

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO – UNICENP
JORGE UBERSON PEREIRA

POSICIONAMENTO COMPETITIVO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA:
MOVIMENTOS ISOMÓRFICOS E DE DIFERENCIAÇÃO

CURITIBA

2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

JORGE UBERSON PEREIRA

POSICIONAMENTO COMPETITIVO E CONTEXTO DE REFERÊNCIA:
MOVIMENTOS ISOMÓRFICOS E DE DIFERENCIAÇÃO

Dissertação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, UNICENP - Centro Universitário Positivo.

Orientação: Prof. Fernando Antônio Prado Gimenez, Ph.D.

CURITIBA

2007

JORGE UBERSON PEREIRA

POSICIONAMENTO COMPETITIVO E CONTEXTO DE
REFERÊNCIA: MOVIMENTOS ISOMÓRFICOS
E DE DIFERENCIAÇÃO

Dissertação apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, UNICENP - Centro Universitário Positivo, pela seguinte Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez (UNICENP-PR)

Prof. Dr. Paulo Sergio Grave (UNICENP-PR)

Prof. Dr. Sergio Bulgacov (UFPR-PR)

RESUMO

Com a consolidação da globalização, intensificou-se o debate sobre quais características, competências e estratégias são necessárias para o sucesso e longevidade das organizações de bens e serviços. Esse cenário tem colaborado para o crescimento da turbulência ambiental nos últimos anos e deriva do aumento da frequência de mudanças que atingem as organizações e da aceleração da velocidade de difusão delas (ANSOFF e McDONNEL, 1993). De acordo com GIMENEZ (2000) existe um esforço para compreensão de temas voltados ao estudo da formulação e implementação de estratégias nas empresas. Disso resulta um aumento no número de estudos empíricos sobre comportamento estratégico em pequenas e médias empresas. Partindo destas informações, a pesquisa apresentada nesta dissertação tem a intenção de investigar posicionamento competitivo, tendo como base de referência a teoria institucional. O objetivo geral visa identificar a presença de movimentos isomórficos e de diferenciação nas empresas de vários setores e o relacionamento com o contexto de referência (local, regional, nacional e internacional). A coleta dos dados ocorreu com alunos de pós-graduação na cidade de Curitiba, com o preenchimento de questionário que procurou identificar o posicionamento competitivo atual e pretendido das empresas onde estes alunos trabalham em relação aos seus concorrentes. O questionário abordou também o contexto ambiental de referência das empresas (local, regional, nacional ou internacional). Os dados mostraram que num contexto de referência mais abrangente (internacional e nacional), o movimento predominante na estratégia pretendida é de diferenciação. Já para o movimento de aproximação dos concorrentes (isomorfismo), o contexto de referência ficou dividido entre local e nacional. Os resultados obtidos na análise dos dados apontam relação significativa entre o movimento competitivo e o contexto de referência das empresas.

ABSTRACT

With the consolidation of the globalization, the debate was intensified on which characteristics, abilities and strategies are necessary for the success and longevity of the organizations of goods and services. This scene has collaborated for the growth of the ambient turbulence in the last years and drift of the increase of the frequency of changes that reach the organizations and of the acceleration of the speed of diffusion of them (ANSOFF and McDONNEL, 1993). In accordance with GIMENEZ (2000) exists an effort for understanding of subjects directed to the study of the formularization and implementation of strategies in the companies. Of this an increase in the number of empirical studies results on strategical behavior in small e average companies. Leaving of these information, the research presented in this dissertação has the intention to investigate competitive positioning, having as reference base the institucional theory. The general objective aims at to identify to the presence of isomórficos movements and differentiation in the companies of some sectors and the relationship with the reference context (local, regional, national and international). The collection of the data occurred with pupils of after-graduation in the city of Curitiba, with the questionnaire fulfilling that it looked to identify the current and intended competitive positioning of the companies where these pupils work in relation to its competitors. The questionnaire also approached the context ambient of reference of the companies (local, regional, national or international). The data had shown that in a context of more including reference (international and national), the predominant movement in the intended strategy is of differentiation. Already for the movement of approach of the competitors (isomorphism), the reference context was divided between national place and. The results gotten in the analysis of the data point significant relation between the competitive movement and the context of reference of the companies.

Lista de tabelas

Tabela 1	Setores de Atuação.....	38
Tabela 2	Idade da empresa	39
Tabela 3	Empresas x Contexto de Referência.....	39
Tabela 4	Construtos utilizados na pesquisa.....	40
Tabela 5	Diferenciação e Isomorfismo por correlação média	41

Lista de Quadros

Quadro 1 Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia.....	15
Quadro 2 Grau de influência/pressão dos ambientes técnico e institucional em diferentes campos organizacionais	21

Sumário

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	9
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	11
1.3.1	Objetivo Geral	11
1.3.2	Objetivos Específicos.....	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	12
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	13
2.1	ESTRATÉGIA	13
2.1.1	Origem e etimologia do vocábulo Estratégia.....	13
2.1.2	Conceito de estratégia	14
2.1.3	Dez escolas para entender estratégia.....	15
2.1.3.1	Escola do Design: um processo de concepção	17
2.1.3.2	Escola do Planejamento: um processo formal.....	17
2.1.3.3	Escola do Posicionamento: um processo analítico	17
2.1.3.4	Escola Empreendedorismo: um processo visionário.....	18
2.1.3.5	Escola Cognitiva: um processo mental.....	18
2.1.3.6	Escola da Aprendizagem: um processo emergente	19
2.1.3.7	Escola do Poder: um processo de negociação	19
2.1.3.8	Escola Cultural: um processo social.....	20
2.1.3.9	Escola Ambiental: um processo reativo	20
2.1.3.10	Escola de Configuração: um processo de transformação	21
2.2	COGNIÇÃO E ESTRATÉGIA.....	23
2.3	TEORIA INSTITUCIONAL.....	24
3	METODOLOGIA	33
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	33
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	33
3.1.2	Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas da Pesquisa:.....	34
3.1.3	Definição de outros termos relevantes.....	35
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2.1	Delineamento da Pesquisa	36
3.2.2	População e amostra	37
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1 INTRODUÇÃO

Com a consolidação da globalização, intensificou-se o debate sobre quais características, competências e estratégias são necessárias para o sucesso e longevidade das organizações de bens e serviços. A globalização consiste na intensificação da concorrência por meio da eliminação de barreiras a trocas comerciais e expõe as empresas a padrões inéditos de competição. (BARBOSA, 2001). Esse cenário tem colaborado para o crescimento da turbulência ambiental nos últimos anos e deriva do aumento da frequência de mudanças que atingem as organizações e da aceleração da velocidade de difusão delas (ANSOFF e McDONNELL, 1993).

Frente a este quadro, os estudos sobre estratégia organizacional tornaram-se mais frequentes. A multiplicidade de visões sobre o fenômeno, apesar de não formar um consenso, indica que “não existem respostas corretas neste campo, mas existem orientações interessantes e construtivas” (MINTZBERG e QUINN, 2001).

De acordo com GIMENEZ (2000) existe um esforço para compreensão de temas voltados ao estudo da formulação e implementação de estratégias nas empresas. Disso resulta um aumento no número de estudos empíricos sobre comportamento estratégico em pequenas e médias empresas.

Ainda sobre a visão de GIMENEZ (2000), apesar dos esforços dos pesquisadores, parece haver uma lacuna na compreensão do comportamento estratégico destas empresas, pelo desconhecimento das razões que levam, os gestores a fazerem determinadas escolhas estratégicas.

Partindo destas informações, a pesquisa apresentada nesta dissertação tem a intenção de investigar posicionamento competitivo, tendo como base de referência a teoria institucional.

Para caracterizar e delimitar o estudo proposto são apresentados a seguir o problema de pesquisa, objetivos e justificativas. As outras seções deste trabalho apresentam a base teórico-empírica e a metodologia.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Analisando a produção sobre estratégia, GIMENEZ (2000) discrimina três abordagens para o tema: econômica, empreendedora e administrativa. Na abordagem econômica, o enfoque é a contribuição das estratégias das organizações para o desenvolvimento social por meio da mensuração de indicadores como números de empresas, taxa de ocupação da mão-de-obra, empregos gerados, participação na produção, entre outros. Na segunda abordagem, chamada empreendedora, são investigadas as características pessoais do empreendedor os aspectos ligados à geração de novos negócios e o impacto das políticas públicas sobre estes processos. Na última abordagem, denominada administrativa, o foco é a discriminação da especificidade da administração da empresa, contemplando o gerenciamento das áreas funcionais, o processo decisório e o planejamento. Porém, para o autor, os estudos contidos nestas três abordagens não contemplam a investigação dos motivos que levam os dirigentes das empresas a fazerem determinadas escolhas estratégicas.

A investigação dessa questão parece demandar um enfoque maior na cognição do tomador de decisão e na percepção que este tem de seu espaço competitivo. Tal enfoque pode ser encontrado nos trabalhos dos neo-institucionalistas, onde a investigação dos elementos cognitivos dos estrategistas tem gerado a compreensão do frame utilizado na escolha estratégica (BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Para os institucionalistas, a competição entre as empresas ocorre em duas facetas distintas do ambiente institucional: técnica e institucional. Na faceta técnica, as empresas são recompensadas pelas trocas de produtos e serviços decorrentes de sua eficiência e eficácia; já no âmbito institucional, a competição decorre da busca por maior legitimidade, que é um reflexo do quanto uma organização reflete os valores e modelos entendidos como corretos pela sociedade onde está inserida

(SCOTT, 1992; SCOTT e MEYER, 1994; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). O ambiente pode ainda ser subdividido em quatro contextos de referência (local, regional, nacional, e internacional), que representam o foco de atenção da organização (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Em seu espaço competitivo, as organizações sofrem pressões para a homogeneidade (isomorfismo), o que pode afetar suas características estratégicas e operacionais.

Estudos anteriores (BARBOSA, 2001; COCHIA, 2002; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996) sugerem que as pressões provenientes dos ambiente técnico e institucional são assimiladas e interpretadas pelos dirigentes das empresas em função de seu contexto de referência, impactando nas escolhas estratégicas destas organizações.

O problema de pesquisa proposto, que será analisado a seguir, decorre da percepção de que ainda não há indícios na literatura que permitam identificar se diferentes contextos de referência culminam também em diferença na intensidade da busca de similaridade por meio de movimentos isomórficos.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, pode-se destacar que a forma como as organizações assimilam e respondem as pressões ambientais, provenientes do ambiente técnico e institucional na qual estão inseridas, pode ser um indício importante para a compreensão da formulação de estratégias competitivas (GIMENEZ e GRAVE, 2002; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

O presente trabalho parte da perspectiva da teoria institucional para tentar entender fenômenos ligados ao posicionamento competitivo. Um ponto importante analisado é em relação ao contexto de referência das empresas e se tal contexto pode afetar a intensidade de isomorfismo mimético.

Nesse sentido, o presente estudo busca investigar o seguinte problema de pesquisa:

Existe diferença no posicionamento competitivo atual e pretendido nas empresas pesquisadas, caracterizando movimentos isomórficos e de diferenciação, para os diferentes contextos de referência ?

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A seguir são descritos o objetivo geral, bem como os objetivos específicos do presente trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar a presença de movimentos isomórficos e de diferenciação nas empresas de vários setores e o relacionamento com o contexto de referência (local, regional, nacional e internacional).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o contexto ambiental de referência (local regional, nacional ou internacional) das empresas objetos do estudo.
- Mensurar o posicionamento competitivo atual e pretendido destas empresas.
- Discriminar a relação existente entre contexto de referência e movimentos isomórficos e de diferenciação.

1.4 JUSTIFICATIVA

A turbulência ambiental enfrentada pelas organizações torna necessários os estudos que tratam da temática abordada neste trabalho para que se compreenda de que forma as empresas atuam e poderão atuar no destino das organizações. O isomorfismo imposto por pressões ambientais condiciona as organizações a mudanças ou movimentos (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999), que nem sempre são planejados ou absorvidos de maneira eficiente, podendo, em muitos casos, levar ao desaparecimento das próprias empresas.

A compreensão da relação entre contexto de referência e movimentos isomórficos e de diferenciação pode contribuir para a futura formulação de hipóteses em estudos de tal área. Isto permitiria uma melhor compreensão do impacto das pressões externas e da forma como estas são percebidas e interpretadas pelos dirigentes, interferindo no processo estratégico.

O estudo justifica-se ao analisar de que forma tais pressões ambientais podem alterar a vida das organizações através de suas escolhas estratégicas.

Finalmente este trabalho visa contribuir diretamente com os estudos organizacionais, uma vez que, atingindo os objetivos propostos, ele poderá trazer mais esclarecimentos sobre os movimentos e competição nas empresas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho divide-se em cinco partes. Na introdução, foi apresentada a temática abordada e identificou-se o problema e objetivos de pesquisa que conduzirão o trabalho, bem como sua justificativa.

Na segunda parte é apresentada a base teórico que fundamenta o trabalho. Ela se encontra organizada em três seções: (1) Estratégia: conceito e diferentes abordagens; (2) Relação entre cognição e estratégia (3) Teoria Institucional.

Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos que conduzirão a pesquisa. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, e as fontes e o tratamento dos dados que serão coletados.

A parte quatro apresenta a descrição e análise dos resultados. Na parte cinco são registradas as conclusões e recomendações. E, finalmente, na última parte, são encontradas as referências bibliográficas sobre as quais se fundamenta o projeto.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Na seção anterior foram delineados os problemas, suas justificativas teóricas e práticas e definidos os objetivos da pesquisa. Como o problema trata da relação entre contexto de referência e isomorfismo mimético, nesta seção serão apresentados o referencial teórico inerente à discussão proposta.

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 Origem e etimologia do vocábulo Estratégia

O termo estratégia teve um dos primeiros usos há aproximadamente 3.000 anos pelo chinês Sun Tzu, que afirmava 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”. O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”¹ (STEINER e MINER, 1981), adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995).

Segundo MINTZBERG e QUINN (1991), citando EVERED (1983), o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido

¹ “Numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo” (BETHLEM, 1981:9).

a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica: de estabelecer caminhos (GRAVE e MENDES, 2001). Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, como uma virtude de um general de conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratégias e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE e MENDES, 2001).

2.1.2 Conceito de estratégia

Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Segundo CABRAL (1998), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG e QUINN, 1991). O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização.

Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergente (GONÇALVES, 2001). Segundo FAHEY (1999), poucas palavras são objeto de tantos abusos no léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto a palavra estratégia.

MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND (2000) enfatizam que o termo estratégia é empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas.

THOMPSON JR. e STRICKLAND III (2000) definem estratégia como sendo um “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. Já para MINTZBERG e QUINN (1991), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso”. GONÇALVES (2001) definem estratégia como a “disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente”. MICHEL (1990) partilha de uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como “a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados”. Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), que a definem como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

2.1.3 Dez escolas para entender estratégia

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, no livro *Safári de Estratégia*, descrevem sobre as escolas de formação de estratégia, suas diferentes perspectivas, vantagens e desvantagens. Estes autores categorizam as diversas perspectivas de pensamento estratégico em dez escolas: escola do design, do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, da aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e de configuração.

Estas escolas podem ser definidas dentro de três agrupamentos: as escolas prescritivas, descritivas e a combinação destas. As escolas ditas prescritivas

concentram-se na forma como as estratégias devem ser formuladas. Inserem-se neste agrupamento as escolas do design, que focaliza a formulação de estratégias como processo de concepção consciente; do planejamento, que percebe a formulação como um processo formal, intencional e sistemático; e do posicionamento, que focaliza a tomada de um posicionamento no mercado a partir da opção por uma estratégia genérica.

As escolas descritivas concentram-se na maneira como as estratégias são formuladas. Estão inseridas nesta categoria as escolas empreendedora, que entende a formulação de estratégias como associada à visão do líder; a cognitiva, que analisa o processo mental do estrategista; da aprendizagem, que percebe na complexidade operacional do ambiente organizacional os determinantes de um processo emergente de formulação de estratégias; do poder, que trata a formulação de estratégias como um processo de negociação entre grupos internos ou ainda com outras organizações; cultural, que percebe o processo de formulação como um processo coletivo e enraizado na cultura da organização; e ambiental, que percebe a formulação de estratégias como dependente das diversas contingências ambientais, especialmente as externas.

O terceiro agrupamento proposto pelos autores envolve apenas uma escola, a de configuração, que compreende uma combinação das outras escolas. Esta escola combina elementos das nove escolas anteriores e descreve o processo de formulação de estratégia como um processo de transformação.

Os autores acrescentam ainda que estas escolas não envolvem paradigmas de todo excludentes entre si. De fato, as prescrições da escola do planejamento partem de fundamentos desenvolvidos na escola do design, assim como processos mentais da escola cognitiva podem conduzir a um processo emergente de formulação de estratégias (conforme a escola da aprendizagem), ou ainda à definição de um determinado posicionamento no mercado (conforme a escola do posicionamento). Nestes termos, é possível imaginar que um determinado grupo de organizações poderá ter sua formulação de estratégias explicadas por mais de uma das escolas apresentadas.

Os tópicos seguintes apresentam uma síntese das principais características de cada escola e o quadro 1 fornece um resumo geral.

2.1.3.1 Escola do Design: um processo de concepção

Esta escola entende a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. A direção da empresa formula estratégias claras, simples e únicas, num processo deliberado de pensamento consciente para que todos possam implementar as estratégias. Esta foi a visão dominante do processo estratégico nos anos 70. A escola do desenho não se desenvolveu, no entanto, no sentido de dar origem a variantes no seu próprio contexto. Pelo contrário, associou-se a outras visões em contextos distintos.

2.1.3.2 Escola do Planejamento: um processo formal

Para esta escola a formação da estratégia acontece num processo formal. Inicialmente os objetivos são fixados, em seguida é feita uma análise interna e externa da organização, para então, realizar uma avaliação da estratégia e de sua operacionalização. A execução é altamente formal, programada, além de conter um documento para a descrição do processo. Esta escola tomou como base para a formação de suas premissas muitas das idéias da escola do design, entretanto as duas se diferenciam em relação a execução altamente formal na escola do planejamento e no modelo simples e informal da escola do *design*. Outro ponto que distancia uma escola da outra é o fato de que na escola do planejamento, não é somente o executivo principal o responsável pela estruturação da estratégia, este recebe a ajuda de outras pessoas para a elaboração dos pontos-chaves. Ou seja, se utiliza de um *staff* que cria um plano de acordo com a estratégia que o executivo principal definiu. Portanto há uma decomposição e as atividades operacionais passam a receber um pouco mais de atenção

2.1.3.3 Escola do Posicionamento: um processo analítico

A escola do posicionamento entende a formulação da estratégia como um processo analítico. As definições das estratégias são realizadas na cúpula, o

pensamento separado da ação, nesta escola o planejador passa a ser um analista. Este estuda os dados factuais para recomendar as estratégias genéricas. Existe um conjunto de ferramentas analíticas que ajusta a estratégia correta às condições do momento, cabe à organização analisar os dados e o ambiente para definir a que melhor se adapta a situação. A ênfase desta escola está na análise, e para tal se utiliza da redução de custos e da participação e posicionamento no mercado por intermédio da diversificação de produtos e serviços.

2.1.3.4 Escola Empreendedorismo: um processo visionário

De forma muito similar à da escola do desenho, a escola de empreendedorismo centrou o processo no executivo do topo; todavia, mostrou-se distinta da escola do desenho e, por oposição à escola do planejamento, ancorou este processo nos mistérios da intuição. Este fato fez deslocar as estratégias de desenhos, planos ou posições precisas para "visões" vagas ou perspectivas alargadas, vistas, num certo sentido, frequentemente através de metáforas. Concentrou o processo em contextos específicos - *start-up*, nicho ou propriedade privada (sem ida à Bolsa), bem como *turnaround* da empresa pelo líder todo-poderoso -, embora defendesse em primeiro lugar que qualquer organização precisa da visão de um líder criativo. Nesta perspectiva, porém, o líder mantém um controle tão apertado sobre a implementação da visão que formulou que a distinção central das três escolas prescritivas começou a esbater-se.

2.1.3.5 Escola Cognitiva: um processo mental

Esta escola assevera que a formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista, ou seja, por meio de sua estrutura de conhecimento e processos de pensamento que são formados a partir da experiência direta. Para a formação de estratégia os estrategistas buscam evidências que apoiem suas crenças e que favoreçam informações recentes. Possui um pensamento otimista, fazendo com que o pensamento se torne simplificado, reduzindo assim as possibilidades de soluções para eventuais problemas.

Esta escola defende a formação da estratégia de forma cognitiva, que as informações por intermédio de mapas cognitivos podem criar, recriar ou modelar o

mundo, para então formular a estratégia. Um ponto importante para esta escola é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento, isto é, a existência de mapas que norteiam as decisões que são tomadas. A estratégia é vista como um conceito, é estruturada a partir de julgamento, criatividade e intuição, nas análises congeladas em hábitos e na capacidade para ter respostas rápidas por meio de reconhecimento.

2.1.3.6 Escola da Aprendizagem: um processo emergente

Nesta escola a formação da estratégia e a ação andam juntas, sendo assim, ela é formulada a medida que vai sendo aplicada. A estratégia é formulada a partir do aprendizado oriundo de alguma situação, sendo então emergente. Aqui ocorre a troca de estratégia deliberada, planejada, pela estratégia emergente, esta reconhece a capacidade da organização de experimentar e formar a estratégia a partir do conhecimento adquirido nestas experiências. O estrategista é o médio gerente, que tem contato com todos os níveis da organização. A estratégia é formada com base no conhecimento tácito e explícito do estrategista.

Para esta escola a formação da estratégia e a sua implementação devem ocorrer simultaneamente, porque com a imprevisibilidade do ambiente o controle deliberado fica inviável, e a formação da estratégia assume assim a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo. Tem enfoque no coletivo, sendo assim não é só o líder que aprende, mas sim a organização como um todo, uma vez que existem vários estrategistas em potencial. O papel da liderança não está somente no processo de conceber a estratégia, mas também no de gerenciar o processo de aprendizado. O aprendizado ocorre de forma emergente, assim como as estratégias.

2.1.3.7 Escola do Poder: um processo de negociação

A escola do poder entende a estratégia como um processo de influência, utilizando o poder e a política para negociar estratégias favoráveis a certos interesses. As estratégias que eram genéricas na escola do posicionamento, nesta passam a serem políticas. O poder micro vê a formulação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma

de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.

O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, por intermédio do uso de manobras estratégicas bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

2.1.3.8 Escola Cultural: um processo social

A escola cultural se espelha na escola do poder, enquanto esta trabalha com políticas internas para a realização de mudanças estratégicas, a escola cultural se utiliza da influência da cultura para manter a estabilidade estratégica e algumas vezes resistindo às mudanças. Essa escola encara a formação de estratégia como um processo de interação social, baseado na cultura da organização. Esta é formada pelas crenças, ritos, tradições e interpretações comuns das pessoas da organização. Isto é adquirido por meio de um processo de aculturação ou socialização que ocorre na maioria das vezes de forma tácita e não verbal. Sendo assim, a estratégia assume forma de perspectiva, baseada em intenções coletivas e percebida nos padrões da organização. A cultura não incentiva as mudanças estratégicas, no máximo promovem mudanças de posição dentro de uma perspectiva já existente.

2.1.3.9 Escola Ambiental: um processo reativo

Nesta escola o ambiente é o fator central na formulação da estratégia, pois entende que as empresas são reativas na medida que o ambiente influencia diretamente suas decisões. Ou seja, estão sempre se adaptando às mudanças ocorridas no ambiente externo. Sendo assim, a criação da estratégia é um espelhamento do que ocorre no meio.

Esta escola possibilita que haja um equilíbrio na visão global da estratégia, já que o ambiente está ligado à liderança e à organização, formando as forças centrais do processo da formulação de estratégia. O ambiente é o agente central da geração de estratégia, ele se mostra como um conjunto de forças gerais e a organização

deve responder as situações do ambiente para sobreviver. O papel da liderança não é formular estratégia, mas sim compreender o meio ambiente e garantir a adaptação da organização às mudanças e exigências do meio. Esta escola é baseada na teoria da contingência, ou seja, o que acontece no ambiente afeta diretamente a empresa, situações diferentes originam comportamentos diferentes.

2.1.3.10 Escola de Configuração: um processo de transformação

A escola de configuração integra as premissas de todas as outras escola aqui apresentadas. Ela leva em consideração dois fatores, a configuração que se refere ao estado da organização e o contexto que a cerca. E a transformação referente ao processo de geração da estratégia, sendo que esta é uma consequência da configuração. Esta escola tem uma característica agrupadora, pois vê o mundo em termos de categorias claras e precisas, privilegia o agrupamento global em detrimento das variáveis individuais. Porém, esse agrupamento pode trazer a simplificação às suas categorias. As estratégias formuladas nesta escola podem assumir forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou como um truque.

Quadro 1 Dez escolas de pensamento sobre formação de estratégia

ESCOLA	DESCRIÇÃO	PRESSUPOSTOS
DESIGN	Formação de estratégia é um processo conceitual	Um processo de pensamento consciente e controlado O executivo principal é "O Estrategista" Modelo de formação de estratégia simples e informal Estratégias são o resultado de "design" criativo Estratégias abrangentes explícitas e articuladas. Implementação segue a formulação
PLANEJAMENTO	Formação de estratégia é um processo formal	Processo controlado, consciente e formal decomposto em etapas. Baseado em "checklists" e técnicas O executivo principal tem a responsabilidade pelo processo global; assessores de planejamento são responsáveis pela execução na prática Estratégias abrangentes explicadas e então implementadas através de atenção detalhada para com objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.
POSICIONAMENTO	A formação de estratégia é um processo analítico	Estratégias são genéricas, especificamente posições tangíveis e comuns no mercado O mercado é econômico e competitivo Processo analítico baseado em cálculos Estratégias podem levar a outros tipos de estratégias (funcionais) Analistas têm papel central no processo, administradores controlam as escolhas. Estratégias abrangentes a ser articuladas e implementadas.
EMPREENDEDORA	A formação de estratégia é um processo visionário	Estratégia é uma perspectiva na mente do líder (um sentido de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização) Processo semiconsistente baseado na experiência e intuição do líder Controle rígido da formulação e implementação pelo líder Visão estratégica maleável e estrutura responsiva e simples Estratégia em forma de nicho, protegido das forças da concorrência.
CULTURAL	Processo baseado em prescrições normativas sobre como implementar estratégias mudadas	Processo de comportamento coletivo baseado em crenças comuns Estratégia toma forma de perspectiva, enraizada em intenções e refletida em padrões Coordenação e controle são normativos e baseados em crenças comuns Organizações tendem a ser proativas em relação ao ambiente Perspectiva estratégica permanente enfatizada pela cultura e ideologia
COGNITIVA	A formação de estratégia é um processo mental	Processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista Estratégias são perspectivas ou conceitos Processo formação estratégia é enviesado pelas capacidades cognitivas restritas Estratégias são difíceis de alcançar, não-ótimas quando alcançadas, difíceis de mudar Estrategistas variam amplamente em seus estilos de formação de estratégia
AMBIENTAL	A formação de estratégia é um processo passivo	Ambiente dita a estratégia Não há nenhum processo ou estrategista interno Estratégias são posições ou nichos
DE APRENDIZAGEM	A formação de estratégia é um processo emergente	Controle deliberado não é possível, e a formação de estratégia é um processo de aprendizagem ao longo do tempo Formulação e implementação são inseparáveis Um sistema coletivo de aprendizagem As ações são entendidas em retrospecto O papel do líder é administrar o processo de aprendizagem estratégica Estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos em ações passadas
POLÍTICA	A formação de estratégia é um processo de poder	O processo é fundamentalmente político Estratégias tomam a forma de tramas e não de perspectivas Não há nenhum ator dominante interno, mas sim grupos Externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas Conflitos interno acontecem em tempos de grandes mudanças Internamente, a estratégia é reflexo distribuição de poder entre indivíduos e grupos.
DE CONFIGURAÇÃO	A formação de estratégia é um processo episódico	Comportamentos de organizações são melhor descritos como configurações de dimensões relacionadas a estado e tempo O processo pode ser qualquer um dos anteriores, de acordo com tempo e contexto Há ciclos de vida na formação de estratégia

Fonte: Gimenez, 2000. Adaptado de Mintzberg

2.2 COGNIÇÃO E ESTRATÉGIA

Percebe-se que na última década, o estudo de comportamento organizacional testemunhou uma grande mudança em direção a uma perspectiva mais cognitiva (TENBRUNSEL, GAVIN, NEALE, BAZER, 2004).

Para GIMENEZ (2000), a cognição pode ser entendida como sendo os processos envolvidos na construção do conhecimento, bem como sua aquisição, organização e uso. Nas palavras de Bastos e Borges-Andrade (2004), “uma atividade que é, em essência, social, quer porque ocorre pautada por normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregado de valor, de significado emocional e afetivo”.

Laroche e Nioche (1994) trazem a abordagem cognitiva da estratégia em três abordagens distintas. A primeira centra-se no conceito de viés cognitivo que, sem se afastar da hipótese de racionalidade dos decisores organizacionais, atenua seus efeitos. Essa linha procura identificar quais os elementos que influenciam o processo decisório de forma a torná-lo parcial, rígido ou ineficaz.

Na segunda abordagem, aparece o conceito de mapa cognitivo, modo de representação do entendimento dos estrategistas. Seria a busca da representação gráfica do processo de pensamento dos decisores, atingido elicitando-se os conceitos envolvidos neste processo e de suas relações.

Por fim, surge a noção de paradigma estratégico ou esquemas interpretativos, quando se escapa da força gravitacional da racionalidade. Essa abordagem apresenta-se como uma coleção de mapas cognitivos comuns justapostos, um sistema cognitivo compartilhado que define e articula os elementos concernentes à tomada de decisão.

Falando-se em termos de Brasil, os trabalhos com abordagem cognitiva são recentes comparando-se com outras abordagens. Um trabalho interessante no campo de estudos sobre estratégia desenvolvido por GIMENEZ, procurou incorporar a atenção à cognição administrativa ou “as estruturas cognitivas que um

empreendedor utiliza quando escolhe uma estratégia para seu negócio” (GIMENEZ, 2000).

Pesquisadores já utilizaram as abordagens cognitiva e institucional em trabalhos sobre organizações. Pode-se citar um trabalho que analisa a relação entre elas de Fonseca e Machado-da-Silva (2002), com a explanação do tratamento dispensado ao conceito de estratégica organizacional nestas abordagens e na escolha estratégica. Estes autores apontam similaridade na forma como as teorias cognitiva e institucional representam o indivíduo e a organização.

2.3 TEORIA INSTITUCIONAL

O ambiente não pode ser esquecido por uma organização, pois influencia diretamente sua maneira de conduzir os negócios. Machado-da-Silva e Fonseca (1996), apoiados na teoria institucional, lembram que “as pressões do ambiente controlam as estruturas e ações das organizações”. É claro que pode-se direcionar muitas situações apenas pela vontade dos dirigentes organizacionais, mas a maioria das decisões dependerá do ambiente em que está inserida, seja por pressões do ambiente técnico, seja do ambiente institucional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, 1999).

Segundo Scott a relação entre o ambiente e as organizações é interativa: se o ambiente influencia as estruturas, o desempenho e os resultados organizacionais, este também é influenciado pelas ações e reações das organizações que o compõem, alterando suas características. Foi a partir da conclusão de que as organizações são sistemas abertos, ou seja, que estas interagem com o ambiente e seus elementos constituintes, que se pôde perceber o quanto podem as organizações ser influenciadas e até limitadas pelas condições ambientais (Barbosa, 2001).

O ambiente é estudado e visto pelos pesquisadores de diversas maneiras. Entre as correntes que vêem as organizações como sistemas abertos, e orientam seus trabalhos sob esta ótica, o foco de análise varia conforme a linha de pensamento adotada (Hatch, 1997). Ou seja, os ambientes podem variar entre turbulentos e estáveis, exigindo das organizações a capacidade de adaptação em

face das contingências impostas por tais mudanças (teoria contingencial); além disso, observou-se que as relações e influências internas não são as únicas a afetarem as decisões organizacionais, porque se inserem num ambiente que provê e limita os recursos para seu funcionamento, dependendo das relações de poder e dependência entre as organizações que disputam tais recursos (teoria da dependência de recursos).

Por outra perspectiva (teoria da ecologia populacional), o foco de observação é o ambiente, que segundo o princípio darwiniano, este “tem o poder de selecionar de um grupo de competidores aquelas organizações as quais melhor servem às suas necessidades” (Hatch, 1997, p. 81), ou seja, as melhores organizações em face do ambiente sobreviverão.

Por último, se verá a teoria institucional, que observa os elementos simbólico-interpretativos do ambiente organizacional; mas, antes, cabe citar a concepção sobre ambiente organizacional de Scott (1992), que relaciona os elementos que caracterizam de maneira geral as teorias anteriormente mencionadas:

Cada organização existe em um ambiente específico físico, tecnológico, cultural e social no qual deve adaptar-se. Nenhuma organização é auto-suficiente; todas dependem para sobreviver dos tipos de relações que elas estabelecem com os amplos sistemas nos quais elas são partes. (p. 20)

Pela perspectiva da teoria institucional, segundo (Machado-da-Silva e Fonseca (1996), o ambiente não se constitui apenas por recursos, mas também por elementos culturais (valores, símbolos, mitos, crenças e outros). Tal ambiente elabora e difunde regras e procedimentos que legitimam as ações das organizações participantes (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996) e a “sobrevivência [das organizações] depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno” (p. 103).

Scott e Meyer (1994) consideram que o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras e requisitos aos quais as organizações individualmente devem adequar-se caso queiram receber suporte e legitimidade do ambiente. A teoria institucional se desenvolve na concepção de que o ambiente envolve as organizações de tal maneira que acaba por definir e controlar suas estruturas e

processos, seu crescimento ou declínio, determinando seus procedimentos e qualificações (Scott, 1992); portanto implica a sobrevivência em longo prazo, por meio de regras institucionalizadas no ambiente.

Destaca-se, nesta forma de análise, a importância da observação dos sistemas simbólicos (cognitivos e normativos) e das características estruturais do ambiente organizacional (Scott, 1991, p. 181), porque os arranjos organizacionais irão desenvolver-se das idéias, valores e crenças que os sustentam (Hinings et al., 1996).

Questões relacionadas com práticas institucionalizadas no ambiente, a partir da observação e levantamento dos valores compartilhados por determinada sociedade, vêm sendo discutidas, principalmente desde os estudos de Max Weber (1971) sobre a racionalização dos sistemas sociais e a conseqüente institucionalização das organizações burocráticas, relacionadas com a Revolução Industrial. Comparando formas de administração baseadas na tradição com formas baseadas na autoridade racional-legal (burocracia), Weber (1971) sugeria que a burocratização era um reflexo das mudanças na sociedade moderna em face da racionalização, ou seja, da institucionalização de valores utilitaristas em contraste com os valores tradicionalistas das sociedades medievais.

Institucionalização, segundo Meyer, Boli e Thomas (1994, p. 10), “é o processo no qual um determinado jogo de unidades e padrões de atividades vem a ser normativamente e cognitivamente aceitos em determinado local, e praticamente tornam-se legais”. A institucionalização crescente das categorias cognitivas e dos sistemas de crenças numa sociedade, acaba por definir as ações humanas por um conjunto de rotinas aceitas como verdades inquestionáveis (Berger e Luckmann, 1985), ou seja, a repetição de determinadas ações pelos seus membros transformadas em rotinas que, a partir de certo período de tempo, não têm mais suas práticas questionadas, mas aceitas como certas.

Deste modo, tendo como foco de análise as organizações, com o estabelecimento de rotinas e padrões de conduta para o desenvolvimento de suas atividades, a organização passa a controlar a conduta humana, institucionalizando

práticas e normas nas suas estruturas. Para Berger e Luckmann (1985, p. 80), quando um segmento da atividade humana foi institucionalizado, significa que este foi submetido ao controle social.

A teoria institucional alerta para o papel dos valores institucionalizados no ambiente na composição das formas organizacionais (Hinings et al., 1996). Segundo Scott e Meyer (1992) “efeitos institucionais podem ser observados não apenas nos limites das organizações, mas também em seus ambientes. Institucionalização, quando externa à organização, conduz para adoção de práticas comuns”. Este efeito se deve ao suporte ambiental que os elementos simbólicos presentes conferem às organizações, para que suas práticas sejam legitimadas em face das características do nicho ao qual pertencem.

A procura pela legitimidade guia as organizações para a incorporação de práticas e procedimentos institucionalizados na sociedade; assim, ao que parece, a conformidade, mais do que o desempenho, determina a sobrevivência das organizações (Meyer e Rowan, 1977). Em complemento dessas argumentações Scott (1992) considera que, caso a organização não atue conforme os valores válidos pela sociedade, ela não terá como legítimos seus próprios valores. A procura por tal conformidade não ocorre por razões de busca de eficiência organizacional, mas por aumento da legitimidade, dos recursos e da capacidade de sobrevivência (Kondra e Hinings, 1998); a legitimidade é interpretada como sendo as avaliações que a sociedade faz dos objetivos organizacionais (Scott, 1992).

Assim como o ambiente é observado pelos seus elementos simbólicos, pode-se também, adotando-se outra perspectiva (racional), observá-lo pelos aspectos técnicos. Segundo Scott (1992), na década de setenta os estudos referentes ao contexto organizacional primavam por abordar o ambiente técnico. Scott e Meyer (1992) definiram ambiente técnico aquele no qual um produto ou serviço é comercializado, de tal modo que as organizações são recompensadas pela efetividade e eficiência do processo produtivo.

Scott (1991) enfatiza que a distinção entre o ambiente técnico e institucional é apenas de carácter heurístico, pois a “presença de elementos de um não exclui a

presença do outro tipo” (p. 168). Ocorre que, em determinados campos organizacionais, elementos de um ambiente se tornam mais importantes e influentes para o contexto do que os elementos do outro ambiente (Quadro 2), porque, segundo esse mesmo autor (p. 179) , há uma “conhecida proposição na teoria dos sistemas abertos que as organizações tenderão a mapear a complexidade dos elementos do ambiente dentro de suas próprias estruturas”.

Quadro 2 Grau de influência/pressão dos ambientes técnico e institucional em diferentes campos organizacionais

		AMBIENTE INSTITUCIONAL	
		Forte	Fraco
AMBIENTE	Forte	Serviços Públicos Bancos e Hospitais	Empresas Manufatureiras
	TÉCNICO	Fraco	Escolas, Delegacias E Igrejas

FONTE: Scott, 1992, p. 133.

Então, enquanto as organizações mais dependentes da conformidade com o ambiente técnico são premiadas pela utilização eficaz dos recursos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996), ou seja, as influências, as pressões e a conformidade geradas pelo ambiente têm seu foco no exercício do controle das saídas organizacionais (*outputs*) (Scott, 1994), as organizações para as quais o ambiente institucional tem maior significado, procuram apoio e legitimidade perante a sociedade na qual se inserem (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Pelas exemplificações do Quadro 2, volta-se à observação para situações reais. Assim, torna-se mais visível onde e como ocorrem as pressões ambientais. Por exemplo, as indústrias manufatureiras sofrem fortes pressões do ambiente técnico, mas em menor grau do ambiente institucional, por suas tarefas serem tecnicamente complexas (Scott, 1992) e por não dependerem tanto de legitimidade social para produzir seus bens.

Neste exemplo, uma mudança ambiental poderia elevar o grau de exigências institucionais sobre as indústrias, por pressões de caráter ecológico, por novas leis, por demissões em massa e outras. Tais pressões surgem assim que mudam algumas “regras do jogo”, fazendo com que a sociedade, o Estado e as outras organizações passem a ter as novas regras como novos padrões de conduta, tendo a organização que se adaptar aos padrões vigentes. Segundo Meyer e Rowan (1977), os elementos simbólicos (crenças, regras e papéis institucionalizados), independentemente dos recursos e procedimentos técnicos, podem afetar as formas organizacionais.

Por outro lado, os dois tipos de ambientes têm em comum o fato de exercerem controle sobre as organizações, para que se adaptem a padrões institucionalizados, sejam estes técnicos, como quantidade e qualidade, sejam sociais, como a ética por exemplo, levando as organizações, pertencentes a um mesmo nicho, a práticas isomórficas (Gonçalves, 2001). Para Meyer, Boli e Thomas (1994, p.09) a “ação social nas sociedades modernas está fortemente estruturada com regras institucionalizadas”. São essas regras que levam as organizações a práticas homogêneas, o que DiMaggio e Powell (1983) caracterizaram como isomorfismos, ou seja, diante do ambiente institucional as práticas organizacionais de empresas de um mesmo setor tendem a ser isomórficas (isomorfismo institucional), pois procuram legitimidade dentro do mesmo contexto (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996, 1999; Machado-da-Silva e Fernandes, 1999), enquanto no ambiente técnico, onde as organizações são premiadas pelos níveis de competitividade que alcançam, as práticas homogêneas caracterizam-se pelo isomorfismo competitivo, que tende a amenizar as pressões para a conformidade com as exigências ambientais.

Segundo Berger e Luckman (1985, p. 206) “embora o indivíduo possa improvisar procedimentos de sustentação da realidade em face da crise, a própria sociedade institui procedimentos específicos para situações reconhecidas como capazes de implicar o risco do colapso da realidade.” Esta parece ser a base das práticas homogêneas entre organizações que sofrem as mesmas pressões do ambiente e procuram de algum modo sua legitimidade, recorrendo ao que está institucionalizado e, portanto, tido como certo.

O isomorfismo institucional resulta de diferentes pressões exercidas pelo ambiente institucional sobre a organização e pode caracterizar-se, segundo DiMaggio e Powell (1983), de três maneiras, dependendo de como a organização recebe as pressões e é vulnerável a elas. O certo é que o efeito é o mesmo: gerar homogeneidade estrutural (Scott, 1992; Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

1) Isomorfismo coercitivo: resulta de pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou uma organização sobre outra, que se encontra em condição de dependência (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p. 31).

2) Isomorfismo mimético: em face da incerteza que a introdução de novas práticas, metas ou tecnologias podem causar perante a legitimidade do ambiente, organizações tendem a adotar (imitar) os procedimentos e arranjos estruturais implementados com sucesso por outras organizações (DiMaggio e Powell, 1983).

3) Isomorfismo normativo: “o esforço coletivo dos membros de uma ocupação para definir as condições e os métodos de seu trabalho” (DiMaggio e Powell, 1983) conduz a formas comuns de interpretação e de ação em face dos problemas e das exigências organizacionais institucionalizadas em subculturas ocupacionais (profissionalização). Segundo estes autores as fontes do isomorfismo normativo seriam: a) o suporte formado pela educação formal e cognitiva produzida pela especialização profissional; e b) o crescimento e elaboração de redes profissionais que ultrapassam as barreiras das organizações e através das quais novos modelos se difundem rapidamente (p. 152).

Quanto a esta caracterização, DiMaggio e Powell (1983) salientam que nem sempre é empiricamente possível distinguir os isomorfismos institucionais, pois as pressões isomórficas podem ser ao mesmo tempo coercitivas e normativas, por exemplo.

Para estes autores, quanto mais estruturado se torna o ambiente, maior o grau de homogeneidade entre as estruturas organizacionais que o compõem, porque, segundo Zucker (1983), tendo em mente que as regras e controles instituídos no ambiente moldam as estruturas organizacionais, em organizações em

que suas estruturas estão o tempo todo sendo reguladas por fatores externos, há forte tendência ao isomorfismo estrutural com o ambiente.

O isomorfismo tem sua razão na aversão ao risco (Kondra e Hinings, 1998) que as organizações (leia-se seus dirigentes e demais membros) têm. Um contexto bem estruturado oferece mais riscos às organizações por ter mais bem elaboradas e difundidas as regras de conduta, o que permite que as pressões sejam mais intensas e efetivas.

Kondra e Hinings (1998) consideram que o alto ajuste às normas institucionalizadas poderá limitar o desempenho organizacional, por inibir inovações e a criatividade, que ficam restritas ao que é ou não aceito socialmente. E concluem: quanto menor o nível de exigências institucionais, maior é a diversidade dentro de um mesmo nicho. Por outro lado, o isomorfismo também pode ser “vantajoso para as organizações, já que a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento por meio da incorporação de regras socialmente aceitas”(Machado-da-Silva e Fonseca, 1999). Assim, ao mesmo tempo que o isomorfismo legitima e dá apoio às organizações para que sobrevivam, ele acaba por empobrecer a variância e a diversidade.

Segundo estes últimos autores, a diversidade estrutural num mesmo nicho ocorre devido à interpretação que os dirigentes das organizações fazem do ambiente e às respostas derivadas destas interpretações, que são peculiares a cada organização. Para interpretar o ambiente e a ele reagir, os dirigentes organizacionais se utilizam dos esquemas interpretativos dominantes na organização.

Para Machado–da-Silva e Gonçalves (1998, p. 225) “os mecanismos que pressionam em direção do isomorfismo são fundamentais para o entendimento da dinâmica da mudança, em especial quando considerados em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações”, porque, sendo o ambiente institucional formado por aspectos culturais, a mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência, podendo este contexto de referência variar entre internacional, nacional e regional / local.

Um elemento componente da relação organização-empresa é a noção de contexto de referência. Scott (1992), descrevendo a tendência existente de analisar as organizações por sua proximidade geográfica (contexto local), contrapõe a necessidade de outros contextos (nacional e internacional), pois “numerosas organizações são conectadas a sistemas corporativos nacionais e internacionais e muitas compram de e distribuem para mercados nacionais ou internacionais”.

Para Machado-da-Silva e Fonseca (1999), o contexto ambiental de referência representa o nível do contexto a que a organização se reporta para adotar suas concepções e valores, representando o foco da atenção da organização para a tomada de decisões estratégicas. Devido à expansão atual dos tipos de transação entre organizações, os autores colocam que se faz necessária uma classificação mais precisa e propõem a utilização de quatro níveis: local, regional, nacional e internacional.

O contexto de referência, por determinar o foco da atenção organizacional, refletirá os pressupostos do ambiente técnico e institucional que a organização considerará para a elaboração de sua estratégia e a “mudança organizacional processa-se à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência”(MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

A relação entre contexto de referência e competitividade foi apontada por Machado-da-Silva e Fonseca (1996) em uma análise da indústria calçadista de Novo Hamburgo/RS. Neste trabalho, os autores encontraram evidências de que as mudanças no ambiente institucional fora de seu contexto de referência (pressões exercidas pelo Estado em prol da modernização e novas práticas adotadas por concorrentes internacionais) não afetaram esta população. As empresa parecem perceber e responder apenas às mudanças em seu contexto de referência, o que pode afetar sua competitividade e sobrevivência.

Entender a dinâmica da homogeneidade que abrange os nichos organizacionais poderia auxiliar os dirigentes e os analistas a diferenciar o que significa o desaparecimento de uma forma organizacional do significado de falência de uma organização (DiMaggio e Powell, 1983).

3 METODOLOGIA

O referencial teórico, apresentado no capítulo anterior, procurou estabelecer a perspectiva epistemológica adotada nesta pesquisa. Este capítulo se destina a discutir a parte metodológica da pesquisa, tomando-se os cuidados de conciliá-la com o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e os pressupostos da base teórico-empírica apresentada. A inclusão e apresentação do referencial metodológico pretendem demonstrar o caminho, os procedimentos e as regras (GIL, 1991) de que o pesquisador se utilizou para observar a realidade e chegar às suas conclusões.

Para a consecução do objetivo realizou-se o levantamento do contexto de referência da empresa, e tal contexto associado ao movimento contido (diferenciação ou isomorfismo) na estratégia pretendida para a organização. Para tal fim, aplicou-se um questionário como instrumento de pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Existe diferença no posicionamento competitivo atual e pretendido nas empresas pesquisadas, caracterizando movimentos isomórficos e de diferenciação, para os diferentes contextos de referência ?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Para investigar o problema de pesquisa mencionado acima, o levantamento e a análise dos dados foram guiados pelas perguntas identificadas a seguir:

a) Qual o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) das empresas pesquisadas ?

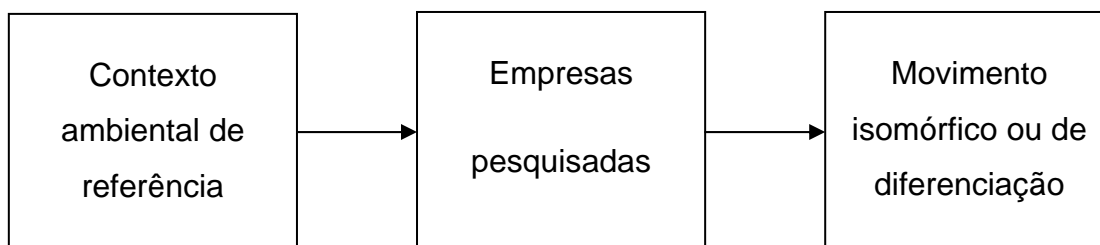
b) Qual o posicionamento competitivo atual e pretendido das empresas em questão ?

c) Há variação no tipo de movimento competitivo atual e pretendido nos diferentes contextos de referência ?

3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas da Pesquisa:

Para o presente trabalho foram consideradas as seguintes variáveis: contexto ambiental de referência das empresas foco deste estudo e movimentos isomórficos e de diferenciação atual e pretendido. Será abordada a variação do movimento competitivo em função dos diferentes contextos de referência. Esta relação entre as variáveis pode ser representada pela figura:

Categorias de Análise: relação entre as variáveis



Suas definições constitutivas e operacionais estão apresentadas, a seguir:

POSICIONAMENTO COMPETITIVO ATUAL

D.C.: Indica a proximidade da posição estratégica atual em relação às posições dos concorrentes mais significativos da empresa (Gimenez, Grave e Hayashi Jr., 2004).

D.O.: Identificado a partir das respostas extraídas do conjunto de itens de questionário (anexo I) aplicado nas empresas objeto deste estudo, que indicam quais as características atuais dos concorrentes e da empresa respondente.

POSICIONAMENTO COMPETITIVO PRETENDIDO

D.C.: Aponta a intenção de mudança da posição estratégica atual em função da percepção das características da concorrência (Gimenez, Grave e Hayashi Jr., 2004).

D.O.: Identificado a partir das respostas extraídas do conjunto de itens de questionário (anexo I) aplicado nas empresas objeto deste estudo, que indicou quais as características pretendidas para a empresa num horizonte de tempo de cinco anos.

CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA

D.C.: Diz respeito ao nível do contexto ambiental ao qual a organização se reporta para adotar suas concepções e valores. Caracteriza-se como o principal campo de visão organizacional na tomada de decisões estratégicas (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999)

D.O.: Verificado a partir das respostas extraídas no conjunto de itens de questionário (anexo II) aplicado nas empresas objeto deste estudo. O questionário atentou-se para a identificação do nível do contexto ambiental que exerce maior influência na adoção das estratégias organizacionais.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

ISOMORFISMO

Processo de homogeneização de regras, normas e práticas que pressiona as organizações a se modificarem e se harmonizarem às características e condições do ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 1991; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1994).

Isomorfismo coercitivo

Pressões formais ou informais advindas do ambiente legal e político ou da condição de dependência entre organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Isomorfismo normativo

Consiste no “compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação [...] conduzindo a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas e às exigências organizacionais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Isomorfismo mimético

Consiste na “adoção, por parte de uma organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, a fim de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este item apresenta o delineamento da pesquisa, sua população e amostragem e o tipo, coleta e tratamento de dados realizados no desenvolvimento do estudo.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Pode-se classificar o presente estudo como exploratório, pois pretende explorar determinada realidade, sem intenção de verificar relações de causalidade, visando subsidiar a formulação de hipóteses ou questionamentos para futuras pesquisas.

O método de coleta de dados aplicado foi a utilização de questionários com os colaboradores das empresas. Utilizou-se um questionário para o levantamento do contexto ambiental de referência e outro para o levantamento do isomorfismo

mimético atual e pretendido. Para a coleta de dados foram realizadas várias visitas nas salas dos cursos de pós-graduação de um Centro Universitário em Curitiba. Após explanação do objetivo da pesquisa, foram requisitados voluntários para o fornecimento das informações de posicionamento competitivo das empresas onde os voluntários trabalham, bem como dos seus principais concorrentes. O fornecimento das informações ocorreu com o preenchimento dos questionários da pesquisa.

Quanto ao propósito do estudo, pode-se enquadrá-lo como descritivo, tendo-se em vista que o propósito estabelecido é conhecer o objeto sem buscar relações causais entre suas variáveis. No item ambiente, caracteriza-se como pesquisa de campo.

3.2.2 População e amostra

A população escolhida para a realização deste trabalho foram alunos dos cursos de pós-graduação de um Centro Universitário em Curitiba/PR, colaboradores de empresas da cidade. A abordagem foi realizada dentro das salas de aulas com a explicação da pesquisa e adesão voluntária para o preenchimento dos questionários. Foram coletados 75 questionários.

O estudo não levou em conta o setor de atuação das empresas, visando englobar empresas que adotassem diferenciados contextos de referência e refletissem diferentes ambientes técnicos e institucionais. A pesquisa com empresas de vários setores pareceu adequada, pois cada respondente apontaria seus competidores relevantes e faria comparações entre as suas características e as dos concorrentes, o que impediria que organizações muito diversas fossem comparadas entre si.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta dos dados junto aos alunos dos cursos de pós-graduação foi realizada ao longo de três semanas entre julho e agosto de 2007. A coleta retornou 75 questionários, sendo que 15 foram desconsiderados por estarem incompletos e por isso invalidados.

Com isso foram 60 questionários considerados com dados válidos e que fizeram parte da análise. As empresas representadas nos 60 questionários abrangem diversos setores. O segmento de bancos e financeiras teve registro de 8 empresas, seguido pelo segmento educacional e de prestação de serviços com 7 empresas cada.

Tabela 1 Setores de Atuação

Setor	Nº empresas
Bancos e Financeiras	8
Educação	7
Prestação de Serviços em geral	7
Telefonia	4
Metal-Mecânico	4
Construção Civil	3
Indústria Farmacêutica	2
Eletrônico	2
Papel e Celulose	1
Têxtil	1
Alimentos	1
Plásticos	1
Energia	1
Outros	4

Em relação a idade das organizações participantes da pesquisa, 7 possuem até cinco anos de existência no mercado; 12 empresas estão entre seis e 10 anos; 6 empresas entre onze e vinte anos. Por último, com mais de vinte anos foram 21

empresas, representando a faixa mais representativa com 45,65% do total de empresas, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 Idade da empresa

Idade da Empresa	N°	%
Até 5 anos	7	15,22
Entre 06 e 10 anos	12	26,09
Entre 11 e 20 anos	6	13,04
Mais de 20 anos	21	45,65
Total	46	100

Atendendo ao primeiro objetivo específico do trabalho de identificar o contexto ambiental de referência das empresas objetos do estudo, temos a seguinte distribuição, conforme a tabela 3. A maioria das empresas da pesquisa (66,66%) apresentam um contexto de referência mais amplo (internacional e nacional).

Tabela 3 Empresas x Contexto de Referência

Contexto de Referência	N°	%
Internacional	14	23,33
Nacional	26	43,33
Regional	10	16,67
Local	10	16,67

Os construtos utilizados para a pesquisa de posicionamento competitivo foram extraídos do trabalho realizado por RAMOS (2005) com dirigentes de 48 pequenas empresas. Nesta pesquisa era apresentada aos respondentes uma lista com cerca de 30 construtos, dos quais estes escolhiam alguns que entendiam ser mais importantes e ter relação com as características de planejamento estratégico das suas organizações.

Para o presente trabalho foram resgatados os 11 construtos que apareceram com maior frequência, citados pelos dirigentes na pesquisa de RAMOS, conforme especificado abaixo na tabela 4.

Tabela 4 Construtos utilizados na pesquisa

Construtos / Escala	
Porte Pequeno	Porte Grande
Linha de produto restrita	Linha de produto ampla
Produto tipo padrão	Produto tipo premium
Qualidade baixa	Qualidade alta
Preço baixo	Preço alto
Tecnologia defasada	Tecnologia avançada
Atendimento moroso/ruim	Atendimento ágil/bom
Postura comercial passiva	Postura comercial agressiva
Atuação mercado genérico	Atuação mercado focado
Competidor fraco no mercado	Competidor forte no mercado
Imagem de pouco prestígio	Imagem de alto prestígio

No preenchimento do questionário para verificação do posicionamento competitivo, os 60 respondentes observando os construtos relacionados, elencavam até sete de seus principais concorrentes. Na seqüência, avaliavam por uma escala de 7 pontos, seus concorrentes, as características da sua própria empresa no momento atual e as características pretendidas para um horizonte de cinco anos.

Para cada um dos 60 questionários foi calculado o índice de correlação do posicionamento atual e pretendido em relação a seus concorrentes avaliados. Em seguida foi calculado a média do posicionamento atual e pretendido.

Para identificar a relação entre contexto de referência e os movimentos no posicionamento competitivo, foi utilizada estatística não-paramétrica. Aplicando o teste qui-quadrado, os resultados indicam que há relação significativa entre o movimento encontrado e o contexto de referência significativo ($p=0,007$), o que pode ser considerado aceitável em ciências sociais, principalmente em se tratando de uma pesquisa exploratória que trabalha com uma população reduzida ($n=60$).

Os resultados mostraram que num contexto de referência mais abrangente (internacional e nacional), o movimento predominante na estratégia pretendida é de diferenciação. Já para o movimento de aproximação dos concorrentes (isomorfismo), o contexto de referência ficou dividido entre local e nacional.

Para manter a semelhança com o estudo de RAMOS (2005), foram agrupados os três primeiros contextos de referência (internacional, nacional e

regional) e o quarto contexto tratado isoladamente (local). Por isso, foi possível a comparação com o trabalho anterior e também a realização do teste qui-quadrado.

Comparando os dados, quando observado uma média de correlação maior na posição atual indicaria que a empresa pretende, na estratégia futura, estabelecer uma distância maior entre ele e os outros concorrentes. Para uma média de correlação maior na posição pretendida indicaria um movimento de aproximação das características dos concorrentes (isomorfismo). Na tabela 5, os dados referentes aos movimentos de diferenciação ou isomorfismo podem ser observados, bem como o contexto de referência de cada uma das empresas.

Tabela 5 Diferenciação e Isomorfismo por correlação média

Movimento de Diferenciação				Movimento de Isomorfismo			
Empresa	Média Atual	Média Pretendida	Contexto de Referência	Empresa	Média Atual	Média Pretendida	Contexto de Referência
15	0,5417	0,0710	Nacional	53	0,3697	0,4366	Nacional
16	0,0924	-0,4114	Nacional	20	0,5149	0,5367	Internacional
26	0,1574	-0,2981	Regional	01	-0,0850	0,1177	Local
10	0,7546	0,0925	Local	09	-0,1000	0,2085	Nacional
12	0,1601	-0,2268	Internacional	30	0,7797	0,8094	Local
22	0,3162	-0,2121	Nacional	27	0,9328	0,9474	Local
03	0,6257	-0,0029	Internacional	57	0,8751	0,8908	Local
28	0,5857	-0,0102	Regional	04	0,6584	0,7025	Nacional
02	0,3168	0,1208	Internacional	24	0,3836	0,5681	Local
25	0,9045	0,9007	Internacional	60	0,5463	0,7751	Regional
45	0,7405	0,3786	Internacional	31	-0,2736	0,7918	Nacional
19	0,9847	0,9481	Nacional	34	0,1897	0,5013	Internacional
33	-0,1263	-0,5197	Local	58	0,3032	0,3423	Local
44	1,0000	-0,1000	Internacional	42	-0,1936	0,8101	Nacional
41	0,9325	0,3248	Regional				
14	0,7710	-0,1689	Regional				
36	0,5655	-0,2073	Regional				
07	0,8016	0,5899	Nacional				
06	0,4513	0,2294	Nacional				
50	0,1064	-0,0833	Internacional				
08	0,4078	-0,3902	Nacional				
55	0,8944	0,5818	Nacional				
18	0,1489	0,0686	Internacional				
59	0,3694	0,2713	Internacional				
52	-0,3464	-0,3686	Nacional				
37	-0,0522	-0,2609	Nacional				
13	0,5051	0,4666	Internacional				
49	0,9545	0,8230	Nacional				
43	1,0000	0,9753	Nacional				
47	1,0000	0,9527	Nacional				
48	0,7158	0,6873	Nacional				
11	0,7546	0,7356	Local				
17	0,0843	0,0251	Regional				

Do total das 60 empresas, 33 (55%) apresentaram movimento de diferenciação das características competitivas de seus principais concorrentes. Outras 14 empresas (23,33%) mostraram movimento de isomorfismo com aproximação das características estratégicas de seus principais concorrentes. Por último, os dados apontaram que 13 empresas (21,67%) não apresentaram mudança do movimento do seu posicionamento estratégico em relação aos concorrentes.

Analisando os resultados deste trabalho, parece correto afirmar que, na maioria das empresas (55%) pesquisadas, a mudança observada no posicionamento em seu espaço competitivo tende a diferenciação de seus principais concorrentes. Esse resultado é exatamente o contrário do que encontrado na pesquisa de RAMOS (2005), onde com uma pesquisa em 48 organizações, apontou que 59% (27 empresas) procuravam aproximação (isomorfismo) da forma como seus concorrentes se comportam.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma conclusão possível do presente trabalho aponta que o mapeamento da concorrência parece ser uma fonte muito importante de informação para o desenvolvimento da estratégia das empresas.

O campo de influência ao redor da organização também exerce papel importante. As empresas selecionam os elementos ambientais mais valorizados internamente e delimitam o nível do ambiente a que permanecerão atentas na busca por informações, tendências e outras trocas. Estes níveis do ambiente, também chamados de contexto de referência por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) como local, regional, nacional e internacional, influenciarão o comportamento e o estabelecimento de estratégias.

Neste sentido e de acordo com os resultados desta pesquisa, as empresas parecem refletir as pressões para a diferenciação em relação ao posicionamento competitivo com seus concorrentes. Este resultado foi exatamente o contrário do encontrado em pesquisa similar elaborada por RAMOS (2005).

Isso mostra a necessidade de aprofundamento e realização de mais pesquisas seguindo esta mesma problemática, tentando contribuir ainda mais para a construção de uma linha em torno do desenvolvimento do posicionamento competitivo nas organizações.

Sendo assim, sugere-se aperfeiçoar a lógica proposta nesta dissertação por meio das seguintes sugestões para estudos futuros:

a) A replicação do presente estudo, discriminando um setor específico de atuação das empresas (por exemplo, o setor metal-mecânico), em uma amostragem representativa em relação ao total da população. Isto permitiria uma melhor análise da sistemática do posicionamento competitivo das empresas deste setor e uma generalização dos resultados obtidos.

b) A utilização do questionário tem um retorno muito melhor quando aplicado individualmente com a possibilidade de explicação do seu funcionamento, tendo em

vista a complexidade no entendimento por parte de alguns respondentes. Uma entrevista pessoal e aplicação do questionário trariam um retorno significativo no levantamento dos dados para análises futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; MACDONNEL, E. J. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, S. de L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais na indústria moveleira do Paraná**. Curitiba, 2001: Dissertação de Mestrado em Administração, UFPR.

BASTOS, A. V. B. BORGES-ANDRADE, J. E. **Nota Técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos organizacionais**. IN: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de estudos organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BETHLEM, A. **Os conceitos de política e estratégia**. *RAE*, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan-mar. 1981.

BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.

COCHIA, C. B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. Curitiba, 2002, 205 p. Dissertação de mestrado em administração, UFPR, 2002.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.

FONSECA, Valéria Silva da; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Conversações entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégia, cognição e instituição**. *Organizações & Sociedade*, v 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: edição do autor, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. **Dinamismo ambiental e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva.** *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 8, n. 2, p. 211-223, 2002.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S.; HAYASHI Jr., P. **Isomorfismo mimético em estratégia de pequenas empresas:** ilustração de método de investigação. Maio de 2004.

GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.** Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido?** In: XXV ENANPAD, 25^o, *Anais...* Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.

HININGS, C. R., THIBAUT, Lucie, SLACK, Trevor, KIKULIS, Lisa. Values and organizational structure. **Human Relations**, V. 49, n. 7, p. 885-917, 1996.

KONDRA, A.Z.; HININGS, C.R. Organizational diversity and change in institutional theory. In: **Organization Studies**, 19/5, p. 743-767, 1998.

LAROCHE, H.; NIOCHE, J.-P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, p. 64-78, Juin./Juil./Août. 1994.

LODI, J. B. **Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo.** *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar. 1969.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**, v.1. São Paulo: Atlas, 1998. p. 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha.. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; OLIVEIRA, Lúcia M **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional.** Administração contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. In: VIEIRA, Marcelo M. **Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais.** Administração contemporânea. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-39.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; **Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica.** *Organizações e Sociedade*, v. 04, n. 7, p. 97-114, 1996.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um**

estudo de caso. Dissertação de mestrado em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MEYER, John; BOLI, John; THOMAS, Geoge M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, Richard W; MEYER, John W. **Institutional Environments and Organizations.** London: Sage Publications, 1994.

MEYER, J., ROWAN, B.. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. Chicago: **American Journal of Sociology**, Vol.83, N.2, p. 340-363, 1977.

MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica.** In: ANSOFF, H.1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P; FERREIRA, J. M. **Cognição, Instituições e Estratégia em Pequenas Empresas** In: XXIX ENANPAD, 29º, *Anais...* Brasília: ANPAD, set. 2005.

RAMOS, S. C. **Isomorfismo Mimético e Contexto de Referência: um estudo em pequenas empresas de Curitiba.** Dissertação de mestrado em Administração – Curitiba: PUC/PR, 2005.

WEBER, M. “A ciência como vocação”. Em M. WEBER. *Ensaio de sociologia.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

SCOTT, R. W. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems.** New Jersey: Prentice Hall, 1992.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. **Institutional Environments and Organizations: structural complexit and individualism.** Thousand Oaks: Sage publications, 1994.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SUN TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

WRIGHT, KROLL e PARNELL. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TENBRUNSEL, A.E.; Galvin, T. L.; Neale, M.A. e Bazerman, M.H. **Cognições em Organizações**. IN: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de estudos organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZUCKER, W.V. 1983, Tannins: does structure determine function? An ecological perspective, **The American Naturalist**, Lancaster, v. 121 n. 3, p. 335-365, 1983.

ANEXO I

Questionário de Avaliação do Posicionamento Competitivo

Empresa: _____ Ramo de atividade: _____

Nº de funcionários empresa: _____ Idade da sua empresa: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____ A Empresa é Exportadora: () Sim () Não

Nível atuação do respondente: () Diretoria () Gerência () Assessoria () Operações

Olhe para o ambiente de competição empresarial a sua volta, escolha até 7 empresas do seu espaço competitivo que sejam importantes para você e as represente na tabela nas colunas "A" a "G". Atribua pontuação (escala de 1 a 7) para cada um dos 11 (onze) pólos das qualificações (características). Depois atribua pontuação para sua própria empresa dentro da mesma escala (de 1 a 7) em cada um dos pólos das qualificações, primeiramente na coluna "EA" para um momento "atual". Em seguida na coluna "EF" como você gostaria, no "futuro", que sua empresa esteja num cenário de cinco anos.

		←			→							
1° Polo de Qualificação	1° Polo de Qualificação	1° Polo de Qualificação	Empresa Neutra	2° Polo de Qualificação	2° Polo de Qualificação	2° Polo de Qualificação						
Aplica-se Fortemente à empresa	Aplica-se Moderadamente à empresa	Aplica-se Fracamente à empresa	ou equidistante de ambos os polos	Aplica-se Fracamente à empresa	Aplica-se Moderadamente à empresa	Aplica-se Fortemente à empresa						
1	2	3	4	5	6	7						
Concorrentes de "A" a "G" Pontuação de "1" a "7"		Empresa 1: _____	Empresa 2: _____	Empresa 3: _____	Empresa 4: _____	Empresa 5: _____	Empresa 6: _____	Empresa 7: _____	Posição atual da sua empresa	Posição futura da sua empresa	Concorrentes de "A" a "G" Pontuação de "1" a "7"	
1° Polo de Qualificação		A	B	C	D	E	F	G	EA	EF	2° Polo de Qualificação	
Empresa Jovem (exemplo)		7	7	7	7	4	7	5	5	7	Empresa Madura (exemplo)	
Administração Familiar (exemplo)		7	3	7	2	7	7	6	1	5	Administração Profissional (exemplo)	
Empresa Conservadora (exemplo)		5	7	6	3	6	4	2	6	4	Empresa Inovadora (exemplo)	
1- Porte Pequeno											1- Porte Grande	
2- Linhas de Produtos Restrita											2- Linhas de Produtos Ampla	
3- Produto Tipo Padrão											3- Produto Tipo Premium	
4- Qualidade Baixa											4- Qualidade Alta	
5- Preço Baixo											5- Preço Alto	
6- Tecnologia Defasada											6- Tecnologia Avançada	
7- Atendimento moroso/ruim											7- Atendimento ágil/bom	
8- Postura comercial passiva											8- Postura comercial agressiva	
9- Atuação Mercado genérico											9- Atuação Mercado focado	
10- Competidor fraco no mercado											10- Competidor forte no mercado	
11- Imagem de pouco prestígio											11- Imagem de alto prestígio	

Siglas: EA – Estratégia Atual e EF – Estratégia Pretendida no futuro.

ANEXO II

Questionário para levantamento do Contexto de Referência

Levantamento do Contexto de Referência . Escolha a afirmativa que melhor caracteriza sua empresa. As alternativas não são excludentes entre si, porém é muito importante escolher apenas uma única resposta (aquela que melhor representar as características da sua empresa).

1- Nos últimos anos a empresa tem optado por consolidar ou ampliar sua atuação no mercado . . .

- () Internacional
- () Nacional
- () Regional (Paraná e estados vizinhos)
- () Local (Curitiba e cidades vizinhas)

2- Para a empresa tem sido mais importante manter-se atenta . . .

- () às regulações e oscilações do mercado internacional , às cotações de preços e à situação macroeconômica da comunidade internacional
- () à política econômica nacional e às flutuações da economia brasileira
- () aos programas de desenvolvimento regional e aos incentivos governamentais para o desenvolvimento da região.
- () aos incentivos para o desenvolvimento da indústria local, como programas e projetos municipais, bem como associações e parcerias com empresas locais.

3- Na análise da concorrência, a empresa procura estar atenta ao comportamento de . . .

- () empresas que concorrem pelo mercado internacional
- () empresas que concorrem pelo mercado nacional
- () empresas que concorrem pelo mercado regional (Paraná e estados vizinhos)
- () empresas que concorrem pelo mercado local (Curitiba e cidades vizinhas)

4- Para a empresa, as ações governamentais devem se concentrar em . . .

- () promover política de incentivo ao comércio exterior, incentivando as exportações, combatendo práticas ilegais de comércio e realizando acordos internacionais.
- () reduzir entraves à concorrência da indústria nacional, facilitando o acesso ao crédito, reduzindo a tributação, promovendo o crescimento e a estabilidade econômica do país.
- () estimular a competitividade da indústria regional, pela cooperação e coordenação de esforços, promovendo o crescimento e o desenvolvimento econômico da região
- () estimular a competitividade da indústria curitibana, concedendo subsídios e incentivos fiscais, investindo em infra-estrutura e criando uma política e desenvolvimento municipal.

5- Os investimentos realizados para a melhoria de seu processo e produto visam principalmente sua consolidação ou expansão para o mercado:

- () Internacional
- () Nacional
- () Regional (Paraná e estados vizinhos)
- () Local (Curitiba e cidades vizinhas)

6- A empresa costuma freqüentar feiras, congressos e encontros setoriais, principalmente de nível:

- () Internacional
- () Nacional
- () Regional (Paraná e estados vizinhos)
- () Local (Curitiba e cidades vizinhas)

7- Nos últimos anos tem sido importante para a empresa organizar-se segundo tendências do mercado:

- () Internacional
- () Nacional
- () Regional (Paraná e estados vizinhos)
- () Local (Curitiba e cidades vizinhas)

8- Pode-se dizer que causa maior impacto na sua empresa mudanças ou tendências do mercado:

- () Internacional
- () Nacional
- () Regional (Paraná e estados vizinhos)
- () Local (Curitiba e cidades vizinhas)

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](#)