços. Dessa maneira, as empresas estão constantemente modificando e refinando o mecanismo pelo qual alcançam seus propósitos – rearranjando suas estruturas de funções e suas interações, bem como seus processos de gestão. Assim, os dados analisados na pesquisa vão ao encontro das perspectivas destes autores, sendo que o perfil organizacional das empresas de grande porte situadas em Santa Catarina apresenta forte relação com as estratégias organizacionais adotadas em função dos segmentos e setores

produtivos com o ambiente externo e as forças competitivas da indústria conforme foi analisado.

Referente à responsabilidade pela formulação da estratégia nas organizações pesquisadas, percebeu-se relações entre a estratégia adotada, a caracterização do ambiente externo e identificação das forças competitivas e o estrategista principal, bem como o alcance dos objetivos traçados. Desse modo, considerando-se que a estratégia constitui-se fundamentalmente de processos cognitivos individuais e sociais, quaisquer que sejam as indicações teóricas relativas à gestão empresarial, o elemento humano sempre fará diferença.

Ao levantar e caracterizar as estratégias das empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina segundo as taxonomias apresentadas por Mintzberg (1987), Miles e Snow (1978), Porter (1999) e, Wright, Kroll e Parnell (2000), percebeu-se que há a tendência de concentração em alguns tipos de estratégia. No caso da tipologia descrita por Mintzberg (1987) verificou-se maior centralização na estratégia como plano, sendo que a maioria das estratégias prospectoras e defensivas descritas por Miles e Snow (1978) utilizam o plano. Mesmo que a maioria das organizações que adotam a estratégia de foco e uma combinação das três estratégias, todas as organizações que tem a estratégia como um padrão de comportamento utilizaram a estratégia de diferenciação de Porter (1999).

Já, na classificação de estratégia segundo Miles e Snow (1978), a maioria das organizações utilizam a estratégia prospectora. A maior parte das organizações prospectoras tanto adotou as três estratégias genéricas de Porter (1999) combinadas, como também apresentou maior uso da estratégia de estabilidade, reviravolta e desinvestimento. Apesar de terem apresentado maior índice de utilização da estratégia de crescimento interno, as organizações defensivas também apresentaram elevado uso do crescimento interno e, a diferença entre as duas pode ser considerada irrelevante. Desse modo, conclui-se que, as organizações prospectoras apresentam maior fragilidade quanto a sua sobrevivência e, embora as defensivas também tenham adotado a estratégia de estabilidade não apresentaram nenhuma estratégia de redução e/ou desinvestimento.

A tipologia de estratégia de Porter (1999) mostra a tendência das empresas em adotarem principalmente uma combinação das estratégias de diferenciação, liderança em custos e foco, o que é particularmente interessante visto que apesar destas organizações terem mostrado alto índice de sucesso no alcance dos objetivos propostos, também foram as que apresentaram a mais alta participação da estratégia de estabilidade, bem como foram as únicas que utilizaram a reviravolta e o desinvestimento. Isto corrobora a perspectiva de Porter (1999), que dificilmente, uma empresa terá bons resultados se perseguir as três estratégias

combinadas, pois a colocação em prática de qualquer uma das estratégias genéricas, exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. Desse modo, pode acontecer que a empresa não consiga atingir uma ou todas as estratégias a que se dispôs se houver dispersão do comprometimento e disposição organizacional e, assim a empresa pode atingir a estratégia meio-termo. Ou seja, a empresa que fracassou em pelo menos uma das três estratégias, fica no meio-termo e sua situação estratégica é extremamente pobre, além de provavelmente apresentar baixa rentabilidade, cultura empresarial indefinida e um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação (PORTER, 1999).

E por fim, na taxonomia descrita por Wright, Kroll e Parnell (2000), verificou-se maior concentração nas estratégias de crescimento interno e estabilidade. A maior parte das estratégias de estabilidade, de redução e de desinvestimento fazem uso do plano ou do posicionamento no ambiente que atua. A partir disso, conclui-se que a estratégia como um plano deve ser cuidadosamente formulada e implementada.

Assim, o estabelecimento das correlações entre as tipologias de estratégia consagradas e levantadas no referencial teórico mostrou-se útil para a conclusão do trabalho e atingimento do objetivo proposto haja vista a possibilidade de analisar as estratégias organizacionais adotadas pelas grandes empresas localizadas no estado catarinense com base em quatro maneiras de conceituação distintas acerca de estratégia.

Entretanto, a utilização de determinada estratégia ou grupo de estratégias similares por dadas empresas forma o que Porter (1991) denominou de grupo estratégico, isto é, um conjunto de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou similar. Para se atingir o objetivo de maximização de valor esperado pelas empresas e identificar a presença destes grupos estratégicos, é necessário que se realize pesquisas para verificar a presença de rivalidade entre empresas dentro de um grupo estratégico e entre grupos estratégicos, além de verificar a existência de elo de relação entre adoção de estratégias de determinado grupo estratégico e seus respectivos desempenhos.

Os resultados apresentados neste trabalho trazem argumentos adicionais que ajudam a derrubar a especulação feita por Smith, Guthrie e Chen (1986), no sentido de que a tipologia de Miles e Snow (1978) poderia ser vista como estágios seqüenciais de desenvolvimento estratégico, ou seja, estratégias defensivas estariam associadas a pequenas empresas, e estratégias prospectoras a empresas maiores. Afinal na pesquisa em pauta a unidade de análise foi apenas grandes empresas e percebeu-se grande uso das estratégias defensivas.

E, por fim observou-se também que o ambiente externo tem grande influência na estratégia adotada, bem como o perfil organizacional, ou seja, características do ambiente interno. Isto corrobora com a abordagem de diversos autores (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; PORTER, 1999; MILES e SNOW, 1978). Para Miles e Snow (1978) as organizações estão em constante processo de avaliar seus propósitos com vistas a manter o equilíbrio entre os processos internos e as variações no ambiente e, bem como um mercado viável para seus produtos e serviços. Dessa maneira, as empresas estão constantemente modificando e refinando o mecanismo pelo qual alcançam seus propósitos – rearranjando suas estruturas de funções e suas interações, bem como seus processos de gestão. E, o fundamental é que estes mecanismos complementem suas estratégias de mercado. Para estes autores, uma estratégia de relacionamento é desenvolvida ao longo do tempo com o mercado de uma indústria ou grupo de empresas. Assim, uma dada estratégia organizacional se adaptaria melhor a um tipo específico de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo, sendo este padrão interno da organização suporta e apresenta a tendência de perpetuar a estratégia. Neste sentido, Miles e Snow (1978) entendem que a estratégia organizacional é um processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente através de um comportamento adaptativo e cíclico.

## 5.1 RECOMENDAÇÃO PARA FUTUROS TRABALHOS

O trabalho não pretende esgotar o assunto acerca de estratégia dentro da realidade catarinense. Sugere possíveis passos a serem seguidos a partir desse estudo, procurando obter um aprofundamento maior na questão.

- Realizar um estudo sobre os perfis estratégicos das empresas de médio e pequeno porte localizadas em Santa Catarina, de modo a analisar e comparar o comportamento das mesmas;

- Pesquisar novamente os perfis das estratégias privilegiadas pelas empresas de grande porte localizadas em Santa Catarina em um determinado período de tempo para que seja possível verificar a adaptação destas organizações diante das mudanças no ambiente;

- Verificar o desenvolvimento destas empresas de modo a comparar com o perfil estratégico.

As recomendações apresentadas são indicativos do amplo espectro de possibilidades de pesquisas sobre os perfis de estratégia que as empresas podem apresentar e desenvolver.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; WAYNE, K. Limits on the learning curve. **Harvard Business Review**, setembro-outubro, p. 109-119, 1974.

ALDAY, H. E. C. Artigo - **Coleção Empresarial**. São Paulo, 2000.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 44-52.

ANSELMO, E. Estratégia planejada versus estratégia emergente e desempenho empresarial: um estudo de casos múltiplos. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1977.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R.; HAYES, P. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. *In*: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.p. 21-40.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, julho/setembro, 2003.

BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: an expansion of the Miles and Snow typology. **Human Relations**, v. 46, n. 11, p. 1291-1318, 1993.

BERTERO, C.; VASCONCELOS, F. C. de.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Rae - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo , v.43, n.4 , p.48-62, out./dez. 2003.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n.1, jan/abr, 2002, p. 105-125.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.

BRASIL. **Lei n. 10.123, de 15 de dezembro de 2006**: dispõe sobre o tratamento diferenciado aos pequenos negócios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 12 de maio de 2008.

BRASIL. **Portaria de Credenciamento nº. 999 de 30 de março de 2005**. Publicada no DOU de 01-04-2005.

CALDAS, M.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T.; CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n.1, jan/mar, 2003.

CEE – CBIC (2003): Definição de pequena e média empresa no setor da construção brasileira, Banco de dados. **Comissão de Economia e Estatística da Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil**. Belo Horizonte, setembro, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice. **Sociology**, v. 5, p. 01-22, 1972.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system of classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 413-428, 1988.

CLUTTERBUCK, D.; CRAINER, S. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; BOULTON, W. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CORRÊA, C. A. **O processo de formação da estratégia de manufatura em empresas brasileiras de médio e pequeno porte**. 2008. 274 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo, 2008.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2nd. ed. Cambridge, Mass.: Blackwell, 1996.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

DEAKINS, D. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. **Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EIGENHUIS, A.; DIJK, R. V. **High performance business strategy**: inspiring success through effective human resource management. Kogan Page, 2007.

ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FICKER, Carlos. **História de Joinville**: crônica da colônia Dona Francisca. Joinville: Imprensa Ipiranga, 1965.

FIESC. **Guia Web/SC: o guia da indústria digital**. Disponível em <http://www.fiescnet.com.br/guiaweb/sc/consultas.htm>. Acesso 10 de setembro de 2007.

FIESC: **Santa Catarina em dados 2006**. Unidade de Política Econômica e Industrial, Diretoria de Relações Industriais. Florianópolis, v. 16, p. 1-158, 2006.

FIESC: **Santa Catarina em dados 2007**. Unidade de Política Econômica e Industrial, Diretoria de Relações Industriais, Florianópolis, v.17, p. 1- 156, 2007.

FINE, C.H.; HAX, A.C. Manufacturing Strategy: a methodology and an illustration. **Interfaces**, Providence, v. 15, p. 28-46, Nov./Dec. 1985.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. Dinamismo ambiental e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000, Curitiba. **Anais Eletrônicos**...Curitiba, ANAP, 2000.

GONÇALVES, A. KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. de M. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Idéias metodológicas dos autores de estratégia dos Enanpads: uma meta-análise. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Edição 41, v. 10, n. 5, set-out, 2004. Disponível em: ([http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_292.pdf](http://www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_292.pdf)) Acesso 23 jan 2008.

GOULARTI FILHO, A. Formação econômica de Santa Catarina. Disponível em: [http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_52.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_52.pdf) Acesso 14 abr 2008.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo . 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GRANT, R. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques, applications. Londres: Blackwell Publishing, 2002.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da Grécia como uma medida administrativa atual e criação de valor ou em busca do elo perdido? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 25º, **Anais...**, Campinas/SP, 2001. 15p.

GUPTA, Y. P.; LONIAL, S., C. Exploring linkages between manufacturing strategy, business strategy, and organizational strategy. **Production and Operations Management**. v. 7, n. 3, p. 243-264, fall 1998.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de **métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 8. ed.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n.2, April, 1984, p. 193-206.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã . Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992. 3. ed.

HARRISON, J. S.. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E. Heterogeneity within and industry : firm conduct in the U.S. brewing industry. **The Journal of Industrial Economics**, v. 26, n. 2, p. 97-113, 1977.

HAYES, R. ABERNATHY, W. Managing our way to economic decline. **Harvard Business Review**, 57, 4, 11-25, 1980.

HAYES, R. H.; WHELLWRIGHT, S. C. **Restoring our competitive edge**: competing through manufacturing. New York: John Wiley, 1984.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, p. 139–143, nov.-dec. 1989.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies : an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 135-147, 1987.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 7. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOSKISSON, Robert E. *et al.* Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

IBGE (2008): **Brasil em Síntese**. Disponível em: ([http://www.ibge.gov.br/brasil\\_em\\_sintese/default.html](http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.html)) Acesso 13 dez 2008.

JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 2, p.161-168, 1994.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JUCIUS, M. J.; SCHLENDER, W. E. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1981. 3. ed.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

KENNERLEY, M.; NELLY, A.; ADAMS, C. Survival of the fittest: Measuring performance in a changing business environment. **Measuring Business Excellence**, vol. 7, n. 4, p.37-43.2003.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v.16, n.1, p. 75-83, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Editora Vozes, 1973.

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n. 2, p. 53-59, abr/jun, 1991.

LERMEN, R.. Gestão estratégica e o uso do Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Contabilidade**: Curso de Ciências Contábeis UFSM, v. 3, n. 1, jan-jun/2006.

LIMA, A. J. de. **Bases epistemológicas das principais propostas teóricas na formulação do planejamento estratégico para bibliotecas universitárias**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção – Gestão da Qualidade e Produtividade) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

LODI, J. B. **História da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MACE, M. C. O presidente e o planejamento empresarial. *Harvard Business Review*, 1965. *In: Coleção Harvard de Administração*, volume 24. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. de A. **Princípios de estatística**. São Paulo: Atlas, 1979.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. Jr. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational Strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, p. 546-562, July, 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILLER, H. **Organização e Métodos**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.  
**Boletim de Comércio Exterior**. Disponível em <http://www.funcex.com.br/material/boletins/bolcomex/BCE0708.pdf> . Acesso em: 23 set. 2007.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. California Management Review, 1987 In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T.; NAZAR, B. F.; DOORNIK, V. Abordagens epistemológicas em Administração: isolamento, hegemonia ortodoxa ou concepção pluralista? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais Eletrônicos...** Brasília: ANPAD, 2005.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOORE, M. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 696-704, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MTE (2008): **Relação Anual de Informações Sociais** – RAIS. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp#rais> Acesso 30 set. 2008.

NICOLAU, I. O conceito de estratégia. **ISCTE – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**, set, 2001.

OLIVEIRA, B. O Planejamento Estratégico Como Fator-chave Para O Sucesso de Empreendimentos. SEMEAD, 11, 2008. Empreendedorismo em organizações realizado 28 e 29 de agosto de 2008. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/377.pdf> Acesso 03 mar. 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARNELL, J. A.; WRIGHT, P. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, v. 4, n. 1, p. 29-36, 1993.

PAULINO, A. D.; BARBIERI, J. C.; DE FREITAS, M. do C. A. A. J.; MORAIS, M. R. Organização e estratégia: tendências de estudos no cenário nacional. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25, 2001, Campinas/SP. **Anais Eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001.

PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das nações In MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia In MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa In MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação”. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

QUINN, J. B. Strategies for change, 1992. p. 04-12. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts and contexts. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2006.

REBOUÇAS, D. de P. **Estratégia Empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 2001.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGGS, J. L.; KALBAUGH, A. J. **A arte da administração**: princípios e práticas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

ROBBINS, S. P. **Organization Theory**: structure, design and applications. Third edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1990.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Management**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1999, Sixth Edition.

ROBERT, M. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. São Paulo: Editora Negócio, 1998.

ROSSONI, L. **A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional**. 2006. 264 p. Dissertação (Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná). UFPR, Curitiba, 2006.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia do Século XXI**. 2.ed. rev. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. I. Prioridades competitivas da administração estratégica da manufatura: estudo de casos. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 1998. **Anais...**Foz do Iguaçu, PR. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ols-03.pdf>. Acesso 11 maio 2009.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965.

SCHENK, U. W. Technology strategies and the Miles & Snow typology : a study of the biotechnology industries. **R&D Management**, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.

SCHNEIDER, A. B. *et al.* Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva: influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia – estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad. **GlobalADVANTAGE: Center of Research in International Business & Strategy**. INDEA – Campus 5 Instituto Politécnico de Leiria. Working paper n. 25/2008, September 2008. Disponível em [http://www.globaladvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/10/working\\_paper-25\\_globaladvantage.pdf](http://www.globaladvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/10/working_paper-25_globaladvantage.pdf) Acesso 21 abr 2009.

SCOTT, W. Richard. Theory of organizations. In: **Handbook of Modern Sociology**. Ed. Robert E. L. Farris. Chicago: Rand McNally, 1964.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v.33, n. 4, p. 817-832, 1990.

SILVA, A. T. da. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

SILVA, C. Luiz da. Cooperação e competição em rede de firmas: caminhos para a competitividade internacional da indústria de papel brasileira. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8, 2001, Bauru/ SP. **Anais...** Bauru: Unesp, Departamento de Engenharia de Produção, 2001.

SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa**: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971

SLOAN, A. P. **Meus anos com a General Motors**. 6. ed. São Paulo: 2001. Negócio Editora.

SMITH, K. G.; GUTHRIE, J. P.; CHEN, M-J. Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. **Academy of Management Proceedings**, p.45-49, 1986.

STEINER, G. A; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAKESHY, T., REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THE WORLD BANK. **Doing Business**. Relatório publicado pelo Banco Mundial, 2009. Disponível em [http://portugues.doingbusiness.org/Documents/DB2009\\_Overview\\_Portuguese.pdf](http://portugues.doingbusiness.org/Documents/DB2009_Overview_Portuguese.pdf) Acesso 15 fev. 2009.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

TORTATO, U; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. Formação de estratégia em ambiente regulado: estudo de caso em distribuidor de automóveis. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 23, 2003, Ouro Preto, MG. **Anais...Ouro Preto**, 2003.

TREGOE, B. B; ZIMMERMAN, J. W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1988.

TREWATHA, R. L.; NEWPORT, M. G. **Administração: funções e comportamento**. São Paulo: Saraiva, 1979.

TZU, Sun; **A arte da guerra**. 17.ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

VANALLE, R. M. Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – EESC,USP, São Carlos/SP, 1995.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

VASCONCELOS, F., C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez., 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategy Management Journal**, vol. 5, p. 77-91.1984.

WHEELWRIGHT, S. C.; BOWEN, H. K. The Challenge of Manufacturing Advantage. *Production and Operations Management*, Vol. 5, No. 1, Spring, 1996.

WHEELWRIGHT, S. C.; HAYES, R. H. Competing Through Manufacturing. *Harvard Business Review*, January-February, 1985.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

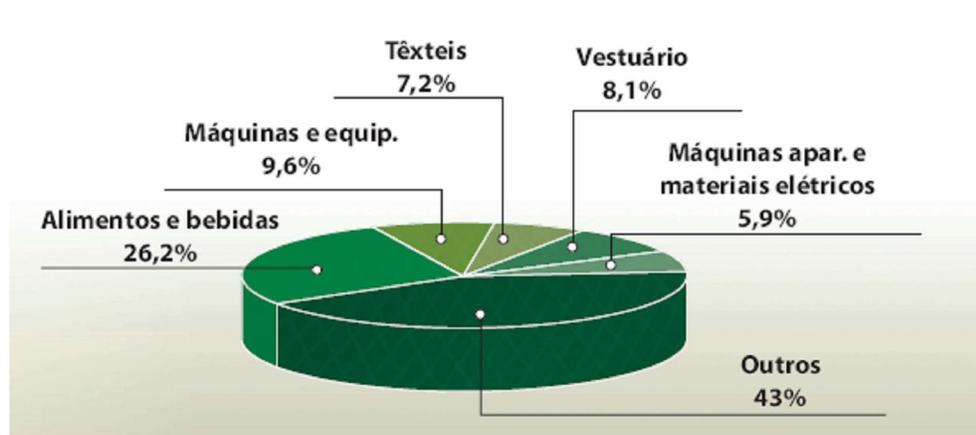
ZACCARELLI, Sérgio Batista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

**ANEXOS**

ANEXO 1 – Atividades industriais com maior participação na economia de SC em 2005

**Atividades industriais com maior participação na economia de SC em 2005**

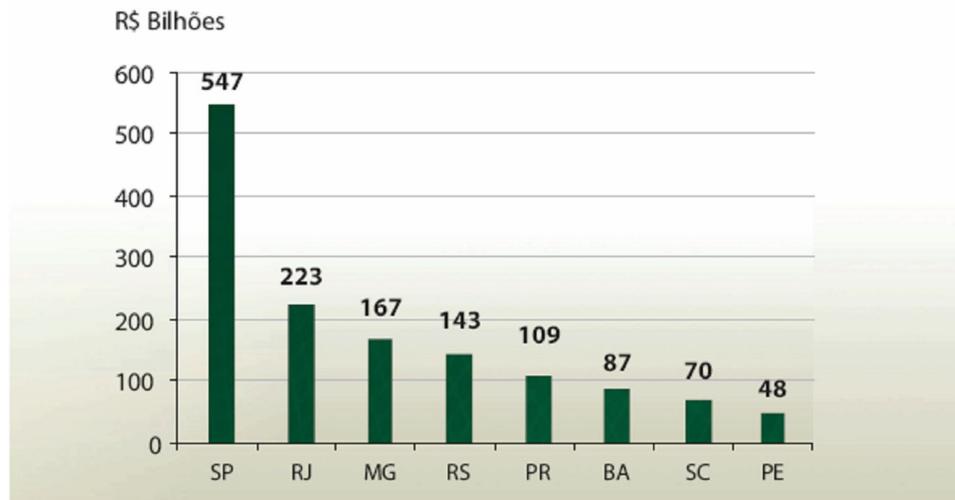


Fonte: IBGE

Obs: baseado no Valor da Transformação Industrial

Fonte: Relatório SC em dados, 2007.

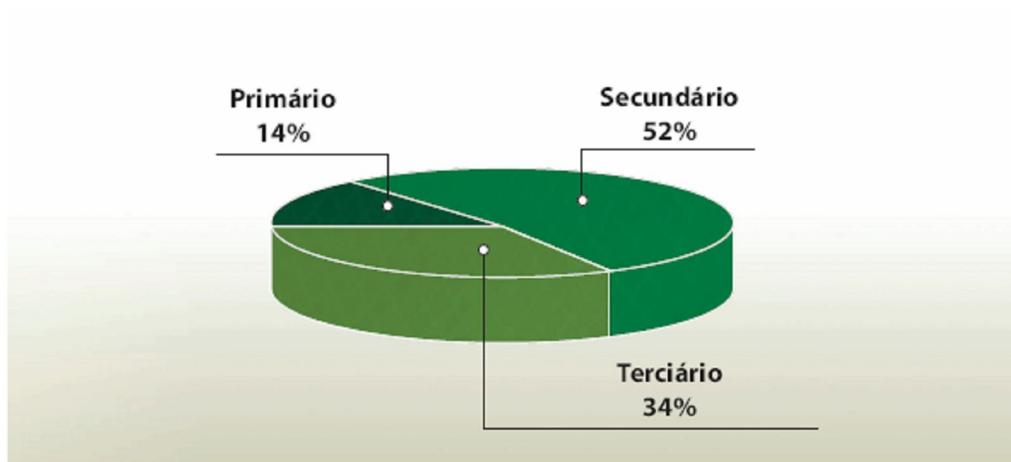
## ANEXO 2 – Estados com maiores valores de PIB, em 2004

**Estados com maiores valores de PIB, em 2004**

Fonte: IBGE

Fonte: Relatório SC em dados, 2006.

## ANEXO 3 – Participação dos setores econômicos no PIB catarinense, em 2004

**Participação dos setores econômicos no PIB catarinense, em 2004**

Fonte: IBGE

Fonte: Relatório SC em dados, 2006

## ANEXO 4 – Participação dos setores no PIB em 2002, 2003 e 2004

## Participação dos setores no PIB em 2002, 2003 e 2004

SETORES	PARTICIPAÇÃO SETORIAL NO PIB (%)		
	2002	2003	2004
Primário	14,30	16,90	13,60
Agropecuária	14,30	16,90	13,60
Secundário	48,50	49,10	52,50
Indústria extrativa mineral	0	0	0,00
Indústria de transformação	37,60	38,50	41,60
Eletricidade, gás e água	4,90	4,80	5,30
Construção	6,00	5,80	5,60
Terciário	37,00	34,10	34,00
Comércio e reparação de veículos e de objetos pessoais e de uso doméstico	5,20	4,90	4,40
Alojamento e alimentação	2,10	2,00	1,90
Transportes e armazenagem	1,80	1,70	1,70
Comunicações	2,20	2,10	2,10
Intermediação financeira	4,80	3,60	3,80
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	7,90	6,70	6,40
Administração pública, defesa e seguridade social	9,90	9,70	10,40
Saúde e educação mercantis	2,20	2,30	2,20
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	0,60	0,80	0,80
Serviços domésticos	0,30	0,30	0,30
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: IBGE

Obs: em junho de 2007 ainda não disponíveis dados de 2005.

Fonte: Relatório SC em dados, 2006.

## ANEXO 5 – PIB catarinense de 1994 a 2005 (valores correntes)

PIB catarinense de 1994 a 2005 (valores correntes)

ANO	PIB TOTAL (R\$ milhão)	PIB PER CAPITA (R\$)	VARIAÇÃO % DO PIB TOTAL
1994	12.780	2.692	3,34
1995	23.573	4.893	5,77
1996	29.454	5.828	4,11
1997	31.875	6.210	5,25
1998	32.434	6.224	0,58
1999	35.682	6.745	3,83
2000	42.428	7.902	4,62
2001	46.535	8.511	4,97
2002	51.828	9.272	1,50
2003	62.214	10.949	2,08
2004	70.208	12.159	6,46
2005 <sup>1</sup>	83.963	14.312	0,95

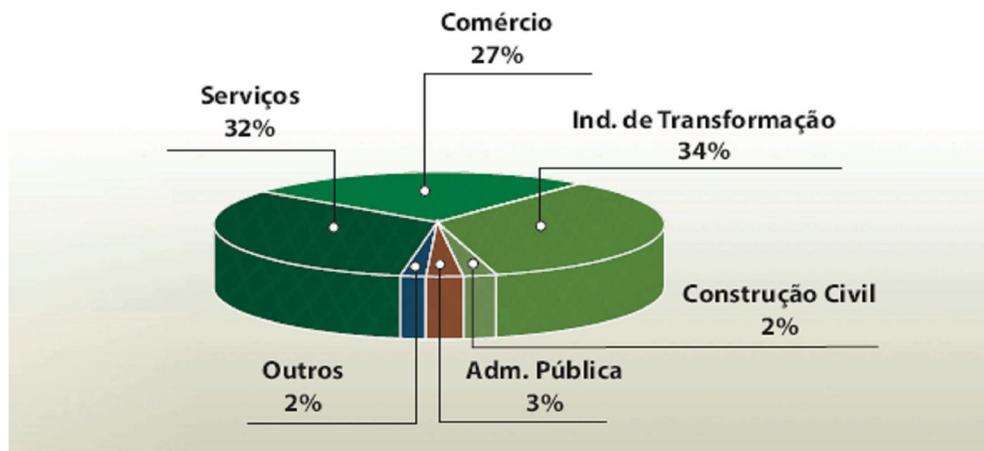
Fonte: IBGE e SPG/DEGE

<sup>1</sup> Estimativa preliminar revista em outubro de 2006

Fonte: Relatório SC em dados, 2007.

## ANEXO 6 – Participação dos setores na geração de empregos de SC, em 2006

## Participação dos setores na geração de empregos de SC, em 2006



Fonte: MTE/CAGED

Fonte: Relatório SC em dados, 2007.

## ANEXO 7 – Comportamento das vendas e da utilização da capacidade instalada na indústria de transformação brasileira de 2005 a 2006

Comportamento das vendas e da utilização da capacidade instalada na indústria de transformação brasileira em 2005 e 2006

ESTADOS	VENDAS VARIÇÃO % REAL <sup>1</sup>		UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA	
	2005	2006	2005	2006
Amazonas	0,27	4,35	73,22	75,60
Bahia	2,13	8,4	79,71	78,74
Ceará	2,79	5,23	77,56	79,79
Espírito Santo	-1,54	3,48	78,13	79,86
Goiás	1,08	12,99	80,29	82,73
Minas Gerais	-0,36	4,92	82,96	82,77
Pernambuco	1,46	7,97	77,16	80,68
Paraná	-1,25	6,52	77,23	79,09
Rio de Janeiro	6,72	-0,74	78,67	79,35
Rio Grande do Sul	-7,89	-7,13	81,73	81,72
<b>Santa Catarina</b>	<b>-11,89</b>	<b>-1,54</b>	<b>84,49</b>	<b>83,06</b>
São Paulo	3,78	1,56	83,08	82,70
<b>Brasil</b>	<b>2,03</b>	<b>1,72</b>	<b>81,69</b>	<b>81,76</b>

Fonte: CNI - Pesquisa Indicadores Industriais

<sup>1</sup> Acumulada no ano em relação ao ano anterior

Fonte: Relatório SC em dados, 2007

## ANEXO 8 – Comportamento das vendas e utilização da capacidade instalada na indústria catarinense de transformação em 2005 e 2006

Comportamento das vendas e utilização da capacidade instalada na indústria catarinense de transformação em 2005 e 2006

GÊNEROS	VENDAS VARIACÃO % REAL <sup>1</sup>		CAPAC. INSTALADA PERCENTUAL MÉDIO ANUAL	
	2005	2006	2005	2006
Produtos de minerais não-metálicos	-1,04	4,2	90,54	88,61
Cerâmicas	-0,58	4,75	93,80	93,11
Cristais	10,53	-14,31	82,53	76,31
Metalúrgica	-11,77	-3,15	90,55	85,67
Mecânica	-2,15	18,09	90,62	89,86
Material elétrico e de comunicação	-2,07	0,62	85,00	89,31
Material de transporte	25,93	11,25	85,94	83,68
Madeira	-25,26	-8,96	82,15	80,05
Mobiliário	-14,73	-19,05	84,38	79,05
Papel e papelão	-18,10	-1,61	90,90	89,85
Química	5,57	-4,85	79,06	85,24
Produtos de matérias plásticas	-14,58	-2,46	73,02	72,91
Têxtil	-3,26	3,90	78,51	77,01
Vestuário, calçados e art.de tecidos	-15,88	-4,37	80,06	77,32
Produtos alimentares	-14,57	-6,5	89,85	91,48
Editorial e gráfica	4,82	-2,46	86,93	82,45
Diversos	-6,14	3,25	77,54	80,09
Indústria de transformação	-11,89	-1,54	84,49	83,06

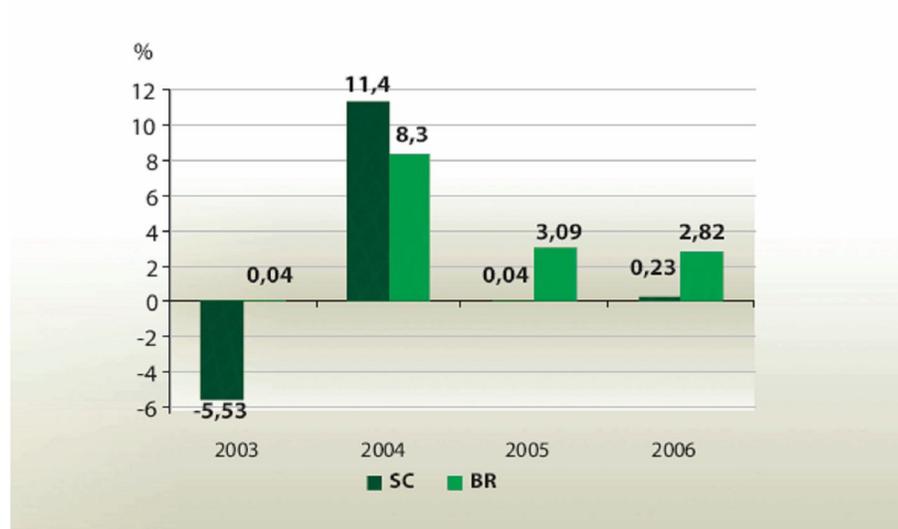
Fonte: FIESC

<sup>1</sup> Acumulada no período jan-dez do ano de referência contra igual período do ano anterior

Fonte: Relatório SC em dados, 2007

## ANEXO 9 – Comportamento anual da produção industrial de Santa Catarina e Brasil de 2003 a 2006

Comportamento anual da produção industrial de Santa Catarina e Brasil de 2003 a 2006



Fonte: IBGE

Fonte: Relatório SC em dados, 2007

## ANEXO 10 – Número de estabelecimentos e empregados na indústria de transformação brasileira em 2005

Número de estabelecimentos e empregados na indústria de transformação brasileira em 2005

ESTADOS	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS			Nº DE EMPREGADOS
	RAIS POSITIVA	RAIS NEGATIVA	TOTAL	
Rondônia	1.806	1.862	3.668	25.320
Acre	358	582	940	3.939
Amazonas	1.349	1.870	3.219	95.979
Roraima	165	432	597	1.379
Pará	3.323	3.190	6.513	87.161
Amapá	223	336	559	2.662
Tocantins	790	1.242	2.032	8.622
Maranhão	1.500	2.585	4.085	23.716
Piauí	1.527	1.654	3.181	20.992
Ceará	6.980	9.433	16.413	178.833
Rio Grande do Norte	2.237	2.353	4.590	51.828
Paraíba	2.310	2.400	4.710	54.723
Pernambuco	6.792	6.241	13.033	157.184
Alagoas	1.157	1.216	2.373	95.695
Sergipe	1.373	929	2.302	30.171
Bahia	7.587	9.530	17.117	150.989
Minas Gerais	34.694	32.489	67.183	619.436
Espírito Santo	5.310	4.855	10.165	89.512
Rio de Janeiro	13.982	12.691	26.673	319.100
São Paulo	81.160	74.347	155.507	2.134.913
Paraná	24.798	24.158	48.956	490.543
<b>Santa Catarina</b>	<b>25.245</b>	<b>19.500</b>	<b>44.745</b>	<b>490.042</b>
Rio Grande do Sul	31.511	40.009	71.520	597.708
Mato Grosso do Sul	2.359	2.469	4.828	48.498
Mato Grosso	4.300	5.730	10.030	68.526
Goiás	8.674	9.159	17.833	138.978
Distrito Federal	1.657	1.983	3.640	21.892
<b>Brasil</b>	<b>273.167</b>	<b>273.245</b>	<b>546.412</b>	<b>6.008.341</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2005

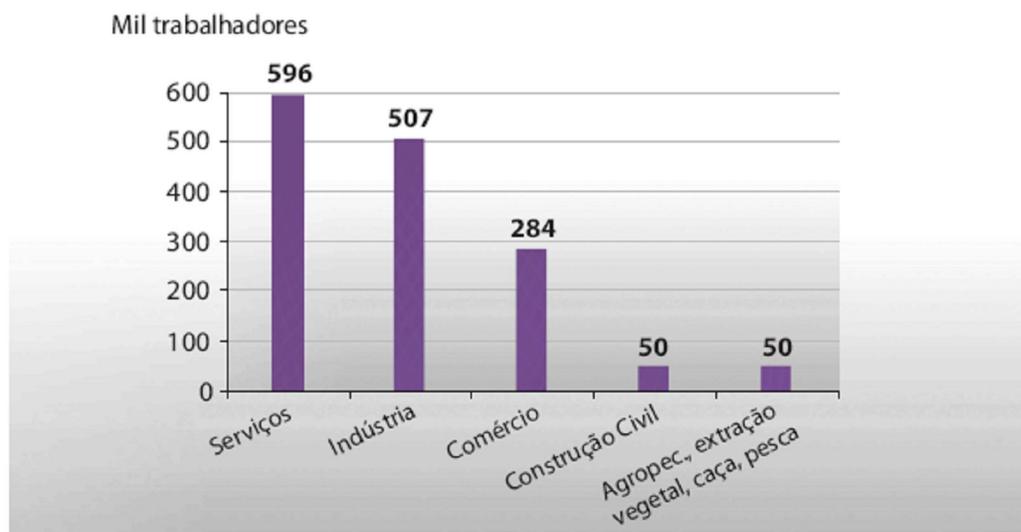
RAIS positiva: estabelecimentos que realizaram alguma movimentação de pessoal durante o ano.

RAIS negativa: estabelecimentos que iniciaram e terminaram o ano com zero empregados, não realizando nenhuma movimentação de pessoal no período.

Obs.: em junho de 2007 ainda não disponíveis dados de 2006.

Fonte: Relatório SC em dados, 2006

## ANEXO 11 – Número de trabalhadores em SC, por atividade, em 2005

**Número de trabalhadores em SC, por atividade, em 2005**

Fonte: MTE/RAIS 2005

Fonte: Relatório SC em dados, 2007

## ANEXO 12 – Número de trabalhadores, por atividade e tamanho do estabelecimento, em Santa Catarina, no ano de 2005

Número de trabalhadores, por atividade e tamanho do estabelecimento, em Santa Catarina, no ano de 2005

ATIVIDADE	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	TOTAL
Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal	19.320	11.623	7.120	8.678	46.741
Pesca	1.660	1.140	420	0	3.220
Indústrias Extrativas	1.666	1.613	2.104	1.390	6.773
Indústrias de Transformação	104.879	124.856	115.606	144.701	490.042
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	12.893	12.236	10.969	45.776	81.874
Fabricação de produtos do fumo	138	-	453	0	591
Fabricação de produtos têxteis	5.776	10.652	14.344	24.262	55.034
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	21.378	27.251	16.990	10.477	76.096
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro	2.006	2.689	3.102	740	8.537
Fabricação de produtos de madeira	12.327	13.274	12.177	5.670	43.448
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	1.544	3.453	6.151	3.957	15.105
Edição, impressão e reprodução de gravações	4.027	2.908	1.837	0	8.772
Fabricação de coque, refino de petróleo e elabor. combustíveis	54	132	0	0	186
Fabricação de produtos químicos	2.026	2.705	2.494	0	7.225
Fabricação de artigos de borracha e plástico	3.921	7.995	11.695	6.560	30.171
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	9.034	6.695	6.119	5.468	27.316
Fabricação de vidro e produtos de vidro	227	311	586	0	1.124
Fabricação de cimento	12	111	0	0	123
Fabricação de produtos cerâmicos	3.989	3.624	4.119	5.468	17.200
Outros	4.806	2.649	1.414	0	8.869
Metalúrgica básica	1.416	2.857	2.858	9.926	17.057
Fabric. de prod. de metal - exclusive máquinas e equipamentos	9.880	6.947	3.543	1.636	22.006
Fabricação de máquinas e equipamentos	5.084	8.331	5.967	12.030	31.412
Fabricação de máquinas e equipamentos de informática	118	81	0	0	199
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	965	2.057	2.265	7.639	12.926
Fabricação de material eletrônico e de apar. e equip. comun.	255	470	868	854	2.447
Fabricação de equip. de instrumentação médico - hospitalar	435	545	769	0	1.749
Fabricação e montagem de veículos automot., reboques e carroc.	1.037	1.584	1.588	4.556	8.765
Fabricação de outros equipamentos de transporte	351	462	733	759	2.305
Fabricação de móveis e indústrias diversas	9.156	10.398	10.552	4.391	34.497
Reciclagem	1.058	1.134	132	0	2.324
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	1.113	2.809	4.846	1.507	10.275
Construção	18.021	18.033	8.375	5.478	49.907
Comércio	187.035	65.175	29.345	2.316	283.871
Serviços	159.847	107.763	117.730	210.787	596.127
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	13	0	0	0	13
Total	493.554	333.012	285.546	374.857	1.486.969

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2005

Micro: 0 a 19 empregados;

Pequena: de 20 a 99 empregados;

Média: de 100 a 499 empregados;

Grande: 500 empregados ou mais.

Obs.: em junho de 2007 ainda não disponíveis informações de 2006

Fonte: Relatório SC em dados, 2006.

### ANEXO 13 – Número de estabelecimentos, por atividade e tamanho, em Santa Catarina, no ano de 2005

Número de estabelecimentos, por atividade e tamanho, em Santa Catarina, no ano de 2005

ATIVIDADE	RAIS		Total	PEQ.	MÉD.	GR.
	Positiva	MICRO RAIS Negativa				
Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal	7.085	1.736	8.821	291	39	7
Pesca	366	134	500	30	3	0
Indústrias Extrativas	323	406	729	39	10	2
Indústrias de Transformação	21.482	19.500	40.982	3.087	564	112
Fabricação de produtos alimentícios e bebidas	2.689	2.880	5.569	313	54	25
Fabricação de produtos do fumo	31	36	67	-	2	0
Fabricação de produtos têxteis	1.179	1.035	2.214	254	67	22
Confeção de artigos do vestuário e acessórios	4.520	5.026	9.546	712	87	9
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro	402	451	853	66	17	1
Fabricação de produtos de madeira	2.473	2.178	4.651	318	58	7
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	238	185	423	66	27	6
Edição, impressão e reprodução de gravações	896	921	1.817	83	7	0
Fabricação de coque, refino de petróleo e elabor. combust.	8	13	21	3	0	0
Fabricação de produtos químicos	413	407	820	55	14	0
Fabricação de artigos de borracha e plástico	610	444	1.054	189	57	10
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	1.601	1.055	2.656	179	28	5
Fabricação de vidro e produtos de vidro	32	24	56	8	3	0
Fabricação de cimento	2	8	10	3	0	0
Fabricação de produtos cerâmicos	627	405	1.032	93	18	5
Outros	940	618	1.558	75	7	0
Metalurgia básica	278	186	464	73	12	5
Fabricação de produtos de metal - exclusive máquinas e equip.	2.234	1.426	3.660	183	19	2
Fabricação de máquinas e equipamentos	1.002	687	1.689	194	33	5
Fabricação de máquinas p/ escritório e equip.de informática	17	21	38	4	0	0
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	203	187	390	45	11	5
Fabricação de material eletrônico e equipam. comunicação	48	59	107	9	4	1
Fabricação de equip. de instrum. para uso médico - hospitalar	108	76	184	13	2	0
Fabricação e montagem de veíc. automot., reboques e carrocerias	226	141	367	36	8	3
Fabricação de outros equipamentos de transporte	71	54	125	10	4	1
Fabricação de móveis e indústrias diversas	2.068	1.887	3.955	255	52	5
Reciclagem	167	145	312	27	1	0
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	223	103	326	60	23	2
Construção	4.906	4.277	9.183	470	50	4
Comércio	57.846	79.603	137.449	1.862	165	4
Serviços	48.382	83.160	131.542	2.743	561	136
Organismos intern. e outras instituições extraterritoriais	4	14	18	0	0	0
<b>Total</b>	<b>140.617</b>	<b>188.933</b>	<b>329.550</b>	<b>8.582</b>	<b>1.415</b>	<b>267</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2005.

Micro: 0 a 19 empregados;

Pequena: 20 a 99 empregados;

Média: 100 a 499 empregados;

Grande: 500 empregados ou mais.

RAIS positiva: estabelecimentos que realizaram alguma movimentação de pessoal durante o ano.

RAIS negativa: estabelecimentos que iniciaram e terminaram o ano com zero empregados, não realizando nenhuma movimentação de pessoal no período.

Obs.: em junho de 2007 ainda não disponíveis dados de 2006.

Fonte: Relatório SC em dados, 2006

**ANEXO 14 – Número de empresas exportadoras segundo TIPO (agregado) e TAMANHO da firma – 1990/2000**

Tabela 10

Número de empresas exportadoras segundo TIPO (agregado) e TAMANHO da firma – 1990/2000

Tipo e Tamanho da firma	(Em %)										
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>INDUSTRIAL</b>	<u>63,7</u>	<u>67,2</u>	<u>68,1</u>	<u>67,0</u>	<u>67,3</u>	<u>68,6</u>	<u>68,8</u>	<u>69,0</u>	<u>69,0</u>	<u>67,1</u>	<u>66,4</u>
Micro	9,5	10,5	10,9	11,9	12,7	13,5	13,9	14,7	17,8	18,1	16,9
Pequena	16,3	18,3	21,3	21,9	23,0	23,1	23,6	24,4	24,7	24,3	24,3
Média	22,3	23,5	23,1	21,8	21,8	20,7	20,4	19,9	19,5	18,4	17,7
Grande	9,7	9,2	8,0	7,4	7,1	7,7	7,8	7,6	6,9	6,3	6,0
Não Classificado	5,9	5,6	4,8	3,9	2,6	3,6	3,2	2,4	0,1	0,0	1,6
<b>Não INDUSTRIAL</b>	<u>36,3</u>	<u>32,8</u>	<u>31,9</u>	<u>33,0</u>	<u>32,7</u>	<u>31,4</u>	<u>31,2</u>	<u>31,0</u>	<u>31,0</u>	<u>32,9</u>	<u>33,6</u>
Micro	10,2	10,4	11,2	12,2	13,2	13,5	14,3	15,1	22,0	23,7	17,3
Pequena	3,4	3,3	3,3	3,8	4,1	3,8	4,0	4,3	4,7	5,0	5,2
Média	1,7	1,8	1,8	2,1	2,2	2,1	1,9	2,0	1,8	2,0	1,9
Grande	0,7	0,7	0,8	1,2	1,3	1,1	1,1	1,1	1,2	1,1	1,0
Não Classificado	20,3	16,7	14,8	13,7	12,0	11,0	9,9	8,4	1,3	1,1	8,2

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2007.

## ANEXO 15 – Número de empresas segundo tipo e tamanho

Tabela 9

**Número de empresas exportadoras segundo TIPO (agregado) e TAMANHO da firma – 1990/2000**

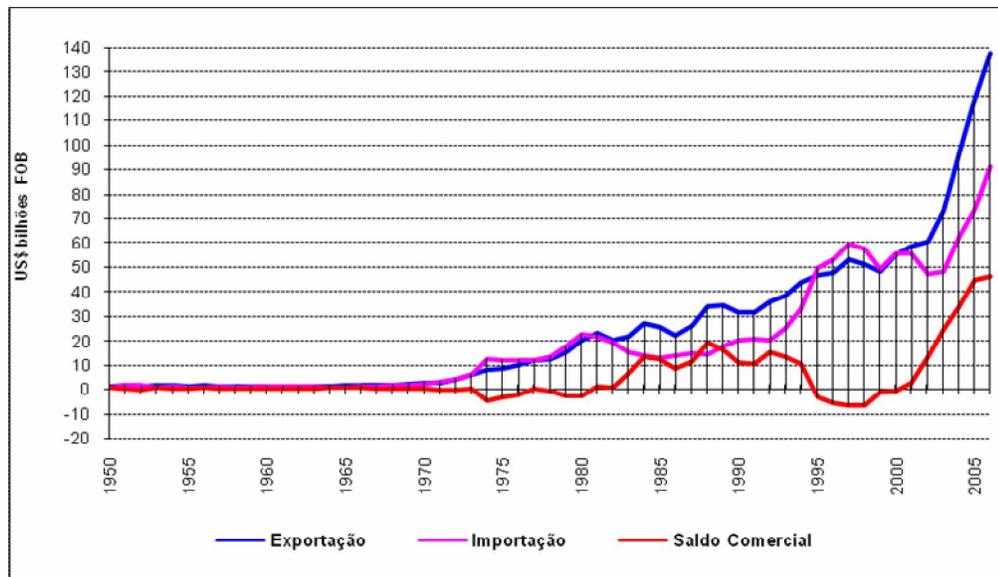
(Em No. absoluto)

<b>Tipo e Tamanho da firma</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>INDUSTRIAL</b>	<u>5.437</u>	<u>6.363</u>	<u>7.912</u>	<u>9.126</u>	<u>9.618</u>	<u>9.210</u>	<u>9.216</u>	<u>9.560</u>	<u>9.640</u>	<u>10.181</u>	<u>10.641</u>
Micro	810	996	1.268	1.616	1.822	1.810	1.860	2.033	2.486	2.740	2.710
Pequena	1.391	1.734	2.480	2.990	3.284	3.105	3.155	3.383	3.455	3.680	3.891
Média	1.905	2.227	2.680	2.975	3.115	2.782	2.728	2.763	2.728	2.793	2.833
Grande	826	872	928	1.008	1.021	1.035	1.043	1.046	960	962	953
Não Classificado	505	534	556	537	376	478	430	335	11	6	254
<b>Não INDUSTRIAL</b>	<u>3.100</u>	<u>3.110</u>	<u>3.712</u>	<u>4.502</u>	<u>4.678</u>	<u>4.223</u>	<u>4.181</u>	<u>4.290</u>	<u>4.326</u>	<u>4.987</u>	<u>5.375</u>
Micro	869	987	1.303	1.666	1.885	1.812	1.917	2.091	3.073	3.597	2.764
Pequena	290	309	387	512	584	509	542	594	656	759	827
Média	149	170	213	283	308	277	255	278	250	302	305
Grande	63	65	90	169	185	153	146	157	168	167	158
Não Classificado	1.729	1.579	1.719	1.872	1.716	1.472	1.321	1.170	179	162	1.321
<b>TOTAL</b>	<b>8.537</b>	<b>9.473</b>	<b>11.624</b>	<b>13.628</b>	<b>14.296</b>	<b>13.433</b>	<b>13.397</b>	<b>13.850</b>	<b>13.966</b>	<b>15.168</b>	<b>16.016</b>

Fontes: Secex/Mdic, Cadastro do IBGE e Rais/MTE (1993, 1997, 1998, 1999).

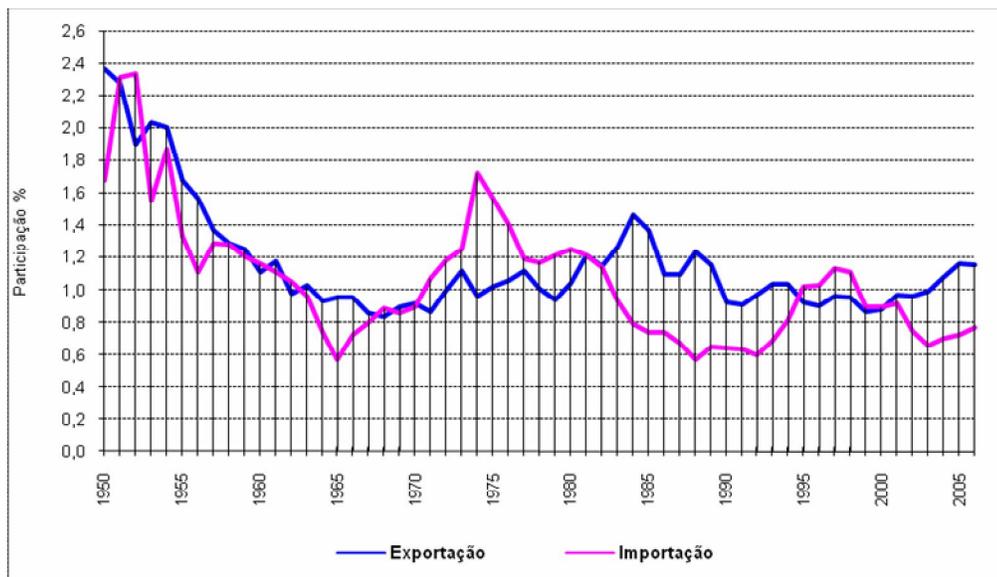
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2007.

## ANEXO 16 – Balança comercial brasileira de 1950 a 2006 – US\$ Bilhões (FOB)



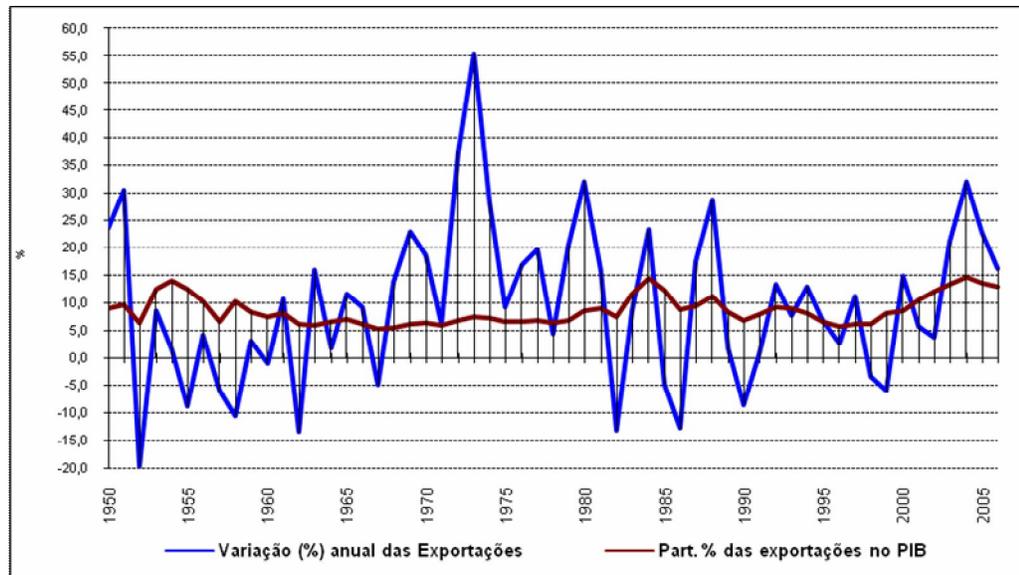
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2007.

ANEXO 17 – Participação % Brasil nas exportações e importações mundiais de 1950 a 2006



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2007.

**ANEXO 18 – Variação (%) anual das exportações e participação (%) das exportações no PIB 1950 a 2006**



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

## ANEXO 19 – Classificação sobre a facilidade de fazer negócios

## Classificações sobre a facilidade de fazer negócios

CLASSIFICAÇÃO 2009	CLASSIFICAÇÃO 2008	ECONOMIA	CLASSIFICAÇÃO 2009	CLASSIFICAÇÃO 2008	ECONOMIA	CLASSIFICAÇÃO 2009	CLASSIFICAÇÃO 2008	ECONOMIA
1	1	Cingapura	62	53	Peru	122	120	Índia
2	2	Nova Zelândia	63	62	Jamaica	123	119	Lesoto
3	3	Estados Unidos	64	56	Samoa	124	122	Butão
4	4	Hong Kong, China	65	59	Itália	125	126	BRASIL
5	5	Dinamarca	66	61	São Vicente e Granadinas	126	121	Micronésia
6	6	Reino Unido	67	63	St. Kitts e Nevis	127	124	Tanzânia
7	7	Irlanda	68	99	Quirquístão	128	129	Marrocos
8	8	Canadá	69	68	Maldivas	129	127	Indonésia
9	10	Austrália	70	80	Cazaquistão	130	128	Gâmbia
10	9	Noruega	71	79	Macedónia, antiga República da Iugoslávia	131	132	Cisjordânia e Gaza
11	11	Islândia				132	130	Argélia
12	12	Japão	72	77	El Salvador	133	134	Honduras
13	19	Tailândia	73	81	Tunísia	134	131	Malauí
14	13	Finlândia	74	70	Dominica	135	150	Camboja
15	21	Geórgia	75	65	República Tcheca	136	133	Equador
16	24	Arábia Saudita	76	72	Polónia	137	140	Síria
17	14	Suécia	77	74	Paquistão	138	145	Uzbequistão
18	17	Bahrain	78	69	Belize	139	148	Ruanda
19	16	Bélgica	79	75	Kiribati	140	136	Filipinas
20	25	Malásia	80	71	Trinidad e Tobago	141	139	Moçambique
21	15	Suíça	81	76	Panamá	142	138	Irã
22	18	Estónia	82	78	Quênia	143	137	Cabo Verde
23	22	Coreia	83	90	China	144	151	Madagascar
24	29	Ilhas Maurício	84	73	Granada	145	144	Ucrânia
25	20	Alemanha	85	115	Bielarus	146	141	Suriname
26	27	Holanda	86	135	Albânia	147	142	Sudão
27	23	Áustria	87	82	Gana	148	164	Burkina Faso
28	28	Lituânia	88	83	Brunei	149	168	Senegal
29	26	Letónia	89	85	Ilhas Salomão	150	149	Bolívia
30	30	Israel	90	84	Montenegro	151	143	Gabão
31	32	França	91	88	Palau	152	146	Iraque
32	35	África do Sul	92	87	Vietnã	153	153	Djibuti
33	97	Azerbaijão	93	86	Ilhas Marshall	154	147	Haiti
34	33	Santa Lúcia	94	91	Sérvia	155	152	Comoros
35	31	Porto Rico	95	89	Papua Nova Guiné	156	163	Serra Leoa
36	37	Eslováquia	96	106	Grécia	157	167	Libéria
37	38	Qatar	97	110	República Dominicana	158	154	Zimbábue
38	52	Botsuana	98	123	Iémen	159	156	Tadjiquistão
39	34	Fiji	99	98	Líbano	160	166	Mauritânia
40	36	Chile	100	101	Zâmbia	161	155	Costa do Marfim
41	50	Hungria	101	94	Jordânia	162	161	Afganistão
42	40	Antígua e Barbuda	102	103	Sri Lanka	163	159	Togo
43	39	Tonga	103	92	Moldávia	164	158	Camarões
44	41	Arménia	104	93	Seicheles	165	162	República Democrática Popular de Laos
45	44	Bulgária	105	95	Guiana			
46	54	Emirados Árabes Unidos	106	107	Croácia	166	160	Mali
47	47	Roménia	107	96	Nicarágua	167	165	Guiné Equatorial
48	43	Portugal	108	100	Suazilândia	168	169	Angola
49	46	Espanha	109	113	Uruguai	169	157	Benin
50	45	Luxemburgo	110	104	Bangladesh	170	170	Timor-Leste
51	48	Namíbia	111	105	Uganda	171	172	Guiné
52	49	Kuwait	112	116	Guatemala	172	171	Níger
53	66	Colômbia	113	102	Argentina	173	173	Eritreia
54	64	Eslovénia	114	125	Egito	174	175	Venezuela
55	51	Bahamas	115	108	Paraguai	175	176	Chade
56	42	México	116	109	Etiópia	176	177	São Tomé and Príncipe
57	57	Omã	117	118	Costa Rica	177	174	Burundi
58	55	Mongólia	118	114	Nigéria	178	178	República do Congo
59	60	Turquia	119	117	Bósnia-Herzegovina	179	179	Guiné-Bissau
60	67	Vanuatu	120	112	Federação Russa	180	180	República Centro-Africana
61	58	Taiwan, China	121	111	Nepal	181	181	República Democrática do Congo

Nota: As classificações de todas as economias recebem parâmetros de referência para Junho de 2008 e reportadas nas tabelas nacionais. As classificações sobre a facilidade de fazer negócios são a média das classificações de economia sobre os 10 tópicos tratados no relatório Doing Business de 2009. As classificações do ano passado são apresentadas em itálico. Elas são ajustadas para mudanças na metodologia, correções de dados e inclusão de 3 novas economias.  
Fonte: Banco de dados do Doing Business.

Fonte: Extraído do Relatório Doing Business (2009)

ANEXO 20 – Estimativa das perspectivas de análise nas áreas temáticas do ENANPAD entre 1999 e 2004

Estimativas das perspectivas de análise nas áreas temáticas do ENANPAD entre 1999 e 2004							
Área Temática	Qualitativo <sup>a</sup>	Quantitativo <sup>b</sup>	Teórico <sup>c</sup>	Quali- quanti <sup>d</sup>	Freq. quadrado	Qui –	Sig
Adm. Ciência e Tecnologia	46%	19%	23%	12%	26	5,04	0,17
Adm. Estratégia e Organizações	32%	30%	17%	21%	47	2,53	0,47
Adm da Informação	37% <sup>c</sup>	30%	3% <sup>a</sup>	30% <sup>c</sup>	30	7,57	0,06
Contabilidade e Controle Gerencial	21%	59% <sup>a</sup>	15%	6% <sup>b</sup>	34	17,26	0,00
Finanças	0% <sup>b</sup>	100% <sup>acd</sup>	0% <sup>b</sup>	0% <sup>b</sup>	36	99,00	0,00
Marketing	21%	53% <sup>c</sup>	4% <sup>b</sup>	21%	47	23,29	0,00
Organizações	45% <sup>b</sup>	5% <sup>a</sup>	40%	10%	20	8,20	0,04
Ensino e Pesquisa em Administração	22%	30%	35%	13%	23	1,25	0,74
Operações, Logística e Serviços	39%	25%	18%	18%	28	2,86	0,41
Gestão de Relações de Trabalho	38%	29%	6%	26%	34	7,62	0,05
Gestão Pública e Governança	46%	23%	27%	4%	26	4,73	0,19
Adm. Pública / Políticas Públicas	36%	15%	38%	10%	39	6,12	0,11
Comportamento Organizacional	49% <sup>c</sup>	34%	6% <sup>a</sup>	11%	35	14,19	0,00
Teoria das Organizações	63% <sup>ba</sup>	3% <sup>a</sup>	33%	0% <sup>a</sup>	30	24,10	0,00
Adm. RH	33%	13%	20%	33%	15	---	---
Gestão Social e Ambiental	32%	16%	21%	32%	19	---	---
Gestão Internacional	71%	7%	14%	7%	14	---	---
Outras	28%	17%	22%	33%	19	---	---
<b>Total</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>522</b>	<b>49,61</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Extraído de MONTEIRO *et al* (2005)

## ANEXO 21 – Dados sobre os trabalhos publicados nos Anais da ENANPAD

ANO	PORTER	EST.	EnANPAD	% PORTER	TOTAL PORTER	Nº AUTORES	MÉDIA AUTORES	TIPO ARTIGO		
								T	E	C
2006	3	60	848	5	5	8	2,7	0	2	1
2005	3	70	778	4,3	3	5	1,7	0	0	3
2004	6	50	790	12	8	15	2,5	1	3	2
2003	3	49	630	6,1	8	10	3,3	0	3	0
2002	6	55	551	10,9	11	14	2,3	0	3	3
2001	8	57	418	14	10	16	2	2	4	2
2000	3	39	363	7,7	4	6	2	0	3	0
1999	4	30	270	13,3	4	9	2,3	0	3	1
1998	7	31	250	22,6	8	14	2	1	4	2
1997	3	28	243	10,7	5	6	2	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>469</b>	<b>5141</b>	<b>-</b>	<b>66</b>	<b>103</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>15</b>

Notas: Tipo de artigo: T-Teórico, E-Empírico, C-Caso de estudo.

PORTER – quantidade de artigos sobre Porter na área acadêmica de estratégia no ENANPAD;

ESTRATÉGIA – quantidade total de artigos na área acadêmica de estratégia (atualmente ESO A);

EnANPAD – quantidade total de artigos em todo o ENANPAD.

%PORTER – percentual de artigos de Porter em relação ao total do track de estratégia;

PORTER total – considera a soma a quantidade anterior de artigos sobre Porter apresentados em outras áreas do EnANPAD;

Nº AUTORES – quantidade total de autores dos artigos sobre Porter no ano;

MÉDIA AUTORES – média de autores por artigo no ano (Nº autores/PORTER);

Fonte: Extraído de Schneider *et al* (2008)

## ANEXO 22 – Utilização de Porter associadas a outras metodologias

<b>Autores</b>	<b>Quantidade de artigos</b>
Mintzberg, 87,88, 90 e 95	5
Hax e Wilde, 2001	3
Astley e Fombrun, 1983	1
Correia, 1997	1
D'aveni, 1995	1
Datta, 1988	1
Ghemawat, 1999	1
Gilbert, Child e Bennett, 2001	1
Hrebiniak e Joyce, 1985	1
Kotler, 1997	1
Mckenna, 1993	1
Miles e Snow, 1978	1
Miller e Dess, 1993	1
Proença, 1999	1
Treacy e Wiersema, 1995	1
Diversos autores	7

Fonte: Extraído de Schneider *et al* (2008)

## **APÉNDICES**

## APÊNDICE 1 – Questionário

### QUESTIONÁRIO

Prezado Senhor Diretor Presidente,

O Mestrado em Administração da ESAG/UDESC é recomendado pela CAPES. Um dos elementos essenciais para a manutenção da qualidade de um curso de mestrado é a formação e desenvolvimento de pesquisadores.

Gostaríamos de contar com sua ajuda neste sentido, através do fornecimento de respostas ao questionário anexo, relativo ao estudo de um de nossos mestrados, Natália Pascoali Boeira, com vistas à elaboração de sua dissertação de mestrado.

Solicito o obséquio de responder ou encaminhar à(s) pessoa(s) mais recomendada(s) dentro da empresa, a fim de serem respondidas as questões do mesmo.

Agradecendo antecipadamente sua colaboração e boa vontade, colocamo-nos à disposição.

Cordialmente,

Prof. Mário César Barreto Moraes  
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração.

Obs.: qualquer dúvida em relação à oficialidade deste estudo entrar em contato com a secretaria do Mestrado em Administração da UDESC/ESAG através do e-mail \_\_\_\_\_ ou do telefone \_\_\_\_\_.

#### Para responder ao questionário, siga os seguintes passos:

1. Clique no link abaixo (trata-se de uma **base virtual** onde se encontra o questionário);
2. Complete o questionário;
3. **Preencha o campo da identificação;**
4. **Clique em enviar (caso você não clicar, não receberemos sua resposta).**

Estamos à disposição para fornecer maiores informações pelo e-mail [natyboeira@yahoo.com.br](mailto:natyboeira@yahoo.com.br) ou pelo telefone 48-96173144.

### QUESTIONÁRIO

#### IDENTIFICAÇÃO DO INSTRUMENTO

**Propósito da pesquisa:** as informações fornecidas pela sua empresa são essenciais para a evolução do conhecimento. Neste momento, estas informações contribuirão para a elaboração de uma dissertação de mestrado da Universidade do Estado de Santa Catarina.

**Serão verificadas na dissertação** as estratégias utilizadas pelas grandes empresas de Santa Catarina. Para isto, é necessário que um dirigente da sua empresa responda o questionário.

**Sigilo das informações:** as informações individuais de cada empresa serão mantidos em absoluto sigilo, somente sendo divulgados dados tratados estatisticamente, sem menção do nome da organização, salvo por manifestação formal desta.

**Divulgação dos resultados:** os resultados da pesquisa serão enviados por e-mail para os respondentes até março de 2009.

**Como referência, o tempo médio de resposta do questionário é de 5 minutos.**

Agradecemos sua colaboração.

**I - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE**

Cargo: \_\_\_\_\_

Nível:

 Presidência Diretoria Gerência Supervisão Técnica Outro. (Citar: \_\_\_\_\_)**II - IDENTIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

1. Localização:

 Grande Florianópolis Norte/ Nordeste Oeste Planalto Serrano Vale do Itajaí Sul

2. Município: \_\_\_\_\_

3. Ano de fundação: \_\_\_\_\_

4. Segmento de atividade principal:

 Agroindustrial (alimentos e bebidas) Eletrometalmeccânico (metalurgia, mecânica, material elétrico e de transportes) Têxtil (têxtil e vestuário) Florestal (mobiliário, madeira, papel e celulose) Mineral (extrativa mineral e minerais não-metálicos) Tecnológico Serviços

5. Qual o principal mercado da empresa (considerando apenas o ano de 2007)?

 local regional nacional Internacional

6. Em sua opinião, qual a principal estratégia de sua organização em 2007?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Quem foi o principal responsável pela formação da estratégia da empresa em 2007?

 a alta direção a média gerência o empreendedor/proprietário consultoria externa foi um processo coletivo outros. (\_\_\_\_\_)

8. Considerando a tipologia abaixo, qual modelo de estratégia melhor se enquadra com a estratégia da sua empresa?

 Prospectora/Inovadora/Proativa Reativa/Seguidora Defensiva/Mantenedora Mercados diversos com produtos diferentes Imitativa

9. Olhando de outra forma, o que foi privilegiado pela empresa na sua estratégia/atuação no mercado?
- redução de custos para alcançar a liderança em preço do produto
  - A diferenciação de produtos e/ou serviços
  - Foco em um nicho de mercado específico podendo atuar com redução de custos ou diferenciação de produtos/serviços
  - Misto das estratégias acima.
10. Considerando as opções abaixo, quais melhor descrevem o que sua empresa realizou em 2007?
- Aumento das vendas, da capacidade de produção e força de trabalho;
  - criação de novos negócios relacionados ou não ao negócio da empresa;
  - criação de novos negócios que estejam na cadeia de produção da empresa, criando um relacionamento fornecedor/cliente.
  - aquisição de outra empresa ou negócio como forma de alavancar o próprio desempenho.
  - fusão ou parceria com outra empresa visando melhorar o próprio desempenho.
  - concentração de esforços no(s) negócio(s) atual(is) da empresa
  - Diminuição de ativos, redução do tamanho da força de trabalho, corte de custos de distribuição e reconsideração das linhas de produto dos grupos de clientes da empresa.
  - Venda ou distribuição de ações de uma empresa da qual quer se desfazer.
  - Venda dos ativos da própria organização, seguida do fechamento da empresa.
  - Outra:
- 
11. Na sua opinião, a estratégia definida pela empresa em 2007 foi seguida e os objetivos foram alcançados?
- Sim
  - Parcialmente
  - Não
  - A estratégia foi revista.
  - Não tenho opinião sobre isto.
12. Você diria que a(s) estratégia(s) da sua organização é/são do tipo (uma não exclui a outra):
- Plano/diretriz/curso de ação planejado
  - Posição no ambiente que atua/ nicho/combinacão entre contexto externo e interno
  - Perspectiva compartilhada pelos membros da organizaçã/maneira fixa e compartilhada de olhar o mundo
  - Pretexto/manobra/truque para superar um concorrente
  - Padrão de comportamento resultante de um plano ou não.
13. Como você caracterizaria o ambiente externo no qual sua empresa atua? Considere não só o aspecto econômico, mas também o social, político e tecnológico.
- Muito dinâmico, mudando rapidamente nas dimensões técnicas, econômicas e culturais.
  - Com grande risco, um passo em falso pode significar a quebra da empresa.
  - Com rápida expansão através da expansão de dos antigos mercados e com o surgimento de novos.
  - Muito estressante, exigente, hostil, difícil de se manter vivo.
  - Não há grandes mudanças, pois é protegido pelo governo.
  - As mudanças são esporádicas.
14. O que mais preocupa a sua organização?
- Ameaça de novos entrantes/ competidores no mercado
  - Rivalidade entre os concorrentes
  - Ameaça de bens substitutos
  - Poder de negociação dos clientes
  - poder de negociação dos fornecedores

# 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](#)