

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A INFLUÊNCIA DA ALIANÇA ESTRATÉGICA CENTRO VIVO NAS  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS  
PARTICIPANTES: UMA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE  
WHITTINGTON

CAROLINA VALENTINI TOSCANI

CURITIBA  
2006

CAROLINA VALENTINI TOSCANI

**A INFLUÊNCIA DA ALIANÇA ESTRATÉGICA CENTRO VIVO NAS  
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS  
PARTICIPANTES: UMA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE  
WHITTINGTON**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2006

Dedico esta dissertação a  
minha família: meu pai Beto,  
minha mãe Dalva e meu irmão  
Felipe.

“Algo é só impossível até que alguém duvide e acabe provando o contrário.”

*Albert Einstein*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela vida e a Nossa Senhora de Schoenstatt por iluminar e guiar meus passos durante esta caminhada.

A minha família, por durante toda minha vida ter sido meu porto seguro, minha base sólida, que nunca me deixou desistir, mesmo nos momentos de fraqueza e desânimo. Agradeço por sempre terem acreditado em mim, me dado apoio, carinho, amor, e que apesar da distância e das dificuldades sempre estiveram muito perto, dentro do meu coração. Pai, mãe, Felipe, amo vocês de todo o meu coração. Obrigada por tudo!

Agradeço ao meu namorado, Cristian, e a toda sua família, por terem me acolhido como parte dela. Meu colega, amigo, conselheiro, parceiro de todas as horas, muito obrigada pelo apoio, pela paciência, carinho, companheirismo. Agradeço também pela imensa ajuda no desenvolvimento deste trabalho, pelas sugestões, dedicação e pelas valiosas contribuições! Enfim, muito obrigada por estar comigo durante toda minha caminhada, pois com certeza minha jornada foi muito mais fácil com você ao meu lado.

Ao Professor Doutor Pedro José Steiner Neto, que foi, além de meu orientador, um grande amigo, conselheiro, um ótimo mestre. Muito obrigada pelo exemplo de profissionalismo! Agradeço pela dedicação, pelo incentivo, por acreditar em mim, por desenvolver, junto comigo, toda esta pesquisa.

Ao Professor Doutor Acyr Seleme, por acompanhar desde o início este trabalho, participando da banca de defesa do projeto e também da banca examinadora da dissertação. Muito obrigada pelo apoio e pelas sugestões e contribuições, que com certeza enriqueceram de forma grandiosa esta pesquisa.

Ao Professor Doutor Fernando Antonio Prado Ginemez. Em primeiro lugar pelas sugestões na validação do meu questionário. Agradeço também por ter aceitado participar da banca examinadora da minha dissertação e principalmente por suas contribuições, que enriqueceram de forma incomensurável meu trabalho.

Ao Projeto Centro Vivo e a todas as pessoas que lá trabalham. Muito obrigada pela oportunidade concedida, pois sem a boa vontade e a dedicação de todos vocês esta pesquisa não poderia ser realizada.

A todas as empresas e seus responsáveis, que aceitaram participar desta pesquisa, que dedicaram tempo para nos receber e responder o questionário. Muito obrigada!

Ao meu amigo, Professor Doutor Mauro Kreuz, que é, sem dúvida um dos responsáveis por hoje eu estar aqui, terminando o mestrado. Muito obrigada por ser meu conselheiro, por acreditar em mim, por estar sempre disponível quando eu pedia socorro. A você e toda sua família, obrigada pela amizade, apoio e carinho.

A minha professora, amiga, conselheira, Nádyá Antonello, por todo apoio, dedicação e carinho. Nádyá, você é muito especial, fez parte da construção do meu crescimento.

Ao Professor Doutor Mauricio Fernandes Pereira. Muito obrigada por tudo, por ter me recebido de braços abertos quando fui sua aluna na UFSC. Agradeço também por continuar sempre a minha disposição durante minha caminhada no mestrado aqui em Curitiba.

Aos colegas de mestrado, que se tornaram amigos, me receberam de braços abertos na nova cidade. Agradecimento especial aos colegas e amigos Tamara, Camila e José Ricardo e também a sua namorada Andressa. Um abraço muito especial ao Zé. Muito obrigada por ter dividido comigo os momentos de angústia e felicidade no decorrer do desenvolvimento da pesquisa de campo. Valeu pelo coleguismo, companheirismo, paciência e apoio.

Ao CEPPAD, na pessoa do coordenador, Professor Doutor Sérgio Bulgacov pela oportunidade da realização deste mestrado. E também a todas as secretárias do programa, pela solidariedade.

Agradeço, por fim, a todos os meus amigos, que mesmo de longe sempre me deram todo o apoio. Sempre senti as vibrações positivas para que meu trabalho fosse realizado com sucesso, pois todos vocês moram dentro do meu coração. Muito obrigada pelas orações, pelo carinho e pelas preocupações. Não somos ninguém sem amigos verdadeiros.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	X
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	XI
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	XII
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	XVI
<b>RESUMO</b> .....	XVII
<b>ABSTRACT</b> .....	XVIII
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	03
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	03
1.2.1 Objetivo Geral .....	03
1.2.2 Objetivo Específico.....	03
1.3 JUSTIFICATIVAS PRÁTICA E TEÓRICA .....	04
1.3.1 Justificativa Teórica.....	04
1.3.2 Justificativa Prática.....	05
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	06
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	08
2.1 ESTRATÉGIA.....	08
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	19
2.2.1 Motivações e Tipologias de Alianças Estratégicas.....	23
2.3 PRESSÕES AMBIENTAIS .....	28
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO CENTRO VIVO</b> .....	33
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	36
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	36
4.1.1 Questões de Pesquisa .....	36
4.1.2 Apresentação das Variáveis.....	37
4.1.3. Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis.....	37
4.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes.....	39
4.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	39
4.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	41
4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	43
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	46

5.1 PERFIL DA POPULAÇÃO.....	46
5.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO AS ABORDAGENS DE WHITTINGTON (2002).....	51
5.2.1 Classificação das Empresas pela Tipologia de Whittington (2002) .....	51
5.2.2 Análise das Mudanças de Abordagens Ocorridas Antes e Depois da Criação do Projeto Centro Vivo .....	54
5.2.2.1 Migração das Empresas Clássicas.....	56
5.2.2.2 Migração das Empresas Evolucionárias.....	57
5.2.2.3 Migração das Empresas Sistêmicas.....	58
5.2.2.4 Migração das Empresas Processuais .....	59
5.3 FATORES INFLUENCIADORES DA MUDANÇA DE QUADRANTE.....	60
5.3.1 Sexo X Abordagens de Whittington (2002) .....	61
5.3.2 Idade X Abordagens de Whittington (2002) .....	62
5.3.3 Escolaridade X Abordagens de Whittington (2002) .....	64
5.3.4 Cargo X Abordagens de Whittington (2002) .....	68
5.3.5 Tempo de Casa X Abordagens de Whittington (2002) .....	70
5.3.6 Tempo da Atual Administração X Abordagens de Whittington (2002) .....	72
5.3.7 Ramo de Atuação X Abordagens de Whittington (2002) .....	74
5.3.8 Principal Produto X Abordagens de Whittington (2002) .....	76
5.3.9 Número de Funcionários X Abordagens de Whittington (2002) .....	81
5.3.10 Faturamento Anual X Abordagens de Whittington (2002) .....	83
5.3.11 Relação da Empresa com a ACP X Abordagens de Whittington (2002) .....	85
5.3.12 Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Abordagens de Whittington (2002) .....	87
5.3.13 Localização da Sede da Empresa – Área do PCV X Abordagens de Whittington (2002) .....	89
5.3.14 Há Quanto Tempo a Empresa Faz Parte do PCV X Abordagens de Whittington (2002) .....	91
5.3.15 Existem outras Empresas do Grupo que não Participam do PCV X Abordagens de Whittington (2002) .....	92
5.4 ANÁLISE DA MUDANÇA DE QUADRANTE ENTRE ANTES E DEPOIS DO PCV .....	94
5.4.1 Sexo X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	94
5.4.2 Idade X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	95



5.4.3 Escolaridade X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	97
5.4.4 Cargo X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	100
5.4.5 Tempo de Casa X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	101
5.4.6 Tempo da Atual Administração X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	103
5.4.7 Ramo de Atuação X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	106
5.4.8 Principal Produto X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	107
5.4.9 Número de Funcionários X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	107
5.4.10 Faturamento Anual X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	109
5.4.11 Relação da Empresa com a ACP X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	110
5.4.12 Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	111
5.4.13 Localização da Sede da Empresa – Área do PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	112
5.4.14 Tempo de Participação no PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	113
5.4.15 Existem outras Empresas do Grupo que não Participam do PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	114
5.5 SÍNTESE DAS ANÁLISES .....	115
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	117
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	122
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	123
6.3 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS ÀS EMPRESAS PESQUISADAS.....	123
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	125
<b>8 ANEXOS</b> .....	129

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Tipologia das Alianças.....	25
QUADRO 02 – Categorização do Tamanho das Empresas – Número de Funcionários .....	38
QUADRO 03 – Categorização do Tamanho das Empresas – Faturamento Anual ...	38
QUADRO 04 – Quantidade de Empresas segundo o Ramo de Atividade .....	47
QUADRO 05 – Classificação das Empresas Segundo as Abordagens de Whittington (2002) Antes da Criação do PCV .....	52
QUADRO 06 – Classificação das Empresas Segundo as Abordagens de Whittington (2002) Depois da Criação do PCV .....	52

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 – Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	11
FIGURA 02 – Perspectivas Genéricas sobre Estratégias .....	16
FIGURA 03 – As Dimensões das Alianças.....	26
FIGURA 04 – Setores do Ambiente Geral.....	30
FIGURA 05 – Apresentação das Variáveis .....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Sexo dos Gestores das Empresas que Participam do PCV .....	48
GRÁFICO 02 – Idade dos Gestores das Empresas que Participam do PCV .....	49
GRÁFICO 03 – Escolaridade dos Gestores das Empresas que Participam do PCV....	
.....	49
GRÁFICO 04 – Ramo de Atuação das Empresas que Participam do PCV .....	50
GRÁFICO 05 – Porte das Empresas que Participam do PCV em Relação ao	
Faturamento Anual.....	50
GRÁFICO 06 – Tamanho das Empresas que Participam do PCV em Relação ao	
Número de Funcionários .....	51
GRÁFICO 07 – Processos X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV ..	53
GRÁFICO 08 – Resultados X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	
.....	54
GRÁFICO 09 – Relação de Todas as Abordagens Antes e Depois do PCV .....	55
GRÁFICO 10 – Relação de Todas as Abordagens Antes e Depois do PCV em % ..	56
GRÁFICO 11 – Migração das Empresas Clássicas .....	57
GRÁFICO 12 – Migração das Empresas Evolucionárias .....	58
GRÁFICO 13 – Migração das Empresas Sistêmicas .....	59
GRÁFICO 14 – Migração das Empresas Processuais .....	60
GRÁFICO 15 – Masculino X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV ...	61
GRÁFICO 16 – Feminino X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV ....	62
GRÁFICO 17 – Idade X Abordagens de Whittington Antes da Criação do PCV .....	64
GRÁFICO 18 – Idade X Abordagens de Whittington Depois da Criação do PCV .....	64
GRÁFICO 19 – Escolaridade X Abordagens de Whittington Antes da Criação do PCV	
.....	66
GRÁFICO 20 – Escolaridade X Abordagens de Whittington Depois da Criação do	
PCV .....	67
GRÁFICO 21 – Escolaridade X Abordagens de Whittington Antes do PCV .....	67
GRÁFICO 22 – Escolaridade X Abordagens de Whittington Depois do PCV .....	68
GRÁFICO 23 – Cargo X Abordagens de Whittington Antes do PCV .....	69
GRÁFICO 24 – Cargo X Abordagens de Whittington Depois do PCV .....	69
GRÁFICO 25 – Tempo de Casa X Abordagens de Whittington Antes do PCV.....	71

GRÁFICO 26 – Tempo de Casa X Abordagens de Whittington Depois do PCV.....	72
GRÁFICO 27 – Tempo da Atual Administração X Abordagens de Whittington Antes do PCV .....	73
GRÁFICO 28 – Tempo da Atual Administração X Abordagens de Whittington Depois do PCV .....	74
GRÁFICO 29 – Ramo de Atuação X Abordagens de Whittington Antes do PCV.....	75
GRÁFICO 30 – Ramo de Atuação X Abordagens de Whittington Depois do PCV....	76
GRÁFICO 31 – Vestuário X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV ....	77
GRÁFICO 32 – Sapatos e Acessórios X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	77
GRÁFICO 33 – Jóias X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	78
GRÁFICO 34 – Farmácias X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV ..	79
GRÁFICO 35 – Alimentos X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV ...	79
GRÁFICO 36 – Móveis e Eletro-eletrônicos X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV.....	80
GRÁFICO 37 – Óticas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	80
GRÁFICO 38 – Micro Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	81
GRÁFICO 39 – Pequenas Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	82
GRÁFICO 40 – Médias Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	83
GRÁFICO 41 – Micro Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	84
GRÁFICO 42 – Pequenas Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	84
GRÁFICO 43 – Médias Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV .....	85
GRÁFICO 44 – Relação com a ACP X Abordagens de Whittington Antes do PCV .....	86
GRÁFICO 45 – Relação com a ACP X Abordagens de Whittington Depois do PCV .....	87
GRÁFICO 46 – Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Abordagens de Whittington Antes do PCV .....	88

GRÁFICO 47 – Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Abordagens de Whittington Depois do PCV .....	88
GRÁFICO 48 – Sede da Empresa – Área do PCV X Abordagens de Whittington Antes do PCV.....	90
GRÁFICO 49 – Sede da Empresa – Área do PCV X Abordagens de Whittington Depois do PCV.....	90
GRÁFICO 50 – Tempo de Participação no PCV X Abordagens de Whittington Antes do PCV.....	92
GRÁFICO 51 – Tempo de Participação no PCV X Abordagens de Whittington Depois do PCV.....	92
GRÁFICO 52 – Existem outras empresas que não participam do PCV X Abordagens de Whittington Antes do PCV .....	93
GRÁFICO 53 – Existem outras empresas que não participam do PCV X Abordagens de Whittington Depois do PCV .....	94
GRÁFICO 54 – Sexo X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV .....	95
GRÁFICO 55 – Mudança de Quadrante dos Respondentes entre 20 e 30 anos.....	96
GRÁFICO 56 – Mudança de Quadrante dos Respondentes entre 30 e 40 anos.....	96
GRÁFICO 57 – Mudança de Quadrante dos Respondentes entre 40 e 50 anos.....	97
GRÁFICO 58 – Mudança de Quadrante dos Respondentes com mais de 50 anos..	97
GRÁFICO 59 – Mudança de Quadrante dos Respondentes com Primeiro Grau Completo.....	98
GRÁFICO 60 – Mudança de Quadrante dos Respondentes com Segundo Grau Completo.....	99
GRÁFICO 61 – Mudança de Quadrante dos Respondentes com Terceiro Grau Completo.....	99
GRÁFICO 62 – Mudança de Quadrante entre Sócios Proprietários .....	100
GRÁFICO 63 – Mudança de Quadrante entre Gerentes.....	101
GRÁFICO 64 – Mudança de Quadrante dos Respondentes com até 01 ano de casa.....	101
GRÁFICO 65 – Mudança de Quadrante dos Respondentes que possuem entre 01 e 02 anos de casa.....	102
GRÁFICO 66 – Mudança de Quadrante dos Respondentes que possuem entre 02 e 04 anos de casa.....	102

GRÁFICO 67 – Mudança de Quadrante dos Respondentes que possuem mais de 05 anos de casa .....	103
GRÁFICO 68 – Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – até 01 ano.....	104
GRÁFICO 69 – Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – entre 01 e 02 anos.....	104
GRÁFICO 70 – Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – entre 02 e 04 anos.....	105
GRÁFICO 71 – Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – mais de 04 anos .....	105
GRÁFICO 72 – Mudança de Quadrante em Relação ao Ramo de Atividades .....	106
GRÁFICO 73 – Mudança de Quadrante em Relação ao Principal Produto Comercializado – Total de Empresas.....	107
GRÁFICO 74 – Porte das Empresas – Número de Funcionários X Mudança de Quadrante .....	108
GRÁFICO 75 – Porte das Empresas – Faturamento Anual X Mudança de Quadrante .....	110
GRÁFICO 76 – Mudança de Quadrante X Relação da Empresa com a ACP.....	111
GRÁFICO 77 – Mudança de Quadrante X Sede da Empresa fica ou não em Curitiba. ....	112
GRÁFICO 78 – Mudança de Quadrante X Localização da Sede da Empresa – Área do PCV .....	113
GRÁFICO 79 – Tempo de Participação do PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV.....	114
GRÁFICO 80 – Existem outras empresas do grupo que não participam do PCV X Mudança de Quadrante.....	115

## **LISTA DE SIGLAS**

ACP – Associação Comercial do Paraná

PCV – Projeto Centro Vivo



## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar, analisar e classificar, segundo Whittington (2002) as estratégias organizacionais das empresas participantes da aliança Centro Vivo, em Curitiba – Paraná, em decorrência da criação da mesma. Para tanto, foi desenvolvido um modelo que possibilitou enquadrar as organizações dentro das quatro abordagens propostas pelo autor: clássica, evolucionária, processual e sistêmica, em dois momentos, antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo. A presente pesquisa foi do tipo descritiva, utilizando-se o método quantitativo e sendo do tipo *survey* interseccional com aproximação de *survey* longitudinal, já que foram coletados dados, em um só momento, porém referentes a duas instâncias de tempo: antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo. Foi realizada uma tentativa de censo e a amostra resultante foi de 122 empresas, das 150 que participam do Projeto Centro Vivo, sendo que 104 questionários foram considerados como válidos para as análises estatísticas. Os dados foram tratados utilizando-se o software SPSS e primeiramente foi realizada a análise fatorial dos dois conjuntos de perguntas que compõem o modelo, a fim de validar os constructos. A medida escolhida para avaliar cada um dos fatores resultantes da análise fatorial foi o Alfa de Cronbach. A partir de então as empresas puderam ser enquadradas de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002) nos dois momentos, antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo. Através das análises dos dados foi possível observar que ocorreram mudanças de comportamento em relação às estratégias organizacionais adotadas pelas empresas depois que estas passaram a fazer parte do Projeto. Os resultados apontaram o ambiente como fator influenciador destas mudanças, e o comportamento das empresas que antes de iniciarem sua participação no Projeto Centro Vivo visava com maior ênfase a busca por maximização dos lucros e processos emergentes de elaboração de estratégia, atualmente passou a ter ênfase em busca por resultados plurais, porém continua com processos emergentes de formulação estratégica.

## ABSTRACT

The study had as its main objective to identify, analyze and classify the organizational strategy of companies integrated by Projeto Centro Vivo in Curitiba, Paraná state, of Brazil into Whittington (2002). For that, a model was developed, where the companies investigated were categorized into the four approaches proposed by the author: classic, evolutionary, procedural and systemic in two moments, before and after the Projeto Centro Vivo. The present study is descriptive, using quantitative methods of investigation, the cross-sectional survey had a longitudinal approach, once the data was collected one time, regarding two different periods of time, before and after the PCV. From 150 companies of PCV, 122 composed the final sample in an attempt for a census. The treatment of the data used the SPSS and primarily it was realized factorial analysis of the two groups of questions that are composed in the model, with the objective to validate the new constructs. Cronbach Alpha was used to evaluate each of the resulting factors of the factorial analysis. From that analysis, it was possible to categorize the 4 approaches proposed by Whittington (2002), in two different times. Based on the data collected and in the data treatment it is possible to observe behavioral changes related to the organizational strategies adopted by the companies after joining the PCV. The results show that the ambient has its influence on the changes observed. Before the companies joined PCV they targeted profit maximization and used emergent processes of strategy formulation. Nowadays the companies search for plural results, even though they still have the emergent processes of strategy formulation characteristics.

## 1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado das mudanças, o crescimento do porte das organizações, a constante entrada de novos produtos no mercado, o ciclo de vida das organizações e dos produtos cada vez mais curtos, os avanços tecnológicos, a integração dos mercados e o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional são fatores que tornaram as eventuais vantagens competitivas, que ontem sustentavam as empresas, insuficientes nesse novo cenário.

Todas essas tendências têm exigido das organizações mudanças, o que muitas vezes força os dirigentes a reverem seus paradigmas, definir novas estratégias e novas competências organizacionais para assim poderem reagir com rapidez às pressões impostas pelo ambiente.

Uma das formas de se adaptar de maneira satisfatória às mudanças e ao mesmo tempo de se manter à frente dos concorrentes é criar alianças estratégicas. Segundo Yoshino e Rangan, (1996, p.5), uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta”. Uma aliança estratégica pode, então, ser um acordo que abrange vários aspectos específicos das atividades fim das empresas envolvidas na parceria.

Apesar de existirem muitas abordagens acerca do que são alianças estratégicas, a maioria parece ter um ponto em comum: a necessidade de sobrevivência e o desenvolvimento das empresas, através da manutenção de um espaço já conquistado ou por meio da conquista de novos espaços no mercado, conjuntamente (OLIVEIRA, 2000).

Diante do intenso dinamismo dos mercados atuais, tem-se como grande vantagem a cooperação entre empresas, pois uma única empresa, atuando isoladamente, dificilmente conseguirá desenvolver em tempo hábil todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar, ou simplesmente para conseguir se manter no mercado. Dessa forma, a criação de alianças se constitui em um importante diferencial.

Sabe-se, também, que além de criar alianças como uma forma de sobrevivência no mercado, as organizações precisam estar sempre desenvolvendo

novas estratégias. Nos dias atuais, estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. Autores como Davidson (1988, p.135) definem estratégia como: "[...] um curso específico de ação que indica como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos". Outros autores, como Mintzberg (1990), definem estratégia como planos para o futuro, elaborados deliberadamente com os padrões do passado ou, ainda, como algo que emerge dos diferentes níveis da organização.

A operacionalização da estratégia inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (HATCH, 1997).

Na impossibilidade de encontrar um conceito preciso, único e aceito pelas mais diversas correntes de investigação, Chaffee (1985) distingue algumas áreas de concordância acerca da natureza da estratégia: (1) é a dimensão que pressupõe a conexão entre organização e ambiente; (2) a sua essência é complexa, pois a sujeição às constantes transformações ambientais não permite concretizá-la freqüentemente de maneira rotineira e programada; (3) afeta o bem-estar geral da organização; (4) o seu estudo inclui questões de conteúdo e de processo; e (5) a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

Em estudos internacionais recentes e ainda pouco explorados no Brasil, percebe-se o aumento da discussão de trabalhos de Whittington (2002). Na visão do autor, existem quatro abordagens genéricas de estratégia empresarial: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Essas abordagens podem ser consideradas como uma visão paralela às outras teorias existentes acerca do tema, pois trazem uma nova maneira de estabelecer estratégias organizacionais, analisando-as em dois eixos: resultados e processos, onde no eixo dos resultados em um extremo se encontra a maximização dos lucros e no outro o plural (outros resultados). Já o eixo dos processos trata dos que podem ir de mais emergentes a mais deliberados.

Tendo em vista a necessidade de as empresas se manterem sempre à frente dos seus concorrentes, se conformando às mudanças proporcionadas pelo ambiente, criando novas estratégias, formando alianças, esse estudo se propõe a estudar uma forma de aliança estratégica criada após o início das atividades do Projeto Centro

Vivo, em Curitiba – PR, fazendo uma relação com o processo de formulação das estratégias adotadas pelas organizações antes e depois da criação do projeto com base nas abordagens estratégicas propostas por Whittington (2002).

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Diante do exposto acima, o presente estudo teve a finalidade de responder ao seguinte problema de pesquisa:

**De que forma a criação do Projeto Centro Vivo influenciou as estratégias organizacionais das empresas participantes dessa aliança?**

## **1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar, analisar e classificar, segundo Whittington (2002), as estratégias organizacionais das empresas participantes da aliança Centro Vivo, em decorrência da criação do mesmo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, a seguir serão apresentados os objetivos específicos, que serviram como afluentes em busca do objetivo principal desse trabalho.

- Identificar e classificar, nas empresas participantes do Projeto Centro Vivo, os processos de formulação das estratégias organizacionais pré-Centro Vivo dentro das quatro abordagens propostas por Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica;
- Identificar e classificar, nas empresas participantes do Projeto Centro Vivo, os processos de formulação das estratégias organizacionais pós-Centro Vivo

dentro das quatro abordagens propostas por Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica;

- Comparar os processos de formulação das estratégias organizacionais antes e depois da criação da aliança;
- Verificar as relações entre os processos de formulação das estratégias adotadas pelas organizações, dentro das quatro abordagens de Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica e as características do negócio;
- Verificar as relações entre os processos de formulação das estratégias adotadas pelas organizações, dentro das quatro abordagens de Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica e as características do empresário;
- Criar um constructo para classificar as empresas segundo as quatro abordagens propostas por Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

### **1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA**

Nesta seção da presente pesquisa, são apresentadas as justificativas prática e teórica do estudo.

#### **1.3.1 Justificativa Teórica**

O crescimento de porte e o incremento da complexidade estrutural das organizações, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das empresas uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos.

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a administração estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vêm conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Tendo em vista a importância das estratégias para as organizações, desenvolve-se neste trabalho um apanhado teórico acerca do tema estratégia, desde seu primeiro uso até os dias atuais, abordando uma nova tipologia proposta por Whittington (2002).

Procura-se, então, relacionar o modelo de Whittington (2002) com as estratégias utilizadas por um grupo de empresas após a criação de uma aliança estratégica, tema esse também muito discutido no meio acadêmico e empresarial, como forma de manter as organizações vivas e competitivas no mercado.

Depois de realizada a classificação das empresas dentro das quatro abordagens propostas por Whittington (2002), tem-se a possibilidade de inferir relações entre as estratégias adotadas e as características do negócio e dos empresários, analisando quais os fatores foram os responsáveis pelas possíveis mudanças encontradas.

Dessa maneira, esta pesquisa contribui para ampliação dos estudos e abordagens utilizadas por Whittington (2002), tendo em vista que ainda são poucos os trabalhos acadêmicos realizados no Brasil que utilizam esses conceitos, além de proporcionar uma análise sobre a importância das alianças formadas por empresas participantes de um projeto maior e a influência dessa aliança nos processos de formulação das estratégias organizacionais das mesmas.

### **1.3.2 Justificativa Prática**

Em relação às contribuições práticas do presente estudo, destaca-se em primeiro lugar a possibilidade de criar um modelo, a partir da tipologia de Whittington (2002), que possibilite o enquadramento dos processos de formulação das estratégias organizacionais das empresas estudadas, em dois momentos: antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo. Vale salientar que este modelo será totalmente desenvolvido, pois a proposta do autor, em relação às quatro abordagens, caracteriza apenas as abordagens dentro de conceitos teóricos, não possuindo a preocupação de enquadrar empresas ou gestores nestas quatro abordagens.

Através do enquadramento das empresas, por meio das quatro abordagens propostas pelo autor, será possível verificar a existência ou não de mudanças na forma de gerir suas organizações, já que são utilizados dois períodos de tempo:

antes e depois do PCV. A verificação da ocorrência destas mudanças poderá ajudar as organizações a entenderem melhor os seus processos,

Além disso, será possível, também, analisar se existiu influência da aliança estratégica Centro Vivo nos resultados e processos estratégicos, ou se estas mudanças foram fruto de outras pressões ambientais que não apenas as decorrentes da adesão à aliança.

Outro ponto a ser destacado é a possível verificação das características do negócio e dos empresários como fatores impulsionadores de mudança. Será possível analisar se fatores como: sexo dos gestores, idade, escolaridade, porte das organizações, ramo de atuação, localização da empresa e principal produto comercializado são capazes de conduzir mudanças de estratégias organizacionais.

Em resumo, todas as análises realizadas ao longo do trabalho, tiveram como objetivo principal explorar um campo relativamente novo: a tipologia de Whittington (2002) e o Projeto Centro Vivo, a fim de proporcionar um *feedback* tanto para as empresas envolvidas nesse projeto, como para os idealizadores do Centro Vivo.

#### **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O presente estudo está dividido em seis partes. Inicialmente, na introdução do trabalho, foi apresentada a temática abordada e logo após o problema de pesquisa que norteou o estudo, seguido dos objetivos, geral e específicos, bem como as justificativas teórica e prática.

No segundo capítulo, apresenta-se os conceitos e teorias que fundamentam o trabalho, formando assim a base teórico-empírica. Comendo este capítulo, primeiramente são apresentados os conceitos sobre estratégias organizacionais, desde seu surgimento até a apresentação do modelo proposto para análise, além dos conceitos e teorias sobre alianças estratégicas, tema esse também tratado como base para a realização do estudo, e, finalmente, são apresentados os fatores ambientais, ou as pressões ambientais que podem influenciar as estratégias organizacionais.

No terceiro capítulo, é apresentada a caracterização do campo: o Projeto Centro Vivo. Ali se caracteriza o Projeto Centro Vivo, seus objetivos e a motivação de sua escolha como campo para pesquisa.



Já no quarto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa: o problema, seguido das questões, a apresentação das variáveis, as definições constitutivas e operacionais e definições de outros termos relevantes. Logo em seguida são abordados a delimitação e o *design* da pesquisa; a elaboração do instrumento de coleta de dados, bem como a aplicação deste instrumento e, por fim, o tratamento estatístico dos dados.

No capítulo cinco, é realizada a análise dos dados, iniciando-se pelo perfil da população. Logo após, é realizada a classificação das empresas e dos gestores segundo as abordagens de Whittington (2002) referente aos dois tempos: antes e depois do Projeto Centro Vivo. Em seguida, são apresentados os resultados das mudanças de abordagens e, finalmente, as análises em relação às mudanças de quadrante antes e depois do PCV.

O capítulo seis encerra esta pesquisa, apresentando as conclusões encontradas, bem como as limitações do estudo, as sugestões para pesquisas futuras e as recomendações gerenciais. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

Um dos primeiros usos do termo estratégia deve-se ao estrategista chinês Sun Tzu e foi feito há aproximadamente 3.000 anos. Ele afirmava que todos os homens poderiam ver as táticas pelas quais obtinha suas vitórias, mas não conseguiriam ver as estratégias a partir das quais as grandes vitórias eram obtidas.

O primeiro uso do termo estratégia, em inglês, é datado do ano de 1688, sendo a palavra estratégia derivada do grego, *strategia*, o que significa originalmente generalato, ou comando do exército (WHIPP, 1996). Segundo Mintzberg e Quinn (1995), 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.), adquiriria 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 a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a 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).

O conceito de estratégia é, entretanto, relativamente novo para a literatura de administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, como um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977).

A utilização do termo estratégia relacionado ao meio empresarial foi proporcionada em 1948 por Von Neumann e Morgenstern (apud Ansoff, 1977) em sua famosa teoria dos jogos. Essa teoria fornece uma perspectiva unificadora para todos os tipos de conflitos, independentemente de sua origem, se na guerra, na

política, ou em atividades empresarias. Segundo Ansoff (1977), o conceito de estratégia recebeu dois significados: a) uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são delineados; b) estratégia maior ou mista é uma regra estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação. Ansoff (1977) assinala, ainda, que alguns autores recorreram à teoria dos jogos para definir a estratégia como um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados, enquanto outros a definiram no sentido militar.

De acordo com a literatura especializada, este significado original de estratégia foi ampliado para muitos outros conceitos. Davidson et al (1988, p.135) define estratégia como: "[...] um curso específico de ação que indica como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos". Já para Mintzberg (1990), estratégia é vista como planos para o futuro, elaborados deliberadamente com os padrões do passado ou, ainda, como algo que emerge dos diferentes níveis da organização.

A década de 1980 marcou um novo rumo para a utilização do termo estratégia. A partir de então, essa palavra deixou de ser utilizada apenas por gerentes, formuladores de políticas e acadêmicos e passou a ser utilizada também como linguagem popular. A partir da segunda metade da década de 1990 o termo havia se tornado tão popular que passou a ser empregado nas mais diversas esferas.

A palavra estratégia passou, então, a ser usada de forma genérica, com conotações positivas, exprimindo a relevância de projetos e objetivos e sugerindo um senso de raciocínio e planejamento coerentes. Na esfera acadêmica, o uso do termo estratégia por vezes não passa de modismo, mas, geralmente, é usada por várias disciplinas com o intuito de legitimar a relevância de seu objetivo. Da maneira que vem sendo utilizada, refere-se, por muitas vezes, à sua fonte militar ou traz uma relação com a competitividade (WHIPP, 1996).

Os conceitos associados ao termo estratégia são inúmeros, e podem significar desde políticas, objetivos, até táticas, metas, programas, planos, planejamentos. Para Mintzberg e Quinn (1995) pode existir uma certa consistência em relação ao significado de cada um destes termos, entretanto, eles tendem a significar diferentes coisas em diferentes contextos e para diferentes pessoas. Pode-

se dizer, então, que o conceito de estratégia funciona como um guarda-chuva, sendo o mais amplo, e deste, derivam-se uma infinidade de conceitos complementares. Para Mintzberg (1998) a estratégia guarda-chuva

não é apenas deliberada (em suas diretrizes) e emergente (em seus detalhes), mas é também deliberadamente emergente no fato de que o processo é consistentemente gerenciado para permitir que estratégias emerjam no decorrer (MINTZBERG 1998, p. 428)

Independente dos diversos conceitos sobre o tema estratégia, existe uma convergência que aponta para o processo decisório, onde as decisões estratégicas são analisadas, planejadas, formuladas, visando a estruturar o direcionamento da organização, delimitando sua esfera de atuação, padrões de operação e alocação de recursos.

Então, pode-se afirmar que definir estratégia é saber como atingir as metas, quais as portas devem ser abertas ou, ao abri-las, saber qual a direção a ser tomada. Isto significa ter visão estratégica, e para ter visão estratégica é necessário pensar estrategicamente.

Prahalad (2000) afirma que a essência da estratégia está nas atividades que as empresas devem escolher em desempenhar maneiras diferentes das de seus principais concorrentes. É bom lembrar que Hamel (2000) alerta que concorrente não é apenas aquele que a empresa imagina que seja, ele pode estar escondido através de negócios que parecem que não tem impacto para a sua empresa. Analisando, então, o conceito de Prahalad (2000), entende-se por estratégia um padrão de decisões de uma empresa que determina suas metas e produz políticas e planos para definir a escala de seus negócios, organizando a parte econômica e humana e o que pretende oferecer aos clientes, investidor e funcionários.

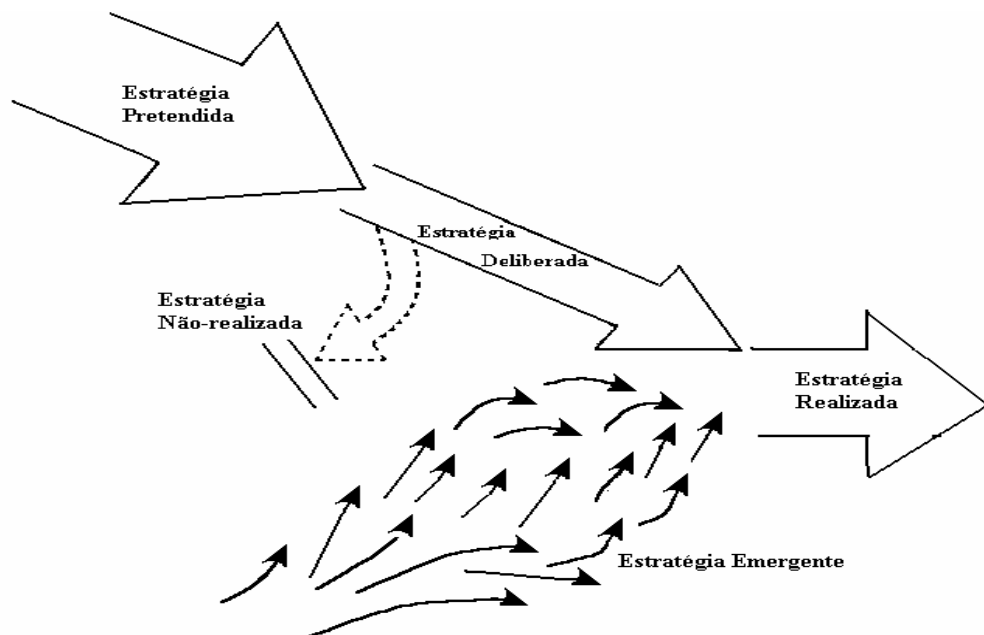
Para atender aos objetivos da organização, a decisão estratégica deve ser eficiente por um longo período, sendo assim, estas decisões definem o perfil de uma organização para os seus membros e para o público e também definem qual a sua posição no mercado. Através das estratégias, a empresa pode definir o grau de comprometimento que ela terá com a qualidade de seus produtos ou serviços, com alta tecnologia, com seus funcionários e com as mudanças que ocorrem no mercado.

O enfoque artesanal dado à estratégia por Mintzberg (1998) ressalta o valor da criatividade, flexibilidade, intuição, aprendizagem e capacidade de adaptação, resultando em respostas rápidas na medida em que problemas e necessidades vão

surgindo. Segundo o autor, as estratégias organizacionais são o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, ou deliberadas e as estratégias emergentes, aquelas que surgem e são adaptadas durante o processo de formulação e implementação das estratégias.

Portanto, os processos de formulação e implementação da estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desconectar-se da ação. Dessa forma, durante a implementação das estratégias deliberadas, surgem estratégias emergentes as quais são frutos das relações da organização com o ambiente, visando a promover as mudanças necessárias, conforme ilustra a Figura 01. Isso significa que a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes, e não a implementação pura e simples da estratégia inicialmente formulada.

Figura 01: Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg (2001, p. 29)

Na realidade, o enfoque artesanal de Mintzberg (1998) não é uma visão substitutiva do enfoque racional, mas sim uma alternativa complementar. O enfoque tradicional se opõe ao enfoque artesanal na medida em que o primeiro negligencia os processos não palpáveis e subjetivos, e o enfoque artesanal privilegia o processo flexível de trocas, a criatividade e a inovação. Dessa maneira, entende-se com mais

clareza a metáfora que Mintzberg (1998) aborda ao comparar a estratégia com o trabalho de um artífice, um escultor, por exemplo. Este artífice senta em frente à argila e começa a trabalhar sua escultura, mas, em determinado momento, aquele pensamento que ele possuía pode se transformar por diversos motivos e a obra pode ser modificada. Nessa metáfora, os gestores, ou tomadores de decisão são os artesãos e a estratégia é a argila.

Um maior entendimento sobre o que são estratégias emergentes pode ser fornecido através da análise de alguns pontos comuns a diferentes autores. Prado Júnior (2003) apresenta uma síntese das idéias de autores como Lindblom (1959); Bower (1970); March (1976); Quinn (1980); Burgelman (1983); Mintzberg e McHugh (1985); Mintzberg e Waters (1985); Mintzberg (1978, 1994, 1998); Mariotto (2000); Weick (1995), que será apresentada a seguir (PRADO JÚNIOR, 2003):

- Estratégias emergentes são formadas a partir de padrões de atuação que são incrementalmente produzidos pela dinâmica interna das organizações e da sua interação com o ambiente. Os padrões se organizam de forma coerente a partir de processos distintos, mas não mutuamente excludentes: (a) mecanismos de ajuste e controle mútuos, (b) mecanismos organizacionais de seleção de iniciativas e priorização de projetos, onde estratégias emergem do relacionamento entre a gerência média e a alta gestão;
- Estratégias emergentes e deliberadas podem coexistir permanentemente, seja em maior ou em menor grau, durante o processo de formulação de estratégias em qualquer organização. Entretanto, o que definirá em que grau as estratégias serão deliberadas ou emergentes é a pré-existência de intenções estratégicas explícitas ou o grau com que essas intenções são explicitadas aos envolvidos; o nível de controle centralizado sobre a organização também define em que grau as estratégias são deliberadas ou emergentes, além do nível de previsibilidade e de controle do ambiente externo;
- Os padrões podem emergir de um processo de aprendizagem estratégica, que ocorre em diversas instancias: otimização do uso da informação disponível pelos diversos atores envolvidos com a estratégia; identificação de objetivos *a posteriori* e construção de um sentido de retrospectiva;
- Padrões emergem a partir de um processo político, onde interagem grupos de interesse e agendas pessoais.

Cabe esclarecer que, apesar de Mintzberg (1987) defender a criação natural da estratégia, o autor considera que a sua utilização pura não leva ao êxito. Para Mintzberg (1987), é necessário haver um equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes, pois as que são puramente deliberadas impedem o aprendizado, já as estratégias puramente emergentes são desprovidas de controle.

Então, para o autor, a formulação da estratégia, na prática, anda sobre duas pernas, uma deliberada e outra emergente, onde as estratégias totalmente deliberadas ou totalmente emergentes fazem parte de um continuum.

Abraham Lincoln, Ex-Presidente do EUA, em sua célebre frase “quando o estrategista erra, o soldado morre”, define, em outras palavras, a importância de uma estratégia bem elaborada e também a importância do “estrategista”, ou no caso das empresas, do líder. Essa frase mostra também que a formulação da estratégia depende da capacidade do gestor de lidar com ferramentas gerenciais voltadas para a estratégia, além de ter habilidade crítica para entender os fatores estratégicos.

Porter (1986; 1992; 1999) desenvolveu uma tipologia de estratégias genéricas que vem sendo bastante utilizada e estudada por diversos autores, não apenas no meio acadêmico, mas, também, no meio empresarial. Porter (1986; 1992; 1999) adotou uma estrutura que inclui três tipos de estratégias competitivas genéricas: a) liderança no custo total, que apresenta como foco central à ação da empresa em fazer com que o seu custo seja menor do que a de seus concorrentes; b) estratégia de diferenciação, que pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto ou serviço que seja considerado único pelos clientes; c) a estratégia de enfoque que se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). Esta estratégia implica a possibilidade de aplicar uma abordagem de liderança de custo ou de diferenciação ao segmento de mercado escolhido.

Entretanto, na vida prática das organizações, essas estratégias nem sempre conseguem ser implementadas de forma isolada. Geralmente, as empresas adotam uma postura intermediária ou integrada, onde as vantagens de cada uma das estratégias genéricas é utilizada de forma integrada. Todavia Porter (1999), considera que as estratégias genéricas permanecem úteis para caracterizar categorias estratégicas no nível mais amplo, pois introduzem a necessidade de escolha entre as contradições inerentes a diferentes estratégias.

A principal crítica de Mintzberg (1998) ao modelo de Porter (1986; 1992; 1999) diz respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual e sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégias. No entanto, segundo Carneiro et al (1997), nenhuma outra tipologia recebeu validação empírica suficiente para se julgar adequadamente sua aplicabilidade como alternativa à tipologia de Porter.

Pode-se afirmar, então, que estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas (HATCH, 1997). Conforme observa Quinn (1992), atividades ainda muito similares àquelas desempenhadas na remota Grécia pelos conquistadores em tempos de luta.

Na impossibilidade de encontrar um conceito preciso, único e aceito pelas mais diversas correntes de investigação, Chaffee (1985) distingue algumas áreas de concordância acerca da natureza da estratégia: (1) é a dimensão que pressupõe a conexão entre organização e ambiente; (2) a sua essência é complexa, pois a sujeição às constantes transformações ambientais não permite concretizá-la freqüentemente de maneira rotineira e programada; (3) afeta o bem-estar geral da organização; (4) o seu estudo inclui questões de conteúdo e de processo; e (5) a sua formulação envolve a execução de trabalho conceitual e analítico por parte dos dirigentes da organização.

Segundo Mintzberg, Porter, Chakravarty e Doz (apud BULGACOV, 1997), o conteúdo estratégico pode ser entendido como o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, dentro de um contexto variável, onde se visa à melhor posição estratégica. Portanto, trata-se do desempenho de produtos e mercados de cada empresa. Já por processo estratégico, o autor entende como sendo uma perspectiva da empresa, ou ainda a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas na empresa por meio da gerência.

Em outros estudos de Mintzberg (1990) são identificadas dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica, onde são agrupadas em escolas prescritivas, escolas descritivas e escola de configuração. As escolas de natureza prescritiva, que incluem as escolas do design, planejamento e posicionamento, estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser



formuladas do que em como são formuladas, ou seja, tratam a estratégia como uma tentativa consciente de alinhar a organização com seu ambiente e vêem a formulação da estratégia como um processo que envolve o desenho conceitual, escola do Design; planejamento formal, escola do Planejamento e como posicionamento competitivo, escola do Posicionamento.

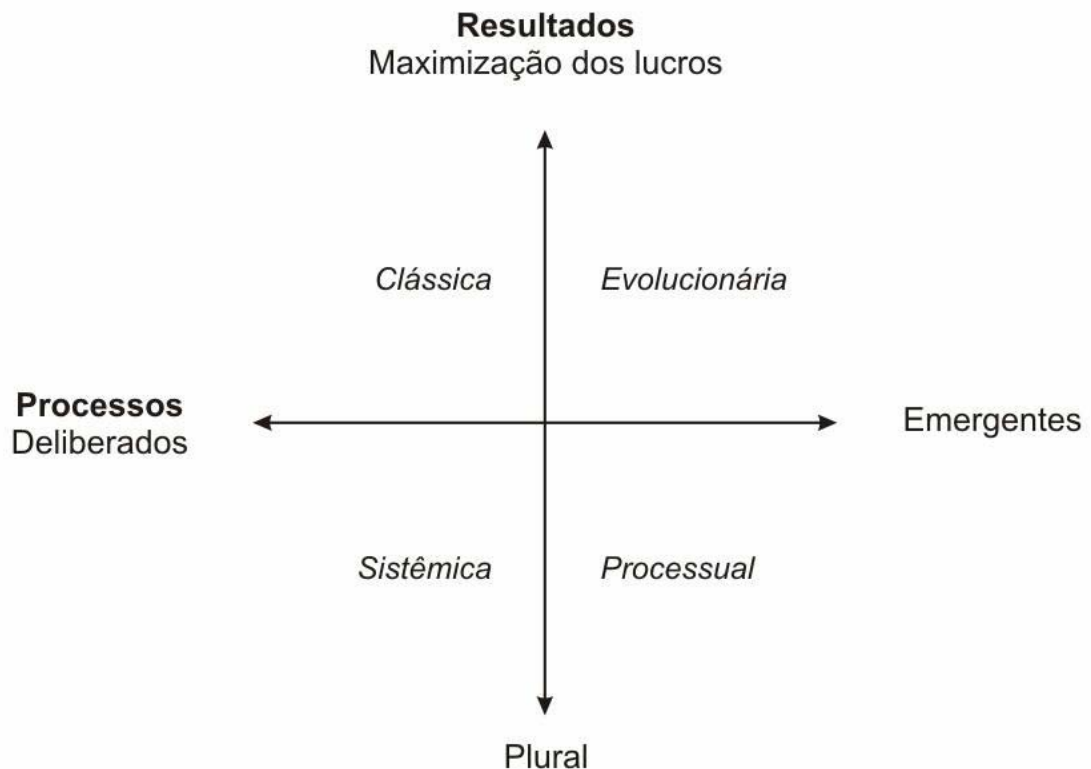
Mintzberg (1990) apresenta mais seis escolas, formando o grupo das descritivas, que procuram entender o processo de formação da estratégia à medida que este se desdobra. Entre essas escolas estão a escola Empreendedora, que vê a formação da estratégia como um processo visionário; a escola Cognitiva que enxerga a estratégia como um processo cognitivo, presente na mente do estrategista, que dá forma à maneira como lidam com as informações do ambiente; a escola de Aprendizagem que sugere que se aprende a fazer um planejamento estratégico ao longo do tempo, e que é também resultante de um processo emergente; a escola do Poder, que apresenta a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa por poder; a escola Cultural que vê estratégia como um processo de interação social, baseado em crenças e interpretações comuns aos membros da organização; e, finalmente, a escola Ambiental, onde entende-se que a estratégia é um processo reativo, onde a organização deve responder às forças ambientais e garantir uma adaptação adequada. O último grupo de escolas que Mintzberg (1990) apresenta é a escola da Configuração que é vista como um processo de transformação. Essa última escola busca delinear os estágios e as seqüências do processo de formulação da estratégia com a visão de um todo integrado.

Whittington (2002) traz uma nova perspectiva de análise sobre o tema estratégia. Para o autor, existem quatro abordagens genéricas para se pensar sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica, conforme figura 02. Os estudos de Whittington (2002), apesar de apontar para uma nova visão, são ainda pouco explorados em estudos realizados no Brasil, sendo esse fato um dos motivadores pela escolha desse modelo para a realização da pesquisa.

As quatro abordagens propostas por Whittington (2002) se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões. A primeira - os resultados da estratégia, são representados pelo eixo vertical que mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou se desvia para outros objetivos (plural). A segunda dimensão refere-se aos processos pelos quais ela é formulada, o eixo horizontal reflete em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou

emergentes, por acidente, confusão ou inércia. Em síntese, os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia; e como ela é desenvolvida.

Figura 02: Perspectivas Genéricas sobre Estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 3)

A abordagem clássica é representada por estudiosos como Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler e Sloam e traz uma concepção de estratégia associada a processos racionais, utilitaristas, deliberados e seu objetivo principal é a maximização dos lucros, aumentando assim a vantagem competitiva da empresa. A estratégia é baseada em um processo abrangente e detalhado de coleta de informações sobre a organização e também seu ambiente externo, que se alia a uma análise racional de planos cuidadosamente elaborados.

Para Whittington (2002), a formulação da estratégia sob a ótica da abordagem clássica é derivada da economia do século XVIII; já a implementação da estratégia refere-se ao modelo militar da Grécia Antiga. Predomina, então, nessa abordagem, a

noção de homem econômico racional, um empreendedor, que age com perfeita racionalidade para maximizar sua vantagem competitiva (WHITTINGTON, 2002).

Portanto, para os clássicos, a formulação estratégica se dá através de processos deliberados e de planejamentos em longo prazo, onde os gerentes, ou tomadores de decisão são os grandes responsáveis pelas formulações, o que acarreta em uma dissociação entre a concepção e a implementação. Essa abordagem é mais relevante em ambientes estáveis e relativamente previsíveis.

Segundo a visão dos evolucionistas, a segunda abordagem proposta por Whittington (2002), e que conta com as idéias dos estudiosos Freeman e Boeker, e Hannan e Freeman, a possibilidade de planejamento racional é descartada. As mudanças ambientais, segundo os defensores dessa abordagem são impossíveis de prever; sendo assim, as escolhas gerenciais não podem influenciar nos destinos da organização. Para os evolucionistas, a principal força é o mercado, e é ele que seleciona os mais aptos a sobreviverem. Apesar dessa diferença, a abordagem evolucionária, assim como a clássica, possui o objetivo principal de maximização dos lucros.

Sob o ponto de vista dos evolucionistas, as estratégias deliberadas não são suficientes para sustentar uma vantagem competitiva diante de mercados competitivos e mutáveis. Dessa forma, é mais importante ter iniciativas inovadoras, onde o ambiente pode selecionar as melhores (WHITTINGTON, 2002). Para o autor, essa abordagem se enquadra em mercados imprevisíveis, onde o nível de inovação e a concorrência são elevados.

Os processualistas, que tem como estudiosos Cyert e March, e Mintzberg, apesar de concordarem com a abordagem evolucionária de que a racionalidade do planejamento é imperfeita, discordam da supremacia das forças do mercado. Para Whittington (2002), existem dois princípios que regem o pensamento processualista. O primeiro diz respeito aos limites cognitivos da ação humana, onde o autor defende que o ser humano possui uma capacidade limitada, o que o impede de analisar uma série de fatores de uma só vez, fazendo com que a interpretação do ambiente seja parcial. O segundo princípio trata da micropolítica das organizações, onde o autor reconhece que as empresas são coalizões de indivíduos que possuem interesses próprios e tendem a barganhar entre si para buscar soluções convenientes a todos.

Para os processualistas, a estratégia emerge durante a ação, e tem como interesses não só a maximização dos lucros, mas também o atingimento de outros objetivos. Segundo Whittington (2002), a estratégia não é derivada apenas do posicionamento da empresa no mercado, mas, também, da sua capacidade de criar e renovar recursos distintos.

Para o autor, a abordagem processual se adapta bem com burocracias protegidas, principalmente no setor público ou quase privado, pois, geralmente o tamanho e a complexidade das organizações exigem que o processo da estratégia envolva vários fatores e atores sociais.

A última abordagem proposta por Whittington (2002) é a sistêmica, e traz como estudiosos Whitley e também Whittington, que apresentam uma visão menos pessimista em relação à possibilidade do estrategista em realizar análises racionais e formular estratégias globais. Entretanto, para os sistêmicos, a estratégia deve ser vista sob o ponto de vista sociológico, enfatizando o ambiente externo. Dessa maneira, o processo é concebido como racional, mas guiado por objetivos pluralísticos, e não somente com ênfase na maximização dos lucros.

Então, para a abordagem sistêmica, as características sociais e o contexto em que os estrategistas estão inseridos exercem grande influência nos objetivos e na forma como a estratégia será concebida (WHITTINGTON, 2002).

Segundo Whittington (2002), as abordagens clássica e evolucionária visualizam um único resultado, que surge do processo estratégico, a maximização dos lucros. Já as abordagens sistêmica e processual enfocam também a existência de outros resultados no processo estratégico que não apenas a maximização dos lucros, o que o autor chama de “plural”.

No eixo dos processos, as abordagens se agrupam de outra forma, sendo que as abordagens clássica e sistêmica consideram o processo racional de formação da estratégia como viável. Entretanto, as abordagens evolucionária e processual dizem que esse processo é governado pelo acaso, com limitações cognitivas e vieses que são inerentes ao comportamento humano.

Finalmente, Whittington (2002) propõe que as diferenças fundamentais que caracterizam as quatro abordagens estão em duas dimensões: a primeira são os resultados da estratégia, maximização de lucros ou resultados múltiplos; e a segunda dimensão são os processos de formação da estratégia, de mais emergentes a mais deliberados.

## 2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Assim como o termo estratégia é relativamente novo no mundo da administração, as alianças estratégicas podem ser consideradas como uma forma nova de competição no mercado que ganhou muita força nos últimos tempos devido a diversos fatores. As alianças começaram a ser estudadas a partir da década de 70 na Europa e na Escandinávia, e nos Estados Unidos, as primeiras pesquisas apontam para o ano de 1986 (CRAVENS, PIERCYE e SHIPP, 1996).

Os fatores que tornaram as criações de alianças estratégicas como forma de sobrevivência no mercado podem ser observados pelo processo de rápidas mudanças que o mundo vem sofrendo. Nas últimas décadas, ocorreu uma ampliação dos mercados em todo o mundo, gerando uma nova ordem mundial, com reflexos incidindo principalmente no setor econômico, o que exigiu das empresas a implementação de estratégias diferenciadas para tentarem continuar competitivas no mercado. Essas mudanças imprimem uma dinâmica nunca antes vista nas relações socioeconômicas das empresas e dos países. Além disso, existe também um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores, cada vez mais exigentes, onde as necessidades são diversificadas (CRAVENS, PIERCY e SHIPP, 1996).

Essas mudanças e tendências estão exigindo das organizações reformulações radicais, forçando inclusive as empresas e a sociedade a reverem seus paradigmas tradicionais. As empresas estão buscando incansavelmente desenvolver novas formas organizacionais com o objetivo de se adaptar às oportunidades e ameaças desse novo ambiente em que estão inseridas. Entre as várias formas escolhidas pelas empresas para garantirem sua sobrevivência, as alianças estratégicas podem ser destacadas como uma das que mais são utilizadas nesse mercado cada vez mais globalizado.

Apesar de existirem muitas abordagens a cerca do que são alianças estratégicas, a maioria parece convergir em um ponto: a necessidade de sobrevivência e o desenvolvimento das empresas, através da manutenção de um espaço já conquistado ou por meio da conquista de novos espaços no mercado, conjuntamente (OLIVEIRA, 2000).

De acordo com Yoshino e Rangan (1996), uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das

organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (YOSHINO e RANGAN, 1996, p. 5). Uma aliança estratégica pode ser considerada um acordo que abrange vários aspectos específicos das atividades fim das empresas envolvidas, e esses acordos podem ser desde simples contratos até *joint ventures*.

Para a criação de uma aliança estratégica é necessário que haja duas ou mais empresas interessadas em trabalhar conjuntamente, compartilhando metas e objetivos e, também, dividindo responsabilidades e conhecimentos. Uma aliança, entretanto, não precisa ser formada apenas por empresas do mesmo tamanho e setor, empresas de tamanhos e com ramos de atividades diferentes também podem se unir em busca dos mesmos objetivos. Segundo Lorange e Roos (1996), nos setores automobilístico, de telecomunicações e biotecnológico, por exemplo, pode ser encontrado um maior número de realizações de alianças estratégicas.

Da mesma forma que o termo estratégia é complexo e existem muitos autores dedicados a definir conceitos, existem várias compreensões sobre alianças estratégicas. Para Yoshino e Rangan (1996) a formação de uma aliança estratégica requer três características que atuam simultaneamente. A primeira característica trata da independência das empresas que aderem a uma aliança, ou seja, as empresas participantes de uma aliança permanecem independentes para atingir as metas estabelecidas conjuntamente. A segunda característica trata dos benefícios e das responsabilidades geradas pela formação de uma aliança. De um lado, as empresas assumem a responsabilidade de controlar o desempenho das tarefas definidas pela aliança, de outro, elas compartilham os benefícios gerados pela aliança criada. Para Yoshino e Rangan (1996), a terceira característica enfatiza as contribuições oriundas de uma aliança. Para os autores, em uma aliança estratégica, as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo: tecnologia, produtos e assim por diante.

Yoshino e Rangan (1996) alertam que devido a alguns estudos que tratam de alianças estratégicas, mas não as conceituam, o leque de possibilidades para tratar o tema aumenta, fazendo com que alianças possam ser definidas também como fusões, aquisições, coligação com participação acionária, *joint venture*, entre outros. Entretanto, como já foi exposto acima, apesar de não existir uma conceituação única e precisa, os autores concordam que a premissa básica de uma aliança estratégica é a sobrevivência no mercado.

Yoshino e Rangan (1996) afirmam ainda que uma aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das empresas participantes, o que propicia o intercâmbio mútuo de conhecimentos e responsabilidades.

Das e Teng (1997) oferecem uma outra abordagem sobre alianças estratégicas. Para os autores, alianças são acordos cooperativos entre firmas, focados em atingir objetivos comuns. Como exemplos, os autores citam *joint-ventures*, pesquisa e desenvolvimento em conjunto, licenciamento, entre outros. Esse enfoque trazido por Das e Teng (1997) parece se assemelhar ao conceito de Yoshino e Rangan (1996), pois o foco é também a cooperação entre empresas em busca de maior competitividade no mercado.

Kahalas e Suchon (1995) em um artigo que trata de alianças estratégicas e competitividade global, caracterizam alianças estratégicas como acordos de médio e longo prazo entre duas ou mais empresas, não requerendo necessariamente fusão ou aquisição. Para os autores são exemplos de alianças, os acordos de licenciamento, relacionamentos com fornecedores-chave e projetos de desenvolvimento conjunto de produtos. Essas abordagens podem oferecer para as empresas oportunidades de rápida expansão geográfica, além de ganho de acesso a novos mercados e aquisição de novas tecnologias.

Segundo Lewis (1992), existe uma classificação para alianças estratégicas: alianças informais e contratuais, alianças de investimento minoritário, empreendimentos conjuntos e alianças com universidades. Para o autor, as alianças informais são acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre organizações, envolvendo tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais entre outros. As alianças contratuais são caracterizadas como “um plano mútuo de negócio legalmente reconhecido” (LEWIS, 1992 p. 98), envolvendo as dimensões de elaboração, a organização e o gerenciamento das alianças. Já as alianças de investimento minoritário são definidas através da compra de ações de uma empresa por outra como parte de um relacionamento estratégico mutuamente desejado. As exigências desse tipo de alianças são as de criar e assumir compromissos, estabelecendo condições para investimentos minoritários, além de fazer a aliança funcionar, dividindo riscos e oportunidades de forma a alcançar objetivos comuns. Um outro tipo de aliança chamado pelo autor, de empreendimentos conjuntos, pode ter um controle acionário desigual ou igual. Esses tipos de alianças podem ser

planejados por fundação e realizados através de compras ou fusões. Um empreendimento conjunto precisa ter flexibilidade suficiente para atuar no mercado, além de autoridade suficiente para decidir quais insumos melhor atendem seus objetivos. Na última classificação proposta por Lewis (1992), aparecem as alianças com universidades, que trazem a possibilidade de empresas solucionarem seus problemas práticos ou então contarem com a ajuda das universidades para pesquisas em longo prazo.

Yoshino e Rangan (1996) trazem outras definições de alianças estratégicas. Para os autores, os seguintes tipos de associações entre empresas podem ser considerados como alianças: contratos não tradicionais, que envolvam pesquisa e desenvolvimento conjuntos, desenvolvimento de produtos conjuntamente, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, marketing conjunto, distribuição/serviço compartilhado e estabelecimento de consórcios de pesquisa; acordos acionários sem entidade nova que são investimentos de capital minoritário e acordos acionários com criação de nova entidade, representadas por *joint ventures* não subsidiárias: de 50% de participação e com capital desigual.

Para esses mesmos autores, existem certos tipos de acordos que não são caracterizados como alianças estratégicas, tais como: acordos contratuais tradicionais, que são contratos simples de compra e venda, franquias, licenciamentos e licenciamentos cruzados, *joint ventures* subsidiárias de empresas multinacionais, fusões e aquisições.

Vale ressaltar, mais uma vez, que embora existam autores com idéias conflitantes sobre o assunto alianças estratégicas, existe uma convergência de alguns pontos. Duas características básicas são encontradas em diversos conceitos. A primeira fala da independência das empresas parceiras após a formação das alianças. A outra característica apontada pelos conceitos, é que existe uma certa complementaridade das competências essenciais de cada parceiro, onde se tenta atingir economias de escala a partir do estabelecimento de metas e objetivos comuns.



### 2.2.1 Motivações e Tipologias de Alianças Estratégicas

Segundo Kogut (1991), Kandel e Durand (1991), Bruno (1997) e Ireland et alii (2001), vários são os motivos que levam as empresas a aderirem ou formarem alianças estratégicas, sendo o compartilhamento de tecnologias o fator de maior destaque entre esses motivadores, além da busca pela concentração do poder, o acesso privilegiado a determinados mercados, a redução dos riscos e o aprendizado conjunto. Já no que se refere à escolha dos parceiros, Hitt et alii (2000) afirmam que essa escolha não ocorre de maneira aleatória, mas seguindo padrões bem definidos, como, por exemplo, empresas localizadas em mercados emergentes que selecionam seus parceiros para compartilhar ativos financeiros, capacitações técnicas, expertises e ativos intangíveis. Por outro lado, empresas que se localizam em mercados desenvolvidos, buscam alavancar seus negócios, sua base de recursos, enfatizando o conhecimento de mercados específicos e fatores como competências únicas.

Ainda sobre as razões que levam as empresas a formarem ou aderirem à alianças estratégicas, Lewis (1992) afirma que é lógica a necessidade de empresas buscarem posições competitivas definidas, sendo este um dos fatores motivadores.

As relações pessoais entre os executivos de empresas nas parcerias podem ser consideradas também como um fator motivador para formação de uma aliança, como afirma Gulati (1998), ao sugerir que as redes sociais que se estabelecem entre os componentes das empresas podem ser a base para o início de uma aliança. Dessa forma, pode-se perceber que as redes sociais têm influência na formação de parcerias, quando se buscam como acesso a informações sobre potencialidades dos sócios e referencial que a aliança pode gerar para a empresa participante.

Já Kogut (apud Gulati 1998) traz outras motivações para a formação de alianças, como: custos de transação resultante do poder de barganha do grupo; conhecimento organizacional ou aprendizagem e até mesmo busca do conhecimento que outra organização possui.

De acordo com as motivações, riscos envolvidos, caracterização dos parceiros e objetivos, as alianças estratégicas podem assumir diversas formas. Oxley (1997) propõe uma classificação de acordo com as formas contratuais, que são divididas em três grandes categorias: acordos contratuais unilaterais, sendo as

licenças de marcas e tecnologias, contratos de fornecimento de longo prazo e contratos de pesquisa e desenvolvimento; acordos contratuais bilaterais, que são os acordos de compartilhamento de tecnologia, acordos de pesquisa, produção, marketing ou distribuição conjunta; e finalmente, licenciamentos cruzados e alianças patrimoniais (“*equity-based*”), como as *joint-ventures* e fusões e aquisições.

Segundo Child e Faulkner (1998), uma aliança pode ser horizontal, onde os parceiros estão em um mesmo nível da indústria; vertical, onde pode envolver, por exemplo, compradores e fornecedores; e ainda de forma diagonal, onde são envolvidos parceiros de diferentes níveis de operação dentro de uma mesma indústria ou então de indústrias diferentes. Há ainda as alianças que podem ser denominadas de consórcios, onde os objetivos são complexos e amplos e existe a participação de vários parceiros.

Yoshino e Rangan (1996), afirmam que a classificação das alianças deve ser feita de modo a satisfazer três critérios:

- Abranger todos os tipos de alianças;
- Ser baseada em uma definição clara do que seja aliança;
- Facilitar a identificação e o reconhecimento da urgência das questões gerenciais primordiais em cada tipo de aliança.

Sendo assim, Yoshino e Rangan (1996), basearam sua classificação em duas dimensões gerenciais: o potencial de geração de conflito, que abrange não somente a divisão dos benefícios da aliança, mas, principalmente, o conflito entre os objetivos táticos e estratégicos entre as organizações envolvidas; e a extensão da integração organizacional, que se refere à quantidade de áreas funcionais e níveis funcionais envolvidos, bem como a intensidade da integração. O quadro a seguir ilustra a classificação proposta pelos autores:

Quadro 01: Tipologia das Alianças

Conflito Potencial	Alto	Alianças Pré-Competitivas	Alianças Competitivas
	Baixo	Alianças Pró-Competitivas	Alianças Não-Competitivas
		Alto	Baixo
		Extensão da Integração Organizacional	

Fonte: Yoshino e Rangan (1996)

- **Alianças Pró-Competitivas:** as relações acontecem entre ramos de negócio em cadeia vertical de valor, entre os fabricantes, fornecedores e distribuidores. Existe um baixo nível de conflito e uma baixa integração organizacional.
- **Alianças Não-Competitivas:** essa classificação de alianças é caracterizada pela alta integração e pela baixa concorrência. Alianças desse tipo ocorrem normalmente entre empresas do mesmo ramo de negócio, que não competem entre si.
- **Alianças Competitivas:** nesse tipo de alianças predomina um alto potencial de conflito entre os sócios, ocorrendo uma integração organizacional elevada. Pode-se afirmar que as alianças competitivas são semelhantes às não-competitivas, porém com um alto potencial de competição.
- **Alianças Pré-Competitivas:** são consideradas alianças com baixa integração, porém com alto conflito potencial. São mais encontradas entre empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, para o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

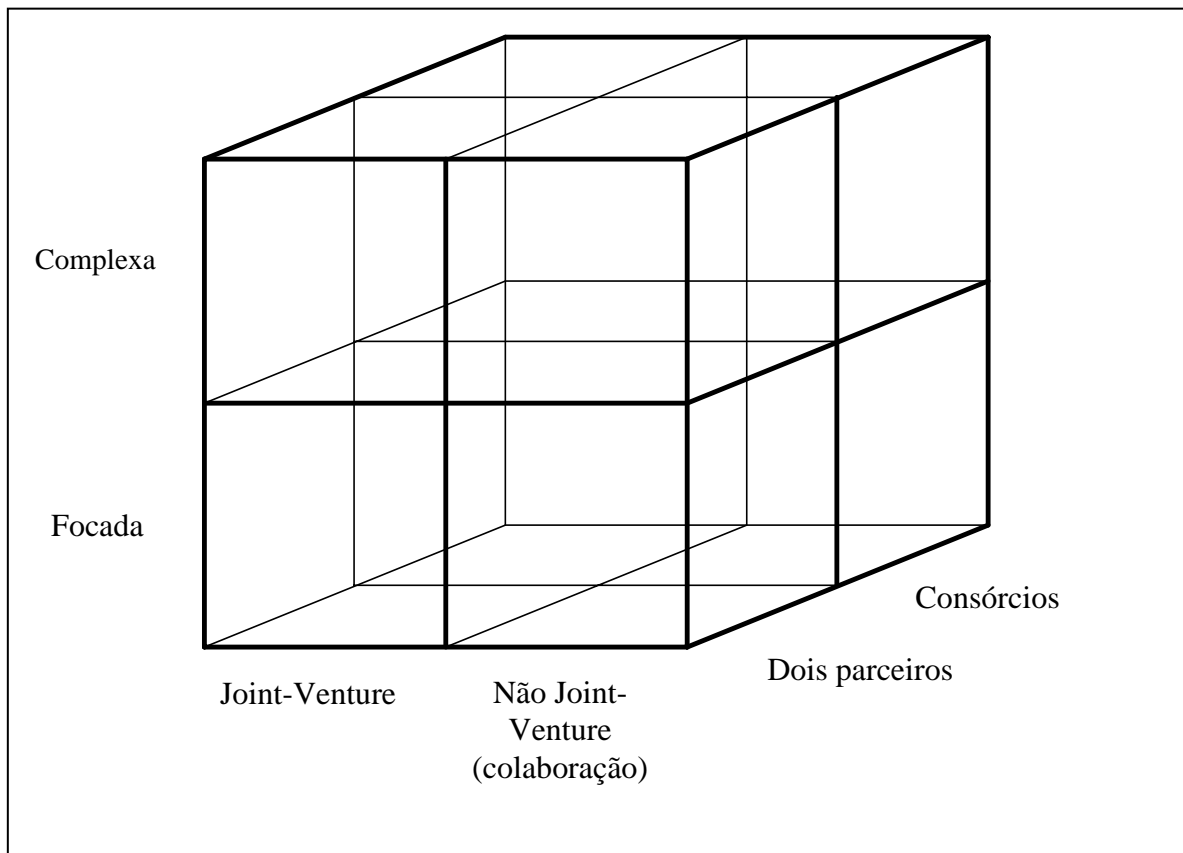
David Faulkner (1995) traz uma classificação mais detalhada, ao propor que existem três grandes eixos, ou características para classificar alianças estratégicas.

- **Área de atuação da aliança:** pode ser focada, no caso de ser feita visando somente a um aspecto ou setor administrativo, ou complexa no caso de serem realizadas cooperações em diversas áreas da organização.
- **Criação ou não de uma nova empresa:** podendo ser uma *joint-venture* ou somente uma colaboração mais flexível.

- Número de parceiros: a aliança pode surgir de apenas duas organizações, ou mais de duas empresas, formando consórcios.

Estas três características colocadas em três eixos podem ser representadas, para melhor visualização, como um cubo, sendo cada eixo uma das dimensões do cubo, como representado na figura a seguir:

Figura 03: As dimensões das alianças



Fonte: David Faulkner (1994)

Sendo assim representadas, estas três características geram oito possibilidades de alianças:

- Tipo 1: focada, *joint-venture*, dois parceiros;
- Tipo 2: focada, *joint-venture*, consórcio;
- Tipo 3: focada, não *joint-venture*, dois parceiros;
- Tipo 4: focada, não *joint-venture*, consórcio;
- Tipo 5: complexa, *joint-venture*, dois parceiros;
- Tipo 6: complexa, *joint-venture*, consórcio;

- Tipo 7: complexa, não *joint-venture*, dois parceiros;
- Tipo 8: complexa, não *joint-venture*, Consórcio.

O autor esclarece que quando as empresas iniciam suas atividades, formando alianças, a forma mais usual são as colaborações focadas, do tipo 3, passando, em caso de sucesso para parcerias dos tipos 1 e 5. Ainda segundo o autor, as alianças baseadas apenas em colaborações, dos tipos 4 e 8, são pouco freqüentes e a forma mais encontrada de consórcios é aquela onde investimento e as capacidades de cada empresa individualmente se tornariam quase impossíveis de se realizar.

Trazendo uma outra visão sobre alianças estratégicas, Gulati (1998) afirma que alianças estratégicas podem ser definidas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo trocas, divisões ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, e que podem ocorrer de forma vertical ou horizontal na cadeia produtiva.

O que se percebe, portanto, é que apesar de existirem diversas formas de adesão e vários autores propondo diferentes classificações, uma aliança decorre de uma parceria que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes.

## 2.3 PRESSÕES AMBIENTAIS

As empresas estão constantemente sofrendo influências do ambiente em que estão inseridas através de diversas formas, que interferem de maneira decisiva no comportamento e desempenho de suas estratégias organizacionais. Entretanto, estas forças externas convivem em um estado constante de mudança em que qualquer alteração no ambiente pode proporcionar uma oportunidade ou ameaça para a organização. Desta forma, o conceito de ambiente tem sido usado para explicar muitas das mudanças que ocorrem nas organizações (MARUCCI e MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Para Tavares (2000), o conjunto de forças que influenciam as organizações é chamado de macroambiente e é formado por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Ainda, segundo o autor, a compreensão e análise do macroambiente devem ser orientadas pela definição do negócio, conforme suas limitações e pelo estabelecimento da visão, missão e valores da organização. O conjunto desses componentes permite focar a análise das oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta à organização e sua subsequente posição, a partir da utilização de habilidades e competências singulares, para explorar as oportunidades e diminuir o efeito das ameaças.

Tavares (2000) afirma que o macroambiente é formado por diversas variáveis ou forças incontroláveis que formatam as ameaças e oportunidades da organização. Entre essas forças destacam-se: a economia, a tecnologia, a demografia, a cultura, a política, a política econômica e a natureza.

Wright (2000) apresenta um outro conjunto de forças do ambiente que influenciam as estratégias organizacionais: forças político-legais; econômicas; tecnológicas e sociais.

Para o autor, as forças político-legais incluem resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo. O sistema político-legal de uma nação, segundo Wright (2000) influencia muito suas operações comerciais e o padrão de vida de seus cidadãos. Historicamente, padrões de vida mais altos têm sido associados a nações cujos sistemas econômicos favorecem a realização de negócios.

Assim como as forças político-legais, as forças econômicas também têm um impacto significativo sobre os negócios. Como principais exemplos são considerados o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. Essas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos e para as organizações.

Já as forças tecnológicas, para o autor, incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades e ameaças para as empresas. A intensidade da mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para outro. No setor eletro-eletrônico, por exemplo, a mudança é rápida e constante, mas na fabricação de móveis as alterações são mais lentas e gradativas. De acordo com Wright (2000), as mudanças tecnológicas afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços.

Uma outra força, apresentada por Wright (2000), são as forças sociais, que incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. Tendências sociais apresentam várias oportunidades e ameaças. Por exemplo, a tendência de cuidar da saúde e do corpo, que teve início alguns anos atrás, trouxe sucesso financeiro para empresas como a Nike, Adidas e a Body Store. Entretanto essa tendência trouxe riscos financeiros para outros setores como o de criação de gado, de processamento de carne e derivados de leite, de tabaco e de bebidas alcoólicas.

Hatch (1997) afirma que, em um ambiente geral, a análise deve ser conduzida através de uma perspectiva integral, analisando-se os vínculos entre ambiente e organização. Então, para compreender este ambiente é necessário fracioná-lo em setores, classificados segundo a autora como: setor social, legal, político, econômico, tecnológico e físico, conforme figura abaixo.

Figura 04: Setores do Ambiente Geral



Fonte: Adaptado de Hatch (1997, p. 68)

Esta noção de ambiente constitui, então, elemento fundamental em estudos que buscam entender as mudanças estratégicas que ocorrem nas organizações. Stoner e Freeman (1995) afirmam que as organizações trocam constantemente recursos com o ambiente externo e que dependem dele para sua sobrevivência.

Bowditch e Buono (1997) sustentam que as organizações são como um sistema aberto e parte de um ambiente maior e, por isto, são afetadas por qualquer coisa que aconteça nesse ambiente. Então, organizações em particular podem emitir fatos que podem influenciar esse mesmo ambiente maior. Argumentam os mesmos autores que nem todos os fatos ocorridos nesse ambiente afetam todas as organizações, mas eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente que as políticas e melhorias internas.

Sobanski (1995) afirmou que a grande competição e o crescente dinamismo do ambiente em que as organizações estão inseridas vêm criando novas formas de organizações e envolvimento dos diversos agentes econômicos, culturais e sociais, da mesma forma que induzem a criação e a consolidação de mecanismos e estilos de gestão plenamente adaptados às novas necessidades organizacionais.



Dentre as várias mudanças ocorridas no ambiente, tais como a passagem da era da produção em massa do século XIX, para a era do marketing em massa até meados dos anos 50 e então à era pós-industrial no final do século XX, percebe-se desde então o crescimento progressivo das chamadas corporações virtuais (ANSOFF e MCDONELL, 1993; DAVIDOW e MALONE, 1993), além do crescente processo de globalização, com mudanças políticas, como a diminuição do tamanho do Estado, e uma tendência de maior liberdade econômica. Fatores como esses fazem com que a concorrência no ambiente aumente, assim como a busca por informações, conhecimento, novas tecnologias.

Nas últimas décadas, a mudança do ambiente de negócios tem proporcionado outra corrente de alterações nas organizações, pois as empresas que até então eram entendidas apenas como instituições econômicas, passaram a ser também empresas com responsabilidades sociais, econômicas e ambientais. O problema empresarial que antes era o de maximizar lucros, agora é mais amplo, a empresa deve preocupar com seus acionistas, gerar lucros, mas, também, atender à sociedade, se preocupar com os recursos naturais que consome, com o bem estar de seus funcionários, com sua imagem perante a comunidade, enfim, ter outras responsabilidades (BUCHHOLZ, 1989; DONAIRE, 1995).

Por conseqüência das mudanças que ocorrem no ambiente, a maneira de pensar uma organização, suas estratégias, seus planos podem sofrer mudanças devido às transformações do ambiente em que as organizações atuam, fazendo com que elas tenham que reagir com mais rapidez, atendendo às novas exigências. Mezas, Grinyer e Guth (2001) advertem que as organizações são pressionadas para modificar suas estratégias e adaptarem-se rapidamente às mudanças, oportunidades e ameaças ambientais.

A mudança, então, aparece como uma das principais características do mundo contemporâneo, pois, ainda que inevitável, é necessária à sobrevivência das organizações porque é através das mudanças que as empresas são obrigadas a repensarem suas estratégias e planejamentos. Se o ambiente muda, as organizações devem, de alguma forma, rever suas ações para poder novamente se alinhar com o ambiente.

Lima (2003) afirma que a implementação de novas estratégias a cada mudança significativa do ambiente torna-se fator imperativo para a sobrevivência e o crescimento das organizações, quer sejam elas de natureza privada ou pública ou

de qualquer ramo de atividade, mas se estas empresas pretendem manter-se vivas e produzindo os benefícios sociais e econômicos para a sociedade e seus empregados, precisarão mudar.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO CENTRO VIVO

O Projeto Centro Vivo, para fins deste estudo, será caracterizado como uma aliança estratégica por possuir algumas das características básicas de uma aliança, como a necessidade de sobrevivência e de desenvolvimento das empresas através da manutenção do espaço conquistado no mercado, ou ainda para garantir a conquista de novos espaços conjuntamente, além de apresentar independência depois da criação da aliança, mas trabalhando em conjunto em busca de objetivos maiores.

O conceito que mais se assemelha à aliança em questão é uma combinação das definições de Mytelka (1991) e Yoshino e Rangan (1996), onde o termo alianças estratégicas remete a acordos de duas ou mais organizações independentes que buscam algum objetivo comum. Dessa forma, todas as partes contribuem com os objetivos da aliança, porém permanecem legalmente independentes após a formação da mesma. A formação de uma aliança, então, visa à busca por benefícios mútuos em longo prazo.

Depois de analisados os fatores motivadores e os tipos de alianças estratégicas, podemos concluir que o Projeto Centro Vivo pode ser considerado como uma aliança, pois ele visa à parceria entre empresas. Entretanto, existe uma certa dificuldade em classificar a aliança Centro Vivo dentro de uma das tipologias apresentadas pelos autores, pois o Projeto possui várias características de diversas tipologias. Dessa forma, optou-se por afirmar que o Projeto Centro Vivo se assemelha a uma aliança do tipo pré-competitivas que, segundo Yoshino e Rangan (1996), são consideradas alianças com baixa integração, porém com alto conflito potencial. São mais encontradas entre empresas de ramos de negócios diferentes, normalmente não relacionados, para o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Esta aliança conta com diversos ramos de negócios e também se pode perceber uma baixa integração entre as empresas, pois estas são participantes de um projeto maior e não necessariamente aderiram à aliança de forma natural, mas, sim, porque perceberam que poderiam conseguir certas vantagens, ou então podem ter sido levadas a isso por pressões do mercado, pois se um concorrente está conseguindo melhores resultados depois da adesão, significa que participando da aliança as outras empresas também conseguirão.

O Projeto Centro Vivo, criado pela Associação Comercial do Paraná, em maio de 2004, visa a garantir o contínuo desenvolvimento do centro da cidade de Curitiba por meio da implantação de um grande condomínio comercial, turístico e cultural, que surgiu de parcerias formadas por entidades de classe, associações, poder público municipal e estadual, sistema educacional e iniciativa privada.

Este Projeto mostra-se importante para os moradores e para os empresários do centro de Curitiba, já que o aumento de segurança e de conforto no centro da cidade pode atrair um número maior de consumidores, alavancando o desenvolvimento da região central de Curitiba.

Dessa forma, o Projeto irá beneficiar em curto, médio e longo prazo os mais de 33 mil moradores do centro da cidade, além das mais de 140 mil pessoas que circulam diariamente na região e todos os segmentos de negócios nela instalados.

Todos os esforços do Centro Vivo estão direcionados para transformar a região central da cidade em um ambiente integrado, agradável, mais seguro, de fácil acesso, com ótimo *mix* de produtos e serviços, e diversos diferenciais promocionais, turísticos e culturais ([www.centrovivo.com.br](http://www.centrovivo.com.br)).

O Projeto Centro Vivo é um programa de empresários para empresários, que entendem à revitalização do centro de Curitiba como a única saída para uma contínua e crescente geração de negócios para todos os segmentos envolvidos direta e indiretamente com esta ação.

O PCV desenvolve ações que atingem não só os empresários que participam deste Projeto, pois possui programas de cunho social, ambiental e cultural. Alguns dos projetos desenvolvidos pelo Centro Vivo serão descritos a seguir.

Entre as campanhas de varejo, podem ser destacadas algumas ações que tiveram a intenção de aumentar as vendas e atrair o consumidor para o centro da cidade. Estas campanhas foram realizadas em datas comemorativas, como Dia dos Pais, Dia das Mães, Natal, Dia dos Namorados e Dia das Crianças. Os consumidores concorreram a prêmios como carros, viagens, DVDs e celulares.

Entre as ações de cunho social e cultural, o Projeto Centro Vivo vem desenvolvendo desde 2004 várias ações. Podemos citar os cursos de inglês e espanhol para a guarda municipal, que estão sendo realizados em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), com o objetivo de prestar um melhor atendimento a turistas de outros países. Em março de 2005, ocorreu o Você em Cena, onde as empresas promoveram em suas vitrines o Festival de Teatro de

Curitiba e distribuíram cupons para os consumidores para um sorteio de uma noite vip, com direito traslado, jantar e peça de teatro.

Em outubro de 2004, as crianças também ganharam espaço para se divertir durante a semana da criança. Uma parceria entre empresas e a Fundação Cultural proporcionou, nas praças do centro de Curitiba, espaços destinados a brincadeiras, pinturas e jogos. Uma parceria realizada com a escola técnica da UFPR, no ano de 2004, possibilitou a apresentação de mais de 25 peças de teatro nas ruas do centro da cidade.

Em abril de 2006, o Centro Vivo buscou redescobrir a cidade de Curitiba com o Viagem ao Centro de Curitiba. Esta realização tinha o objetivo de provocar nos antigos freqüentadores do centro a vontade de passear, comprar e se divertir.

Outras realizações também podem ser destacadas, como o Cinturão de Segurança Centro Vivo, que visa a aumentar a segurança no centro da cidade e o 1º Seminário Habitacional do Centro de Curitiba que tem o objetivo de reverter o decréscimo habitacional no centro da cidade.

Além destas ações, o PCV continua desenvolvendo novos projetos, que ainda estão em andamento, como o Estacione Fácil, onde as pessoas que compram no centro têm direito a desconto em estacionamentos conveniados; o Ponto Ativo que é um espaço de prestação de serviços à população que reside no centro. A rua Marechal Deodoro também irá passar por reforma, recebendo novo calçamento, árvores, lixeiras, telefones. O Hora Feliz busca trazer para o centro da cidade as pessoas para fazer o seu *happy hour*, com a intenção de alavancar o consumo. E o Adote uma Praça, conta com a parceria de empresas para tornar as praças e logradouros mais bonitos e agradáveis.

Por todos esses motivos que o Projeto Centro Vivo foi escolhido para a realização desta pesquisa, tendo em vista que uma aliança estratégica foi formada pelas empresas participantes do Projeto, com o intuito de se manterem vivas no mercado no qual atuam, prestarem serviços à comunidade em que estão inseridas. Além disso, será possível realizar uma análise das estratégias organizacionais utilizadas pelas empresas antes e depois da criação da aliança.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos adotados na presente pesquisa. Inicialmente serão apresentadas as questões de pesquisa pertinentes ao estudo, seguidas das variáveis e das definições constitutivas e operacionais utilizadas, além dos termos relevantes. Logo depois, é apresentada a delimitação e *design* da pesquisa.

### 4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa tem como norteador o seguinte problema de pesquisa:

**De que forma a criação do Projeto Centro Vivo influenciou as estratégias organizacionais das empresas participantes dessa aliança?**

#### 4.1.1 Questões de Pesquisa

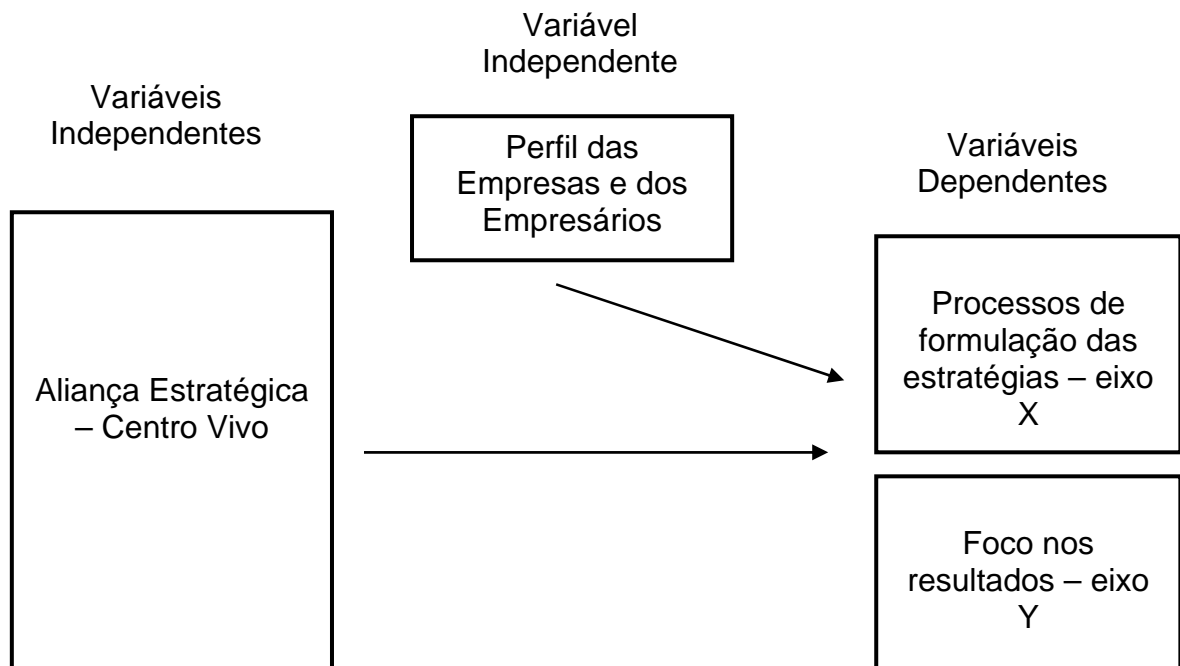
- Quais os processos de formulação das estratégias organizacionais adotadas pelas empresas, de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002), antes da criação do Centro Vivo?
- Quais os processos de formulação das estratégias organizacionais adotadas pelas empresas, de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002), depois da criação do Centro Vivo?
- Quais são as possíveis comparações entre os processos de formulação das estratégias organizacionais antes e depois da criação da aliança estratégica?
- Quais as possíveis causas para eventuais diferenças estratégicas?
- Quais as relações existentes entre os processos de formulação das estratégias adotadas pelas organizações, de acordo com as quatro abordagens de Whittington (2002) e as características do negócio?
- Quais as relações existentes entre os processos de formulação das estratégias adotadas de acordo com as quatro abordagens de Whittington (2002) e características do empresário?

### 4.1.2 Apresentação das Variáveis

De acordo com o problema de pesquisa e as questões pertinentes à realização do estudo, tem-se como variáveis:

- Variáveis Independentes: caracterização das empresas e dos empresários;
- Variável Independente: aliança estratégica;
- Variáveis Dependentes: estratégias organizacionais:
  - Processos de formulação das estratégias – eixo X
  - Foco nos resultados – eixo Y.

Figura 05: Apresentação das Variáveis



Fonte: elaborado pela autora

f

### 4.1.3 Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis

#### Estratégia

DC: Segundo Hatch (1997), estratégia diz respeito à condução de organizações no contexto da competição. A sua operacionalização inclui a seleção de objetivos para

delimitar e guiar as ações de manutenção ou de melhoria da posição alcançada no mercado, a reunião dos recursos disponíveis, a avaliação de contingências ambientais tais como os interesses de determinados grupos, inovações tecnológicas, medidas governamentais, entre outras tarefas.

DO: A análise foi realizada através de um questionário estruturado, elaborado com base na tipologia proposta por Whittington (2002), e as estratégias organizacionais foram enquadradas nas quatro abordagens propostas pelo autor: clássica, evolucionária, processual e sistêmica, antes de depois da criação do Projeto Centro Vivo.

### **Caracterização das Empresas:**

DO: A caracterização do negócio foi realizada de acordo com o tamanho da empresa, o ramo de atividade da organização, localização geográfica e situação do ponto, dados estes colhidos através da aplicação do questionário estruturado. A categorização do tamanho das empresas foi baseada na classificação do SEBRAE, conforme quadros a seguir:

Quadro 02: Categorização do Tamanho das Empresas – Número de Funcionários

<b>Porte – Setor</b>	<b>Comércio</b>	<b>Serviço</b>	<b>Indústria</b>
Micro	Até 09	Até 09	Até 19
Pequena	De 10 a 49	De 10 a 49	De 20 a 99
Média	De 50 a 249	De 50 a 249	De 100 a 499
Grande	Acima de 250	Acima de 250	Acima de 500

Fonte: Sebrae

Quadro 03: Categorização do Tamanho das Empresas – Faturamento Anual

<b>Porte - Setor</b>	<b>Faturamento Anual</b>
Micro	Até R\$ 433.755,14
Pequena	Entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00
Média	Acima de R\$ 2.133.222,00

Fonte: Sebrae



### **Caracterização do Empresário**

DO: A caracterização dos empresários foi realizada através da coleta dos dados através dos questionários, analisando os seguintes pontos: idade, sexo e grau de escolaridade.

#### **4.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes**

##### **Alianças Estratégicas**

DC: A principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria, permitindo às empresas unir forças para atingir um objetivo comum, sem abrir mão de sua autonomia estratégica e de interesses específicos próprios, atingindo metas conjuntamente, compartilhando benefícios gerados e contribuindo umas com as outras para o desenvolvimento de uma ou mais áreas estratégicas cruciais (DUSSAUGE e GARRETTE, 1999; YOSHINO e RANGAN, 1996).

##### **Pressões Ambientais**

DC: A grande competição e o crescente dinamismo do ambiente em que as organizações estão inseridas vêm criando novas formas de organizações e envolvimento dos diversos agentes econômicos, culturais e sociais, da mesma forma que induzem a criação e a consolidação de mecanismos e estilos de gestão plenamente adaptados às novas necessidades organizacionais (SOBANSKI, 1995).

#### **4.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA**

Segundo Vergara (1997), a pesquisa pode ser qualificada quanto aos fins e meios. Quanto aos fins, o estudo proposto pode ser classificado basicamente como descritivo, já que busca a exposição de características de determinada amostra, ou população de empresas. Não se pretende buscar explicações para todos os fenômenos descritos, apenas fornecer subsídios para que tal tarefa possa ser futuramente realizada.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como *ex post facto* e de campo. É considerada dessa forma pela impossibilidade de manipulação de variáveis, já manifestadas no fenômeno. Além disso, se classifica também como uma pesquisa de campo, já que envolveu a aplicação de questionários para o levantamento de informações junto às empresas envolvidas na pesquisa.

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo, pois segundo Neuman (2003), um estudo do tipo descritivo apresenta um quadro de detalhes específicos de alguma situação, comportamento social ou relacionamento. Mais ainda, o estudo visa a relatar o perfil de um grupo de organizações previamente selecionado, descrever relações e processos, criar um conjunto de categorias ou classificar grupos, achar informações para novas explicações. Dessa forma, o resultado de uma pesquisa descritiva é um retrato detalhado do assunto. O nível de análise foi o organizacional, sendo a unidade de análise as organizações envolvidas na pesquisa e seus gestores.

Freitas et al (2000), propõem uma classificação onde os métodos de pesquisa podem ser quantitativos (*survey*, experimento, etc.) ou qualitativos (estudo de caso, *focus group* etc.), devendo sua escolha estar associada aos objetivos da pesquisa. Sendo assim, o método escolhido neste estudo foi o quantitativo e do tipo *survey*.

Segundo Babbie (1998), a pesquisa *survey* é um método de pesquisa social popular, com administração de questionários a uma amostra de respondentes selecionada de alguma população. Esse tipo de pesquisa é especialmente apropriada para fazer estudos descritivos de populações grandes, com propósitos explicativos. A pesquisa do tipo *survey* oferece vantagens em termos de economia, e também em relação a quantidade de dados coletados, sendo possível a padronização dos dados, o que representa outra vantagem da pesquisa *survey* (BABBIE, 1998).

Freitas et al (2000) complementam afirmando que uma pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

Uma pesquisa do tipo *survey* pode apresentar diversos desenhos diferentes: *surveys* interseccionais (ou *cross-sectional*) e *surveys* longitudinais ou ainda o uso de *survey* interseccional como aproximação de *survey* longitudinal (BABBIE, 2001).

No presente estudo, o tipo de *survey* utilizado foi o interseccional com aproximação de *survey* longitudinal, pois existe um corte transversal com uma perspectiva longitudinal, já que foram coletados dados, em um só momento, porém referentes a duas instâncias de tempo: antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo.

### **4.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O questionário foi elaborado com base na teoria visando a atender os objetivos desta pesquisa. Este instrumento de coleta foi composto por três grandes partes, a primeira (I – Perfil do Respondente e II – Perfil da Empresa), teve o objetivo de caracterizar os respondentes, bem como as organizações alvo da pesquisa. A segunda parte foi destinada à pesquisa de um colega de mestrado, José Ricardo Favoretto, que também realizou sua pesquisa junto ao Projeto Centro Vivo. Como as duas pesquisas possuíam o mesmo campo, assuntos correlatos e o mesmo professor orientador, optou-se por unificar os questionários visando à facilidade da coleta dos dados, tanto quanto aos custos, como quanto ao tempo despendido. Esta segunda parte do questionário é referente às questões 14 a 41.

A terceira e última parte contempla os objetivos deste trabalho e, para tanto, as questões 42 a 53 são referentes aos objetivos desta pesquisa. Para isto, foi criado um constructo para cada um dos eixos constantes do modelo teórico de Whittington (2002). Esta terceira parte foi subdividida da seguinte maneira: o primeiro constructo, que contempla o eixo dos resultados (eixo Y), contou com 05 questões; e a segunda parte, que possuía 07 questões, buscou explicar o eixo dos processos (eixo X), também de acordo com o modelo teórico proposto pelo autor.

Para poder contemplar o modelo teórico de maneira satisfatória, as questões foram elaboradas com base em uma escala de diferencial semântico de seis pontos, escala esta, que foi originalmente concebida para explorar as dimensões do significado (OSGOOD et al, 1957) e que hoje pode ser avaliada através da realização de um conjunto de escalas bipolares onde o respondente seleciona aquela que mais reflete a sua atitude em maior medida. Ou seja, esta escala de diferencial semântico consiste em uma série de adjetivos extremos que qualificam o

objeto de atitude, diante dos quais se solicita a reação do respondente (SAMPIERI, 1991)

Após a elaboração do questionário, foi realizada a validação do mesmo, por três acadêmicos da área de interesse desta pesquisa. A validação do questionário visava a saber “se todos os itens concebidos para medir uma variável se relacionavam empiricamente uns aos outros” (BABBIE, 2005 p. 309). Esta validação era necessária devido a não existência de um questionário que contemplava o modelo teórico proposto para este estudo.

Após a validação foi realizado o pré-teste, com três empresários participantes do Projeto Centro Vivo, alvos da pesquisa. O instrumento de coleta, segundo Babbie (2005), deve ser aplicado preferencialmente tal como será utilizado na pesquisa. Desta forma, o questionário foi aplicado no pré-teste no mesmo formato daquele que seria posteriormente utilizado. Depois de realizado o pré-teste, foram feitos alguns ajustes, de acordo com as sugestões dos entrevistados.

#### **4.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para a aplicação dos questionários, a pesquisa contou com a participação de 11 entrevistadores, selecionados entre os alunos da turma do primeiro ano do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Paraná. Os entrevistadores foram treinados para garantir a sua familiaridade com o questionário e também a sua neutralidade na hora da aplicação do instrumento de coleta. Este tipo de coleta de dados é considerado, segundo alguns autores, como Babbie (2005), como uma *survey* por entrevista, pois utiliza entrevistadores para realizar a aplicação dos questionários.

Este método foi escolhido pelas vantagens que apresenta, pois conforme afirma Babbie (2005), *surveys* por entrevistas têm em geral taxas mais altas de respostas; a presença de um entrevistador geralmente reduz a quantidade de “não sei” e “sem resposta”, além de o entrevistador ter o poder de clarear o assunto ou evitar confusões relativas às questões, ponto este muito importante, pois o questionário possui uma escala que algumas vezes necessitou de explicações por parte dos entrevistadores.

A aplicação dos questionários se deu em duas etapas. A primeira etapa consistiu em um agendamento prévio, realizado por telefone, com os empresários para aplicação dos questionários. Através do agendamento, eram marcados a data e horário das entrevistas e então os questionários e a relação que continha o nome da empresa, o endereço e o nome da pessoa que iria responder a pesquisa eram entregues aos entrevistadores. Esta etapa foi realizada durante 12 dias úteis e retornaram 90 questionários.

A segunda etapa foi realizada com aquelas empresas em que não foi possível um agendamento prévio. Sendo assim, realizou-se, segundo Babbie (2005, p. 270), “uma *survey* domiciliar cara a cara”, onde os entrevistadores receberam uma lista com o nome e o endereço das empresas. Ainda, segundo Babbie (2005), neste tipo de pesquisa o entrevistador se torna o responsável por encontrar os respondentes e aplicar os questionários. Os questionários aplicados nesta segunda fase foram os mesmos que os aplicados na primeira etapa, a única diferença entre as duas fases se deu em relação ao agendamento. Esta etapa teve a duração de aproximadamente duas semanas e resultou em 32 questionários válidos.

Este estudo trabalha com tentativa de censo, e a amostra resultante, depois de realizada a coleta dos dados, foi de 122 questionários, sendo que destes foram recusados 18, pois 08 questionários não haviam sido respondidos pelo principal gestor da organização (sócio/proprietário ou gerente) e os outros 10 apresentavam alguma questão não respondida, totalizando, assim, 104 questionários válidos para fins deste estudo.

#### **4.5 TRATAMENTO DOS DADOS**

Os dados primários, coletados através da aplicação dos questionários, foram analisados através de tratamentos estatísticos utilizando o software SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

Em um primeiro momento, foi realizada a análise fatorial dos dois conjuntos de perguntas, tanto as referentes aos processos (eixo X), como aquelas referentes aos resultados (eixo Y), com a intenção de avaliar e validar os constructos. Desta forma, o conjunto inicial de variáveis (questões) utilizadas no questionário, foi reduzido para que fosse formado um grupo com forte inter-relação entre as variáveis.

Sendo assim, das 07 variáveis que formavam o eixo dos processos (eixo X), foram selecionadas 04 variáveis para montar o novo constructo. Das 05 variáveis que formavam o eixo dos resultados (eixo Y), também foram escolhidas 04 variáveis para montar o novo constructo.

Depois de realizada a análise fatorial, a medida escolhida para avaliar a consistência de cada um dos fatores resultantes da análise fatorial foi o Alfa de Cronbach que, segundo Malhotra (2001, p.265), “é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir ao meio os itens da escala”. Hair et al (1995) afirmam, ainda, que o Alfa de Cronbach é a medida mais amplamente usada para avaliar a consistência de uma escala. Os valores deste coeficiente variam de 0 a 1, onde os valores que se aproximam de 1 indicam maior consistência interna. De acordo com Hair et al (1995), é normalmente aceitável como limite inferior do Alfa de Cronbach o valor 0,7, podendo ser reduzido para 0,6 em pesquisas exploratórias. O valor encontrado nesta pesquisa, entretanto, ficou abaixo de 0,6, resultado afetado pelo pequeno número de variáveis usadas, e o que se sugere que em caráter experimental seja permitida a utilização destes constructos para esta pesquisa.

Com base nestes novos constructos, foi realizado o enquadramento das empresas conforme as quatro abordagens propostas por Whittington (2002). Entretanto, existiram algumas empresas que, devido às respostas dadas, ficaram localizadas exatamente em cima das linhas dos eixos. Dos 208 enquadramentos, 104 antes do PCV e 104 depois do PCV; para as 30 situações que não se colocaram de imediato em uma das quatro abordagens, foi realizado um re-enquadramento.

Para realizar este novo enquadramento, foram escolhidas as variáveis que possuíam maior carga fatorial, sendo para o eixo dos resultados, a questão 43 referente ao tempo antes do início da participação no Projeto Centro Vivo e a questão 46 para os dias atuais. Para o eixo dos processos, a questão que representava maior carga fatorial antes e depois da participação no Projeto Centro Vivo se apresentou a mesma, a questão 49.

Desta forma, foi analisado cada questionário e realizado o novo enquadramento das empresas, com base nas questões que possuíam a maior carga fatorial, ou seja, que representavam melhor os eixos. O resultado final foi o enquadramento de cada empresa, em dois momentos: antes e depois da criação do

Projeto Centro Vivo, de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002): clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão analisados os dados encontrados nesta pesquisa. Primeiramente, será demonstrado o perfil da população e, logo em seguida, serão analisados todos os dados que visam a atender os objetivos deste estudo. Devido ao tamanho da amostra, 104 empresas, será utilizado para este trabalho o nível de significância  $\alpha = 0,05$ .

### 5.1 PERFIL DA POPULAÇÃO

Esta primeira etapa das análises pode ser caracterizada como uma análise descritiva, pois tem como objetivo principal fornecer uma visão geral da população desta pesquisa, tanto dos gestores das organizações, como das próprias empresas que participam do Projeto Centro Vivo.

A população é composta por todas as empresas que fazem parte do Projeto Centro Vivo, em Curitiba – Paraná. Das 160 empresas que inicialmente haviam sido selecionadas como empresas participantes do Projeto, 10 foram desprezadas pelos seguintes motivos: 05 empresas pertencentes a uma rede não obtiveram a liberação para a participação na pesquisa; 02 empresas encerraram suas atividades; 01 empresa não respondeu por ser apenas a parte administrativa de uma cadeia de organizações que já estava participando da pesquisa; e 02 empresas não participam mais do Projeto Centro Vivo. Desta forma, a população inicial de 160 empresas, passou a ser de 150 organizações para fins deste estudo. Como já mencionado anteriormente, a amostra resultante é de 122 empresas, sendo que destas 18 foram descartadas. Sendo assim, o total da amostra para fins de análise é de 104 organizações.

O quadro a seguir apresenta as empresas, com seus respectivos ramos de atividade que participaram desta pesquisa.



Quadro 04: Quantidade de Empresas segundo o Ramo de Atividades

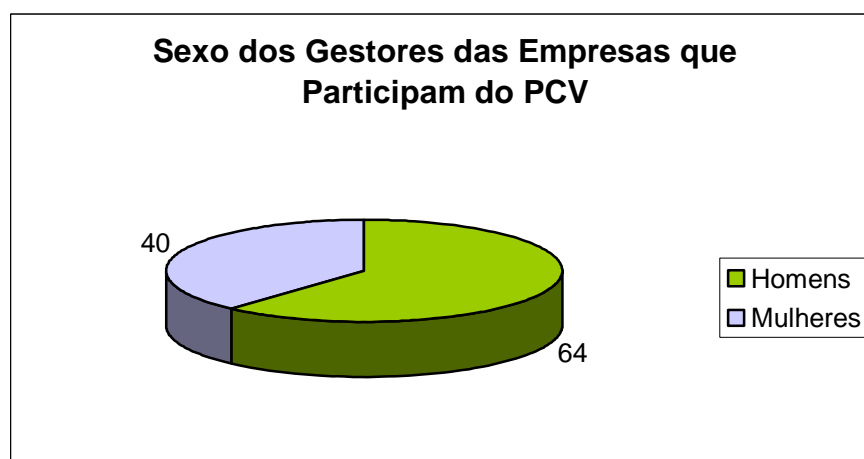
Ramo de Atividade	Número de Empresas
Sapatos e Acessórios	20
Vestuário	16
Farmácias	16
Jóias	13
Óticas	08
Móveis e Eletro-eletrônicos	07
Alimentos	06
Cosméticos	02
Locação de Imóveis	02
Estacionamentos	01
Celulares	01
Papelaria e Livros	01
Presentes e Bijuterias	01
Canetas	01
Hotelaria	01
Louças e Panelas	01
Eletrônicos	01
CDs, DVDs e Instrumentos Musicais	01
Tecidos, Cama, Mesa e Banho	01
Produtos e Serviços Bancários	01
Colchões	01
Ensino	01
Auto-escola	01

Fonte: dados primários

Em relação aos gestores, temos três categorias de análise: sexo dos respondentes; idade e escolaridade. Todas as análises a seguir são relacionadas aos respondentes enquadrados como gerentes ou sócios/proprietários, pois os questionários que não foram respondidos pelo principal gestor, foram desprezados.

Analisando-se o sexo dos respondentes, verificou-se que 64 são homens e 40 são mulheres. Este dado reflete, através do teste do chi-quadrado e seu resultado de valor- $p$  0,019, que existe diferença significativa entre o número de homens e mulheres que ocupam cargos de gerência ou que são donos de empresas. Percebe-se, então, que o número de empresas que participam do Projeto Centro Vivo, é significativamente maior, gerida por homens.

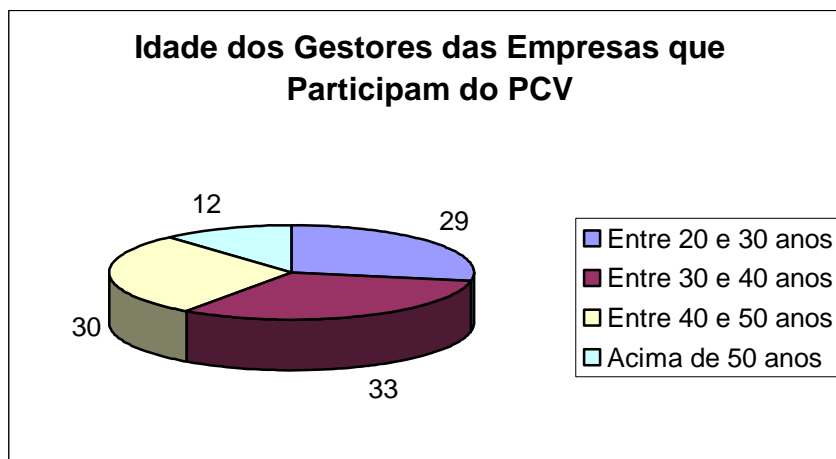
Gráfico 01: Sexo dos Gestores das Empresas que Participam do PCV



Fonte: dados da pesquisa

Ao analisarmos a idade dos gestores, percebe-se que existe uma grande concentração de pessoas com idades entre 20 e 50 anos, e que acima de 50 anos este número diminui consideravelmente. O teste do chi-quadrado para esta análise também se mostrou significativo, valor- $p$  0,016. Os respondentes que estão colocados na faixa etária entre 20 e 30 anos totalizam 29 pessoas; já os que estão com idade entre 30 e 40 anos, totalizam 33 respondentes; 30 pessoas são aquelas que estão entre 40 e 50 anos; e apenas 12 respondentes possuem mais de 50 anos.

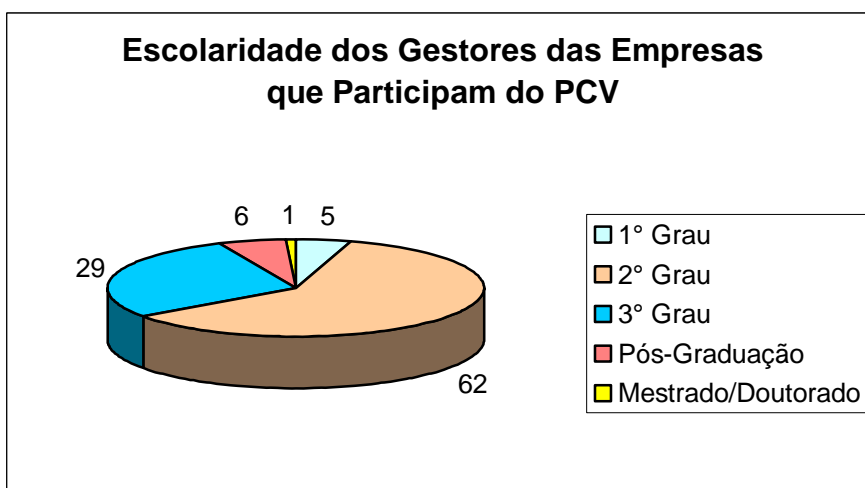
Gráfico 02: Idade dos Gestores das Empresas que Participam do PCV



Fonte: dados da pesquisa

O teste do chi-quadrado para a escolaridade dos respondentes foi o que apresentou melhor índice: valor- $p$  0,000. Através deste teste, pode-se verificar que existe uma grande concentração de respondentes que possuem o segundo grau completo. Analisando os dados, temos: 05 respondentes com primeiro grau completo; 62 com segundo grau completo; 29 com terceiro grau completo; 06 com pós-graduação; e apenas 01 com mestrado ou doutorado.

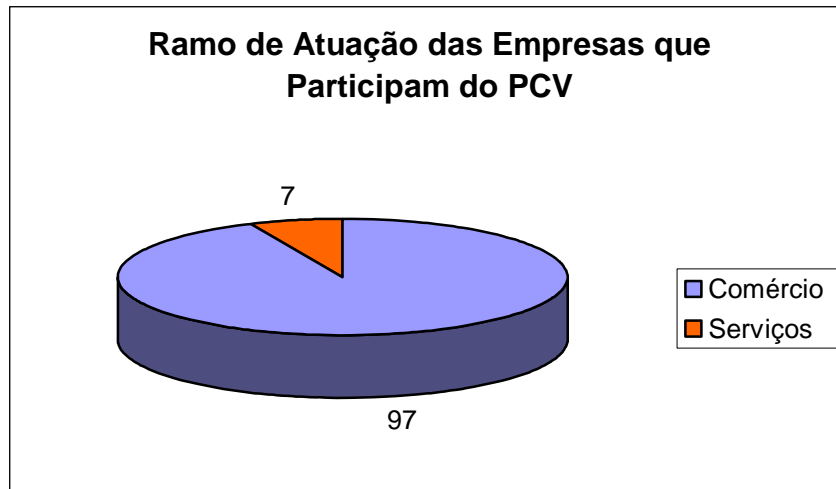
Gráfico 03: Escolaridade dos Gestores das Empresas que Participam do PCV



Fonte: dados da pesquisa

Quando analisamos o perfil das empresas, temos três categorias de análise: número de funcionários, ramo de atuação e faturamento anual. O ramo de atuação é predominantemente comercial, onde 97 empresas são pertencentes a este ramo e apenas 07 são prestadoras de serviços. O teste do chi-quadrado confirma que o ramo do comércio é predominante através do seu valor- $p$  0,000.

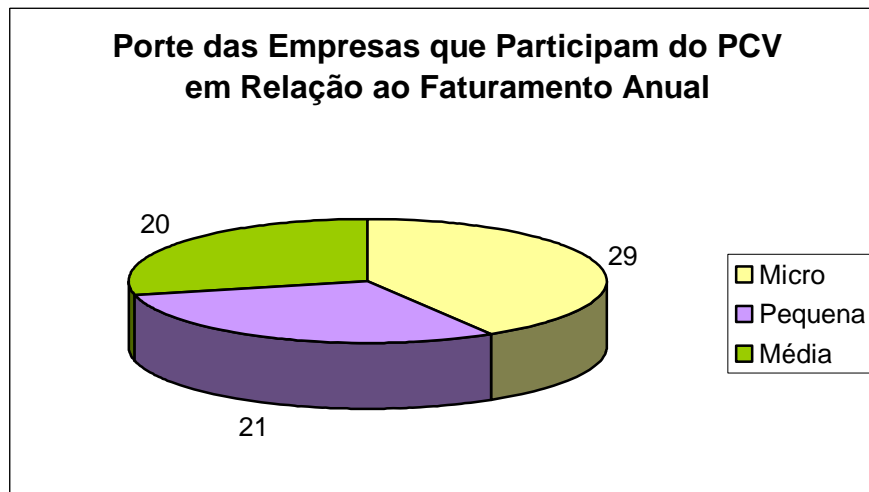
Gráfico 04: Ramo de Atuação das Empresas que Participam do PCV



Fonte: dados da pesquisa

O teste do chi-quadrado para as análises do faturamento anual não apresentou índice estatisticamente significativo, valor- $p$  0,352, portanto não se pode afirmar que existe diferença significativa entre o número de empresas em relação ao faturamento anual. O gráfico abaixo apresenta os dados encontrados: 29 micro-empresas; 21 empresas de pequeno porte e 20 empresas de médio porte.

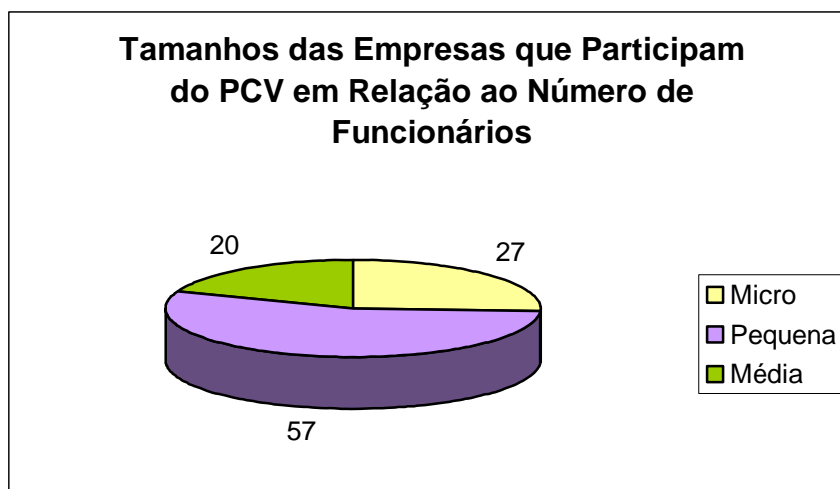
Gráfico 05: Porte das Empresas que Participam do PCV em Relação ao Faturamento Anual



Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao tamanho das empresas, segundo o número de funcionários, o teste do chi-quadrado, valor- $p$  0,000, possibilita afirmar que o número de pequenas empresas é significativamente maior. Através dos dados temos: 27 micro-empresas; 57 empresas de pequeno porte e 20 empresas de médio porte.

Gráfico 06: Tamanho das Empresas que Participam do PCV em Relação ao Número de Funcionários



Fonte: dados da pesquisa

## 5.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO AS ABORDAGENS DE WHITTINGTON (2002)

Primeiramente serão apresentados os dados encontrados, de acordo com as quatro abordagens: clássica, sistêmica, evolucionária e processual, em relação aos dois tempos, antes e depois do PCV. Logo em seguida, serão apresentadas as mudanças ocorridas, também de acordo com as abordagens de Whittington (2002), começando por uma análise geral e passando, posteriormente, para as análises específicas, ou seja, observando as mudanças ocorridas em cada abordagem.

### 5.2.1 Classificação das Empresas pela Tipologia de Whittington (2002)

Depois de realizados os testes estatísticos pertinentes à pesquisa, as empresas puderam ser enquadradas, dentro das quatro abordagens de Whittington (2002), nos dois momentos: antes e depois do Projeto Centro Vivo, conforme quadros abaixo:

Quadro 05: Classificação das Empresas Segundo as Abordagens de Whittington (2002) Antes da Criação do PCV

Antes	
<i>Clássica</i>	<i>Evolucionária</i>
19	53
<i>Sistêmica</i>	<i>Processual</i>
7	25

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 06: Classificação das Empresas Segundo as Abordagens de Whittington (2002) Depois da Criação do PCV

Depois	
<i>Clássica</i>	<i>Evolucionária</i>
11	46
<i>Sistêmica</i>	<i>Processual</i>
4	43

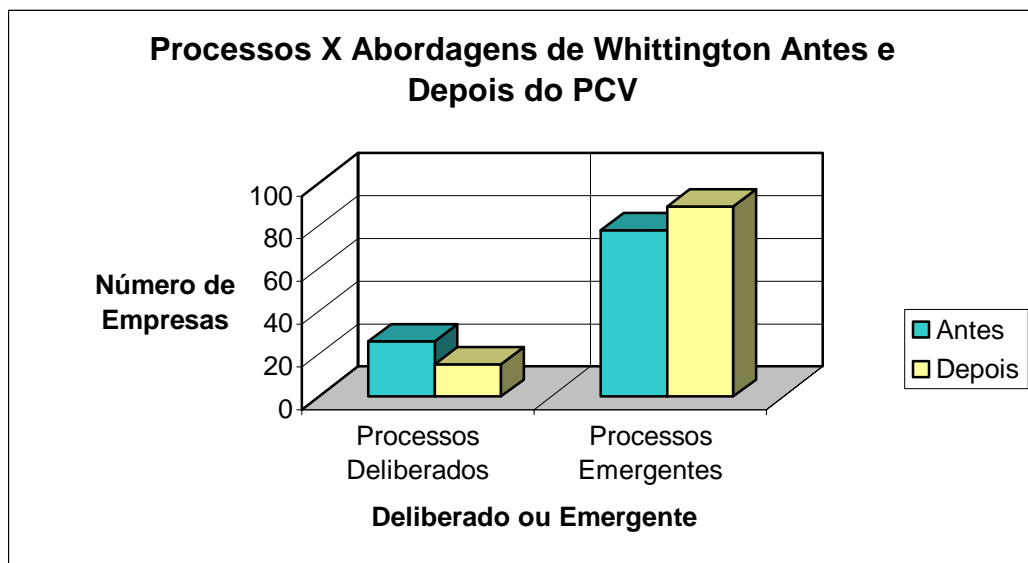
Fonte: dados da pesquisa

Os dados encontrados revelam que antes do início da participação das empresas no Projeto Centro Vivo, elas podiam ser enquadradas da seguinte forma: 19 clássicas; 53 evolucionárias; 07 sistêmicas e 25 processuais. Depois que passaram a fazer parte do PCV, os números encontrados foram os seguintes: 11 empresas clássicas; 46 evolucionárias; 04 sistêmicas e 43 processuais. Através

destes números, podemos perceber que houve mudança nas características apresentadas pelas organizações nos dois tempos medidos nesta pesquisa.

Pode-se também realizar uma análise em relação aos dois eixos que são apresentados no modelo de Whittington (2002). Em relação ao eixo dos processos (eixo X), antes do Projeto Centro Vivo, 26 empresas apresentavam processos deliberados de elaboração das estratégias e 78 organizações elaboravam suas estratégias de forma emergente. Depois da criação do Projeto Centro Vivo, estes números passaram para: 15 empresas com processos deliberados e 89 com processos de elaboração de estratégias emergentes. O teste do chi-quadrado para esta análise apresentou valor- $p$  0,055, o que significa que as mudanças encontradas não são significantes no que tange aos processos de elaboração de estratégia, em relação aos dois tempos medidos.

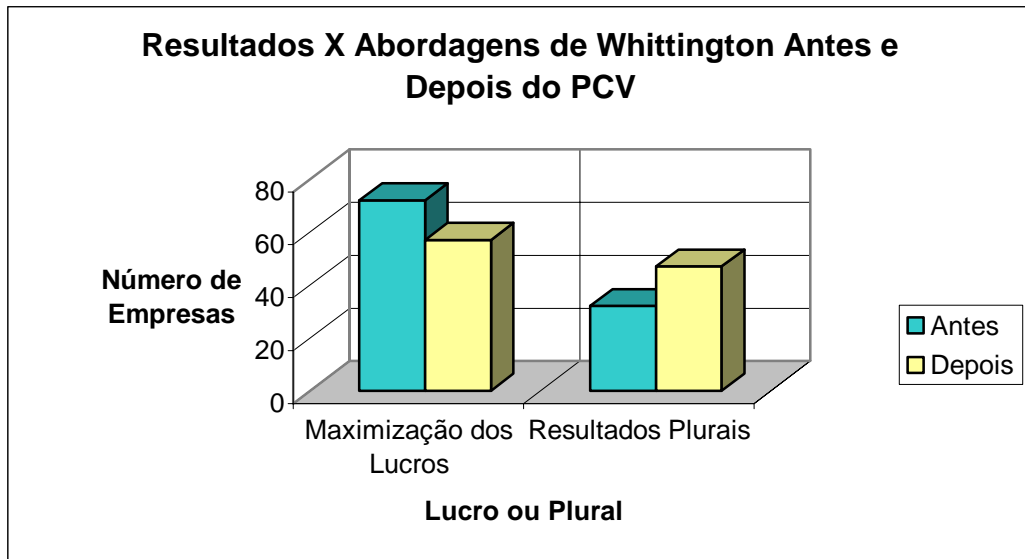
Gráfico 07: Processos X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Já com relação ao eixo dos resultados (eixo Y), os dados encontrados, antes do Projeto Centro Vivo, revelam que 72 empresas possuíam ênfase na maximização dos lucros e que 32 organizações visavam não só os lucros, mas, também, outros resultados, chamados por Whittington (2002) de resultados plurais. Depois da criação do PCV, 57 empresas continuam dando ênfase à maximização dos lucros, porém 47 organizações passaram a se preocupar também com outros resultados. Para esta análise, o teste do chi-quadrado revelou valor- $p$  0,032, o que significa que as mudanças que foram encontradas em relação à busca pelos resultados apresentam significância estatística, ou seja, são bastante relevantes.

Gráfico 08: Resultados X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: dados da pesquisa

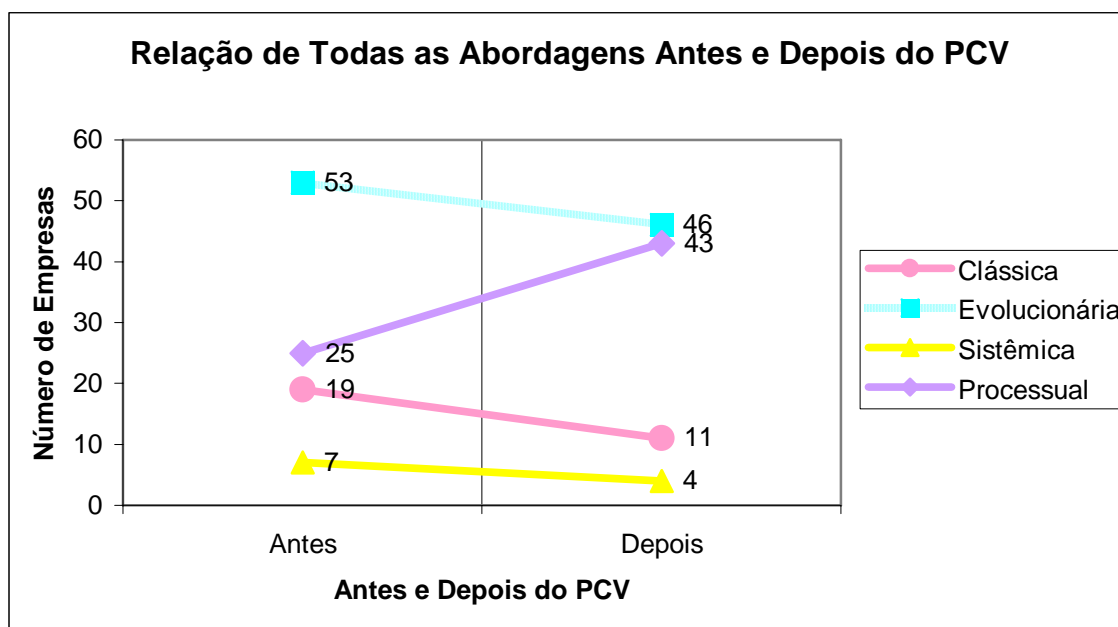
### 5.2.2 Análise das Mudanças de Abordagens Ocorridas Antes e Depois da Criação do Projeto Centro Vivo

O teste do chi-quadrado, para verificar se foram significativas as mudanças que ocorreram nas estratégias organizacionais, de acordo com as quatro abordagens de Whittington (2002), apresentou valor- $p$  0,000, o que significa que o número de empresas que mudou de perfil de estratégia foi extremamente significativo.

Analisando as mudanças de abordagens ocorridas, podemos perceber que as abordagens clássica, sistêmica e evolucionária tiveram uma diminuição do número de empresas que possuíam estas características. Em contrapartida, a abordagem processual foi a que recebeu um aumento do número de empresas depois da criação do Projeto Centro Vivo. Podemos observar isto através do gráfico abaixo:



Gráfico 09: Relação de Todas as Abordagens Antes e Depois do PCV

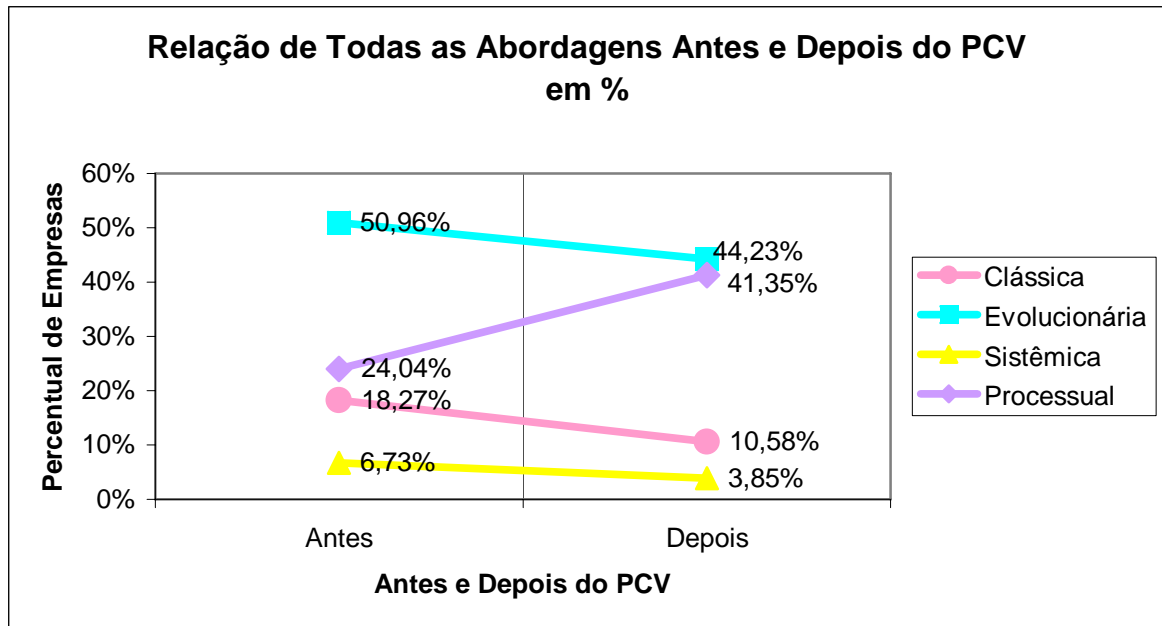


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se este gráfico, concluímos que das 19 empresas que antes da criação do Projeto Centro Vivo possuíam características clássicas, apenas 11 permaneceram neste grupo; das 53 que eram evolucionárias, 46 continuaram com as mesmas características; das 07 empresas que se apresentavam como sistêmicas, 04 permaneceram apresentando as mesmas características; e, finalmente, no último grupo, o das processuais, foi o único que apresentou aumento, pois antes do início das atividades do Centro Vivo eram 25 empresas que possuíam estas características, e atualmente são 43.

Percebe-se, também, que, apesar do aumento de empresas com características processuais, o número de organizações que ainda são evolucionárias, mesmo depois de começarem a fazer parte do PCV, continua sendo maior do que em todas as outras abordagens. Entretanto, a migração para a abordagem processual foi bastante relevante, revelando as mudanças de atitudes das empresas depois que passaram a participar do Projeto Centro Vivo. O gráfico abaixo apresenta os números desta mudança em termos percentuais.

Gráfico 10: Relação de Todas as Abordagens Antes e Depois do PCV em %

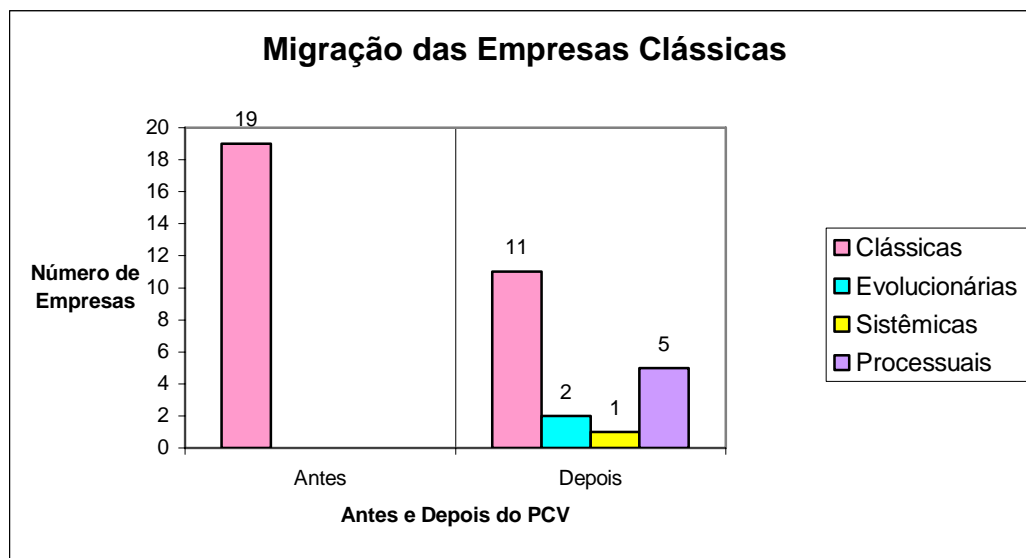


Fonte: Dados da pesquisa

### 5.2.2.1 Migração das Empresas Clássicas

Antes da criação do Projeto Centro Vivo, 19 empresas estavam enquadradas como clássicas, ou seja, com ênfase na maximização dos lucros e processos deliberados. Depois que estas 19 empresas passaram a fazer parte do Projeto, houve uma mudança de quadrante, onde 11 empresas permaneceram apresentando as mesmas características, 02 passaram a ser evolucionárias; 01 passou a ser sistêmica e 05 passaram a ser processuais. Em termos percentuais, temos: 57,9% permaneceram no mesmo quadrante; 10,5% agora são evolucionárias; 5,3% passaram a ser sistêmicas e 26,3% se tornaram processuais. O gráfico abaixo demonstra os resultados apresentados:

Gráfico 11: Migração das Empresas Clássicas

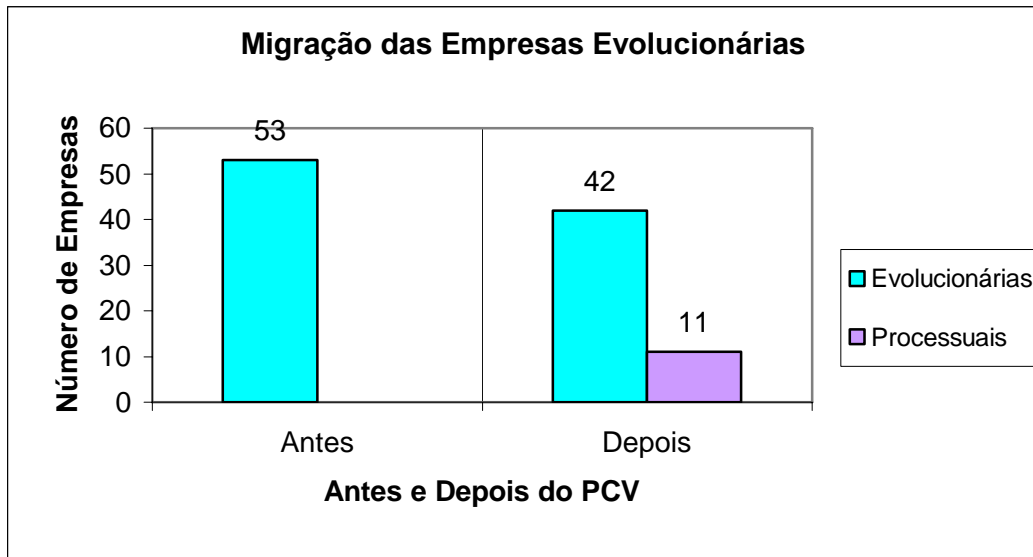


Fonte: Dados da pesquisa

### 5.2.2.2 Migração das Empresas Evolucionárias

Analizando as empresas que antes do início da participação no Projeto Centro Vivo, eram evolucionárias, que visam à maximização dos lucros e os processos adotados são emergentes, temos 53 empresas que apresentavam essas características. Depois que as organizações começaram a participar do Projeto, houve uma mudança apenas para processuais. Os dados mostram que 42 empresas, ou seja, 79,2% permaneceram com as mesmas características; e que 11 empresas, que representam 20,8%, migraram, mudaram suas características, podendo ser enquadradas atualmente como processuais. Desta forma, temos o seguinte gráfico:

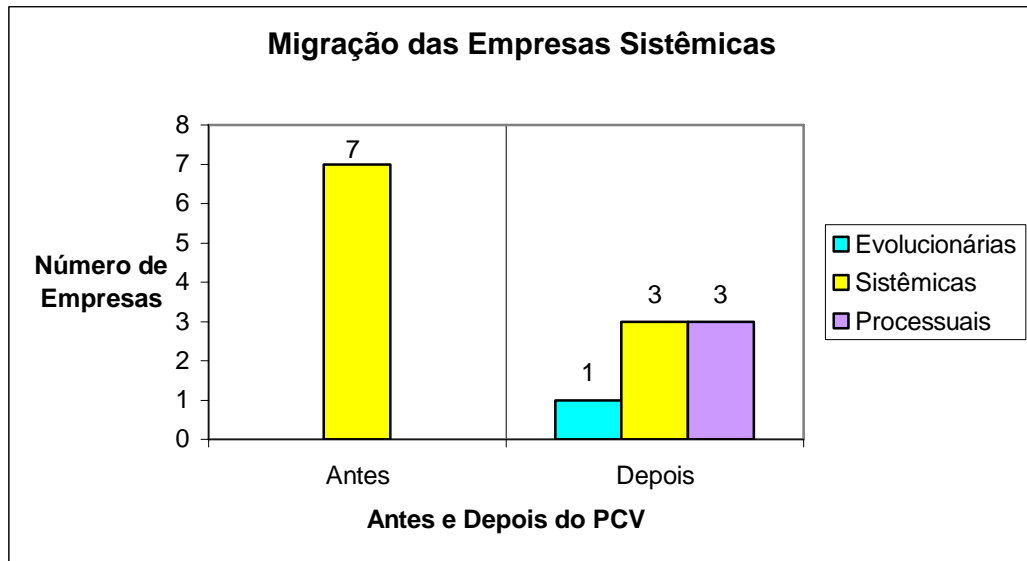
Gráfico 12: Migração das Empresas Evolucionárias



### 5.2.2.3 Migração das Empresas Sistêmicas

Quando a análise dos dados se refere às empresas que antes da criação do Projeto Centro Vivo estavam enquadradas como sistêmicas, que possuem processos deliberados de tomada de decisão, mas buscam também outros objetivos que não só a maximização dos lucros, temos 07 empresas neste grupo. Destas 07 empresas, 01 tornou-se evolucionária; 03 permaneceram com as mesmas características do início e 03 passaram a ser processuais. Em dados percentuais temos: 14,3% tornaram-se evolucionárias; 42,9% permaneceram no mesmo quadrante e 42,9% passaram a ser processuais.

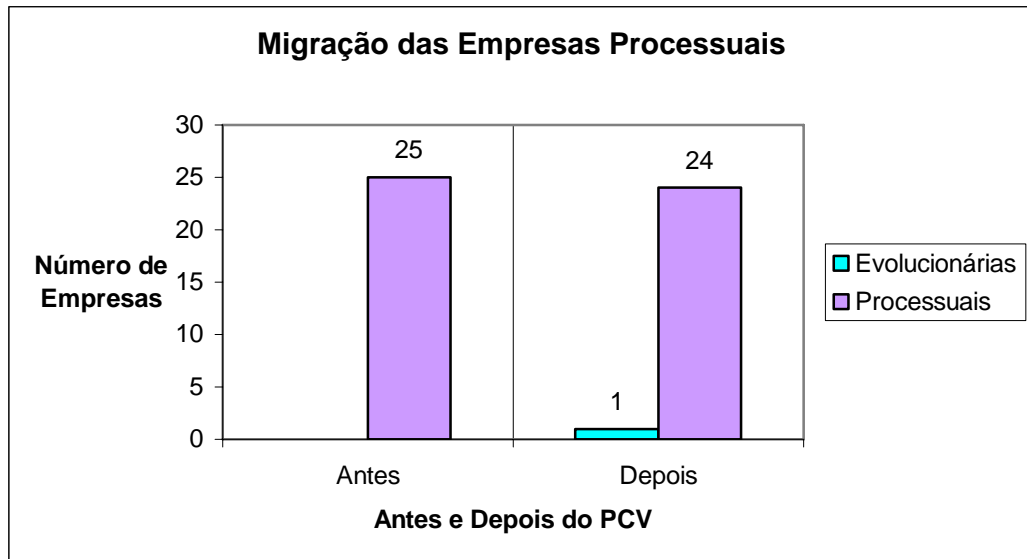
Gráfico 13: Migração das Empresas Sistêmicas



#### 5.2.2.4 Migração das Empresas Processuais

Ao analisarmos o último grupo, das empresas com características processuais, aquelas empresas que possuem processos emergentes e que se preocupam, assim como as sistêmicas, com objetivos pluralísticos, percebemos que foi o grupo onde teve o menor número de mudança depois da participação no Projeto Centro Vivo. Das 25 empresas que antes da criação do Projeto eram processuais, 24 permaneceram, e apenas 01 transferiu suas características para o grupo das evolucionárias. Em termos percentuais, temos que 96% permaneceram com as mesmas características, e apenas 4% mudaram suas características.

Gráfico 14: Migração das Empresas Processuais



### 5.3 FATORES INFLUENCIADORES DA MUDANÇA DE QUADRANTE

Através das análises anteriores, foi possível observar que houve uma mudança de características das empresas que participam do Projeto Centro Vivo. Então, cabe analisar se fatores como sexo, idade, tamanho da empresa, número de funcionários, ramo de atividade das empresas, entre outras características, tanto das empresas como dos gestores, contribuíram ou não para estas mudanças.

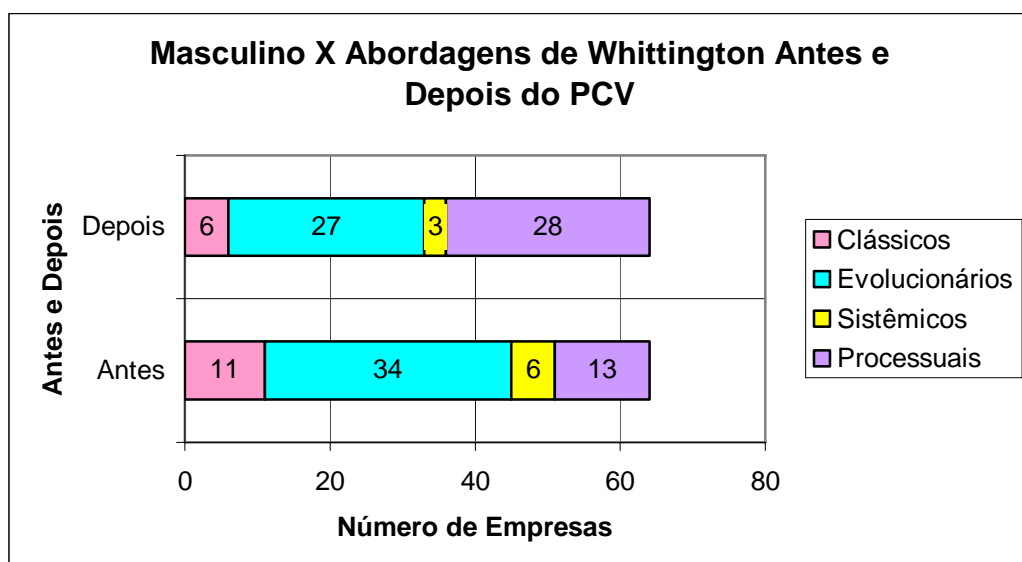
A partir de agora, serão feitas as análises entre o perfil dos respondentes e os processos de formulação das estratégias organizacionais adotadas pelas empresas antes e depois da criação do Centro Vivo; o perfil das empresas e os processos de formulação das estratégias organizacionais, também antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo; e, finalmente, o relacionamento das empresas com a ACP e o Centro Vivo e os processos de formulação das estratégias organizacionais, a fim de identificar se houve ou não algum tipo de influência destes fatores nas mudanças destes processos. Estas análises visam à atender os objetivos específicos da pesquisa.

### 5.3.1 Sexo X Abordagens de Whittington (2002)

Ao analisarmos a possível influência do sexo dos respondentes, nas mudanças dos processos de formulação das estratégias organizacionais adotadas pelas organizações, concluiu-se, através do teste do chi-quadrado (antes: valor- $p$  0,400; depois valor- $p$  0,820), que o sexo dos respondentes não pode ser considerado fator influenciador para a mudança de características. Apesar do teste do chi-quadrado não ter se mostrado relevante, cabe expor os dados.

Antes da criação do Centro Vivo, dos 64 homens, 11 apresentavam características clássicas. Destes, apenas 6 permaneceram neste enquadramento nos dias atuais; já dos 34 que se enquadravam como evolucionários antes do Projeto Centro Vivo, 27 permaneceram com as mesmas características. Dos 06 respondentes que se enquadravam como sistêmicos, 03 continuaram apresentando estas características depois que passaram a fazer parte do Projeto; com os processuais, o movimento apresentado foi o inverso dos outros três quadrantes, pois dos 13 respondentes que apresentavam estas características antes da criação do Projeto Centro Vivo, após o início das atividades, 28 pessoas passaram a apresentar características processuais.

Gráfico 15: Masculino X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV

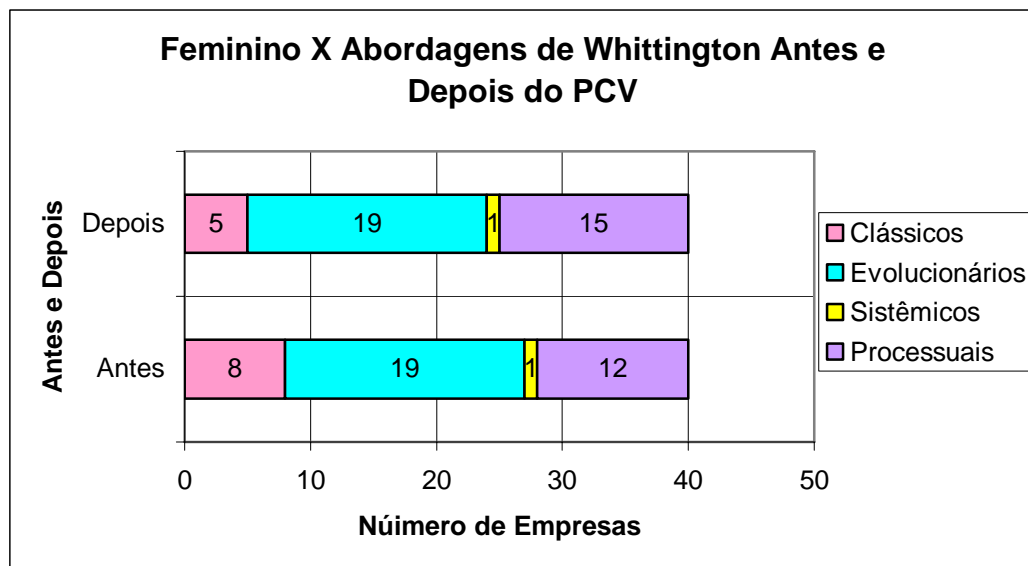


Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes, 40 são do sexo feminino. Antes da criação do Projeto Centro Vivo, estas mulheres se apresentavam da seguinte forma, de acordo com as

quatro abordagens propostas por Whittington (2002): 08 apresentavam características clássicas; 19 possuíam traços evolucionários; 01 era sistêmica e 12 se apresentavam como processuais. Atualmente, seguindo as mesmas quatro abordagens propostas pelo autor, as mulheres apresentam-se com as seguintes características: 05 são clássicas; 19 são evolucionárias; 01 sistêmica e 15 processuais.

Gráfico 16: Feminino X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.2 Idade X Abordagens de Whittington (2002)

Ao realizarmos o teste do chi-quadrado para verificar a possível influência da idade dos respondentes sobre as abordagens de Whittington (2002) antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo, estes testes também não apresentaram índice estatisticamente significativo, apresentando-se em: valor- $p$  0,519 para as análises antes da criação e valor- $p$  0,718 para as análises depois da criação do Projeto. Mais uma vez, mesmo sem poder afirmar que a idade dos respondentes pode ser considerado fator influenciador para as mudanças ocorridas, iremos apresentar os dados obtidos.

Dos 29 respondentes da faixa etária entre 20 e 30 anos, 02 apresentavam características clássicas antes da criação do Projeto Centro Vivo, permanecendo apenas 01 respondente com as mesmas características nos dias atuais; dos 17 evolucionários que se apresentavam antes do Projeto, 15 continuaram neste



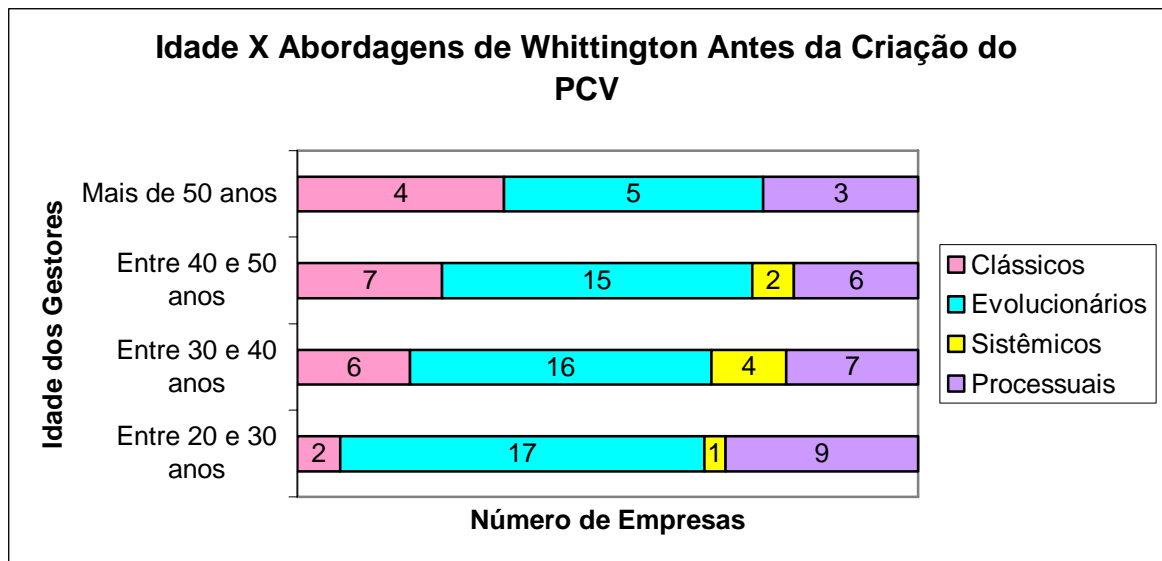
quadrante; apenas 01 respondente apresentava características sistêmicas antes do início do Centro Vivo, e depois, nenhum respondente foi enquadrado com estas características. Entretanto, dos 9 respondentes que se enquadravam como processuais antes do Centro Vivo, 13 apresentaram estas características depois do início das atividades do mesmo. Mais uma vez, percebe-se que o número de pessoas com características processuais aumentou depois da criação do Projeto.

Na faixa etária entre 30 e 40 anos, existiam 33 respondentes, dos quais, antes da criação do Centro Vivo, 06 eram clássicos, e hoje em dia existem 04; 16 pessoas apresentavam características evolucionárias, hoje, são 14; 04 respondentes eram sistêmicos, hoje são apenas 02; e mais uma vez, confirma-se a tendência de mudança para características processuais, pois antes da criação do Projeto, 07 pessoas entre 30 e 40 anos apresentavam estas características, agora são 13.

Na faixa etária entre 40 e 50 anos, tínhamos 30 respondentes. Das 07 que apresentavam características clássicas, apenas 04 permaneceram neste enquadramento; das 15 que foram enquadradas como evolucionárias, apenas uma migrou, permanecendo 14 pessoas com as mesmas características. Já das 02 pessoas que eram sistêmicas, 01 permaneceu nesta mesma categoria; e finalmente, das 06 que eram processuais, mais uma vez, o número de respondentes que apresentaram estas características depois do Projeto Centro Vivo, aumentou para 11.

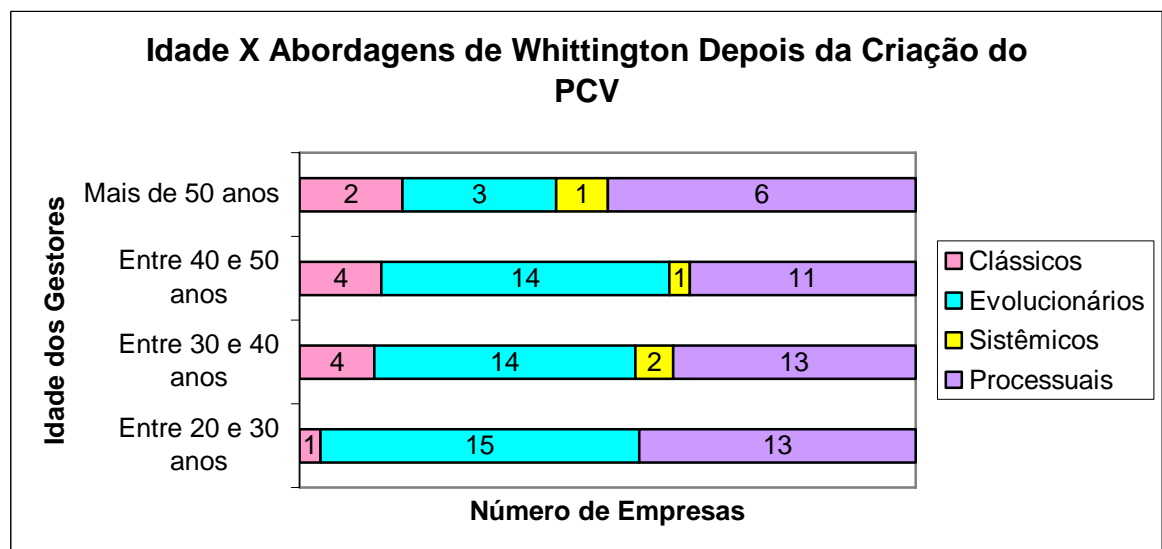
Na última faixa etária, daquelas pessoas com idade acima dos 50 anos, tínhamos 12 respondentes. Mais uma vez percebe-se o mesmo movimento apresentado nas outras análises, onde o número de respondentes clássicos, evolucionários e sistêmicos diminuiu depois da criação do Centro Vivo e em contrapartida o número de pessoas com as características processuais aumentou. Dos 04 respondentes que possuíam características clássicas antes do Centro Vivo, 02 permaneceram como clássicos; dos 05 que eram evolucionários, 03 continuaram neste grupo; já dos sistêmicos, antes do Centro Vivo, não existia nenhum respondente com estas características, e atualmente, existe uma pessoa que apresenta-se como sistêmica; e por fim, no grupo dos processuais, que apresentava 03 respondentes enquadrados antes do Projeto, hoje este número dobrou, passando para 06 pessoas.

Gráfico 17: Idade X Abordagens de Whittington Antes da Criação do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 18: Idade X Abordagens de Whittington Depois da Criação do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.3 Escolaridade X Abordagens de Whittington (2002)

O teste do chi-quadrado realizado para verificar a influência da escolaridade dos respondentes sobre as abordagens de Whittington (2002) antes da criação do Projeto Centro Vivo, apresentou um índice aceitável, apresentando-se o valor- $p$  0,050, entretanto, o mesmo teste quando realizado entre escolaridade e as

abordagens de Whittington (2002) depois do Centro Vivo, não apresentou-se significativa, valor- $p$  0,147.

Sendo assim, pode-se afirmar que a escolaridade dos respondentes foi fator influenciador nas escolhas estratégicas apenas antes da criação do Projeto Centro Vivo. A maior concentração de respondentes encontra-se entre aqueles que possuem segundo e terceiro graus completos, somando-se 91 respondentes. Entre eles, a abordagem que apresentou maior índice de respostas foi a evolucionária, que busca maximização dos lucros e possui processos emergentes. Então, pode-se afirmar que a tendência das pessoas que possuem segundo e terceiro graus completos, antes do início da participação no PCV era evolucionário.

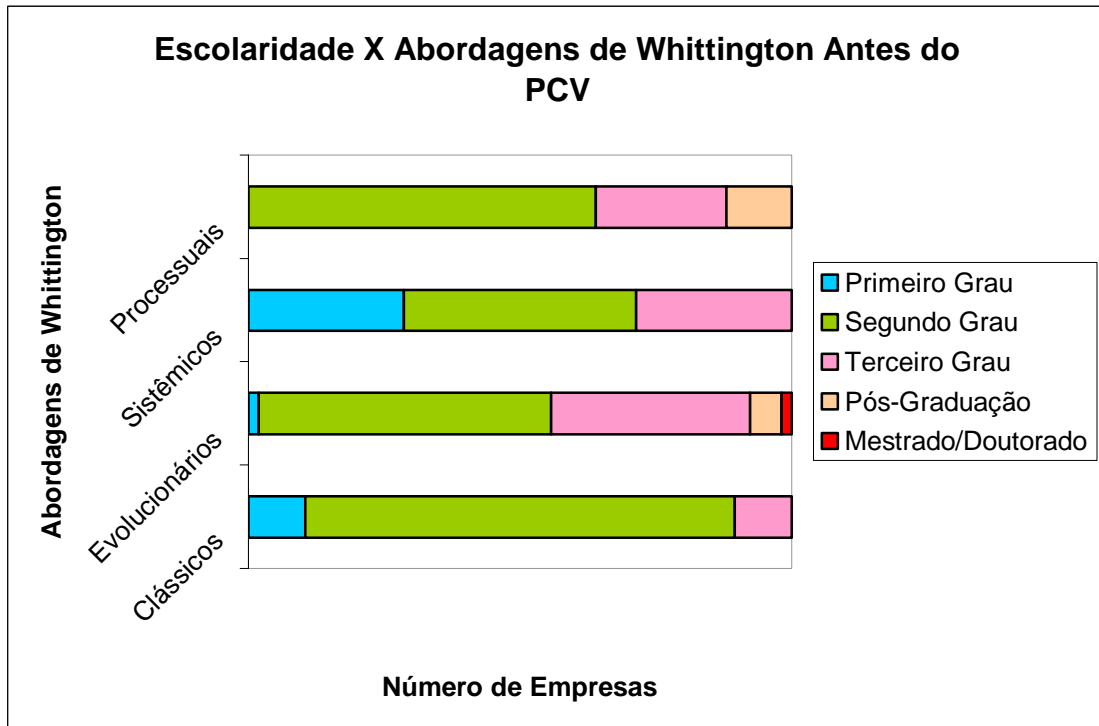
Dos 05 respondentes que possuem primeiro grau completo, 02 se apresentam com características clássicas tanto antes da criação do Centro Vivo como nos dias atuais; a abordagem evolucionária apresentava apenas 01 respondente antes da criação do Centro Vivo, e hoje, possui 02 respondentes com estas características; já 02 dos gestores que se apresentaram como sistêmicos antes do início do Centro Vivo, hoje apenas 01 permanece com estas características; a abordagem processual, em nenhuma das duas etapas apresentou respondentes com suas características.

Existe uma grande concentração de respondentes que possuem segundo grau completo, com 62 pessoas. Destes, 15 se apresentaram como clássicos antes do Projeto, e hoje são 09; dos 28 que possuíam características evolucionárias antigamente, hoje 24 se mantêm nesta abordagem; dos 03 que eram sistêmicos antes da criação do Centro Vivo, hoje em dia restaram 02; e dos 16 que apresentavam características processuais, hoje são 27 que apresentam estas mesmas características.

Com terceiro grau completo, existem 29 gestores à frente de empresas que fazem parte do Projeto Centro Vivo. Antes do início do Projeto, 02 pessoas deste grupo apresentavam características clássicas, e hoje nenhuma possui estas características. A abordagem evolucionária possuía 19 respondentes com suas características antes da criação do Centro Vivo, e hoje possui 16; esta diminuição também ocorreu com a abordagem sistêmica, que antes do Centro Vivo possuía 02 respondentes com suas características, e hoje possui apenas 01. Em contrapartida, antes da criação do Projeto, eram 06 respondentes que estavam enquadrados na abordagem processual, e hoje são 12.

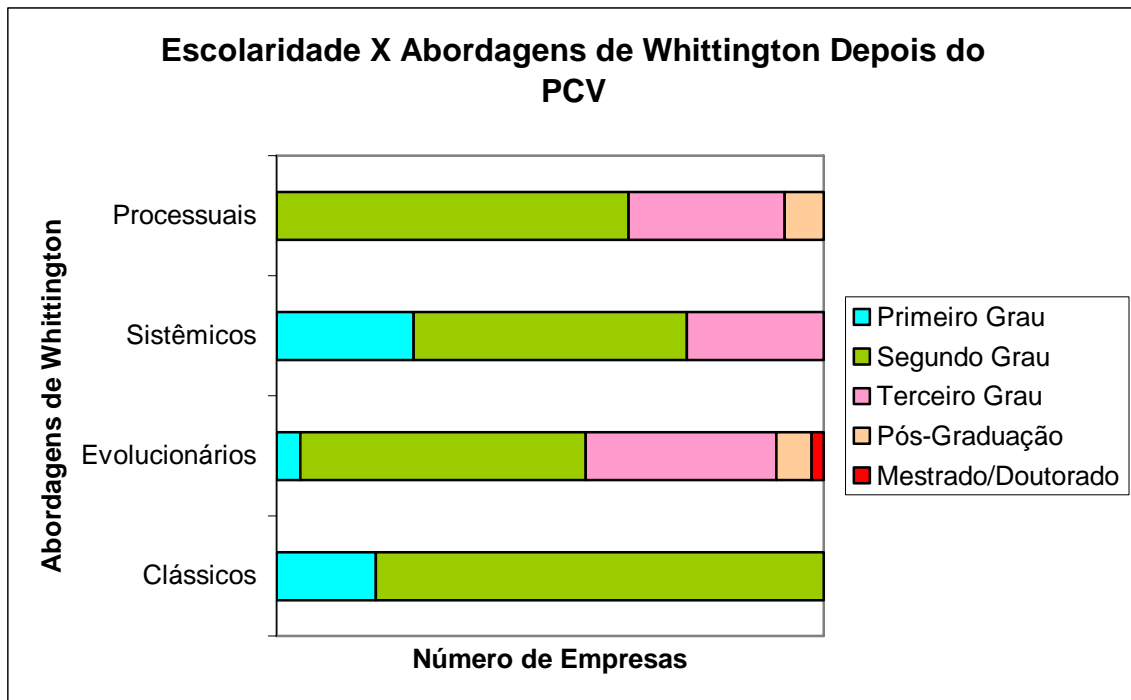
O grupo dos pós-graduados conta com 06 respondentes, e neste grupo não houve mudanças antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo, ou seja, eles permaneceram com as mesmas características: 03 evolucionários e 03 processuais. Já com mestrado ou doutorado tem-se apenas 01 respondente, que também não apresentou mudanças em suas características, sendo sempre evolucionário.

Gráfico 19: Escolaridade X Abordagens de Whittington Antes da Criação do PCV



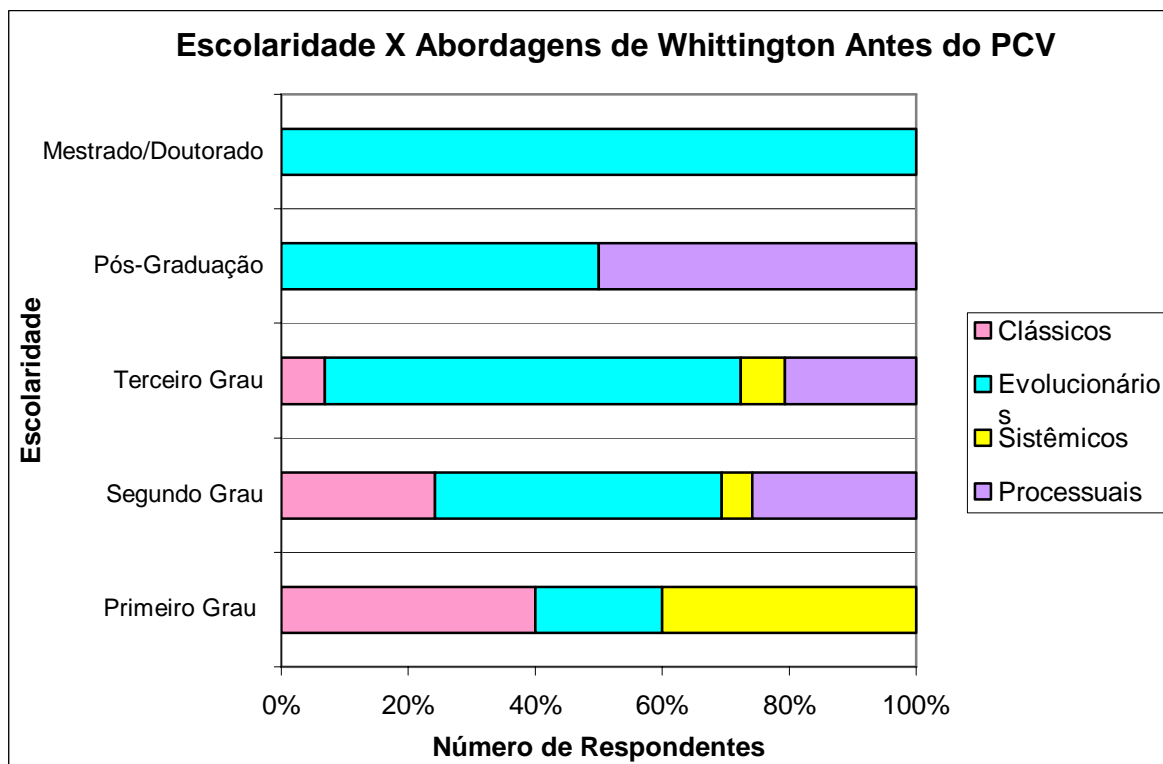
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 20: Escolaridade X Abordagens de Whittington Depois da Criação do PCV



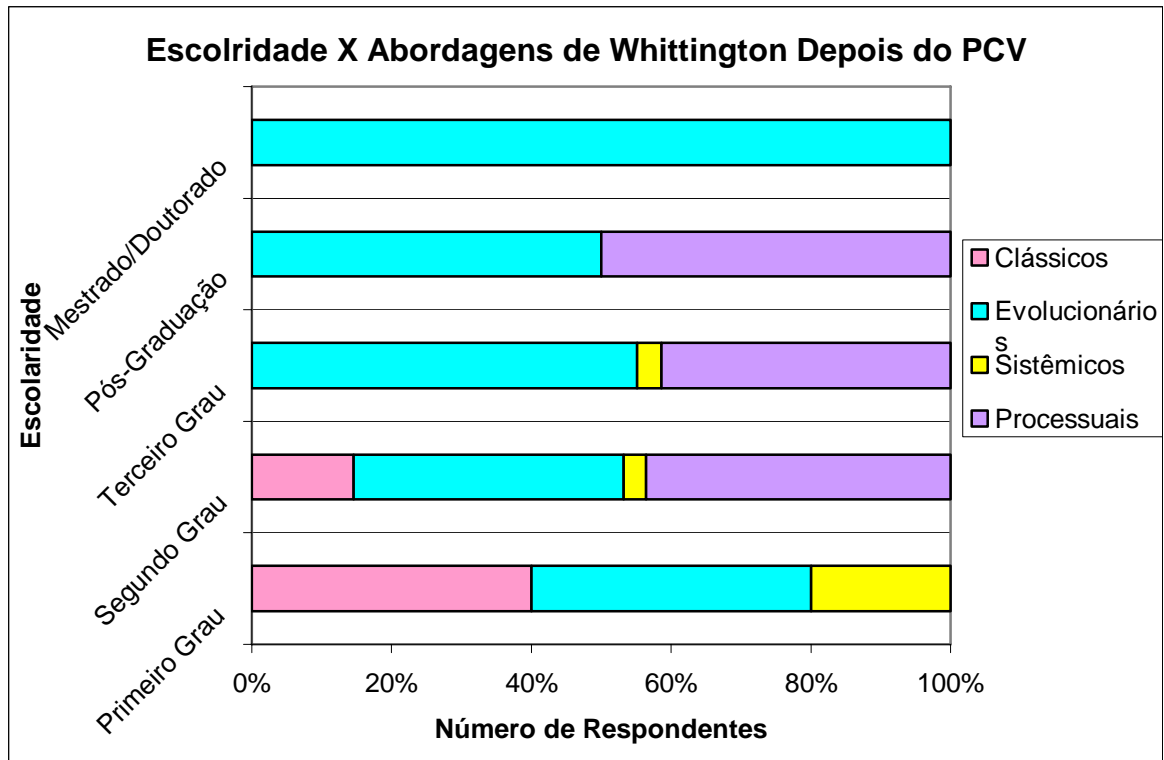
Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 21: Escolaridade X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 22: Escolaridade X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.4 Cargo X Abordagens de Whittington (2002)

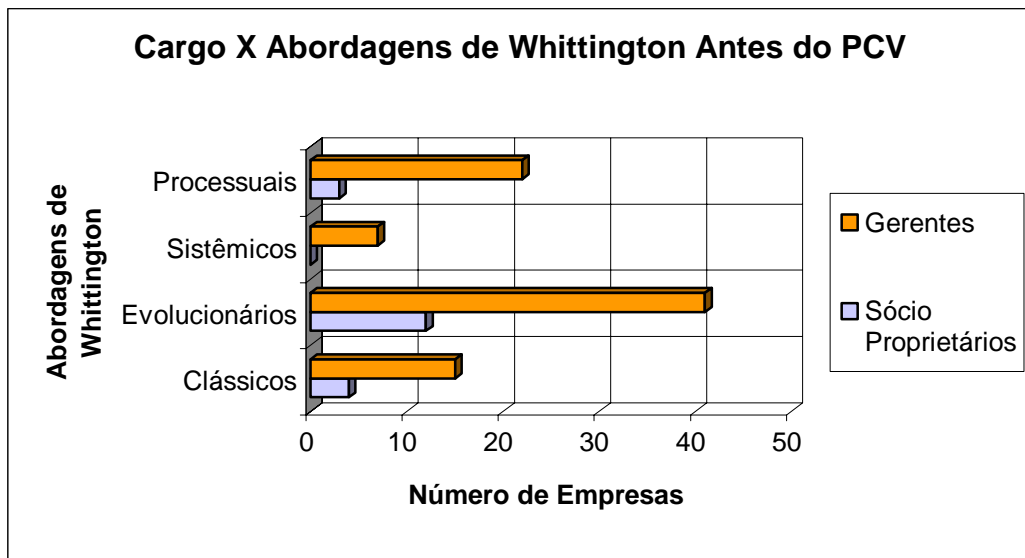
Outra análise realizada é relacionada ao cargo que o respondente ocupa. Como já mencionado anteriormente, foram retirados das análises os questionários que não foram respondidos pelos principais responsáveis pelas organizações. Desta forma, temos apenas dois grupos de respondentes, sócios/proprietários ou gerentes. Os testes do chi-quadrado, tanto para as análises realizadas antes da criação do Projeto como para depois, não apresentaram nível de significância: valor- $p$  0,392 (antes) e valor- $p$  0,099 (depois), portanto, mais uma vez não será possível inferir relações entre as mudanças estratégicas ocorridas e os cargos ocupados pelos respondentes. Mesmo assim, os dados encontrados serão apresentados.

Nesta pesquisa, 19 dos respondentes se apresentaram como sócios/proprietários. Destes 19, 04 foram enquadrados como clássicos antes da criação do Projeto Centro Vivo, número que passou para 03 respondentes nos dias atuais. Dos respondentes que apresentavam características evolucionárias, tanto antes como depois do Centro Vivo, 12 se enquadram nesta abordagem. Já na categoria dos sistêmicos, antes do Centro Vivo, não existia nenhum

sócio/proprietário enquadrado com estas características, e hoje existe apenas 01. Na abordagem processual, antes do Projeto, existiam 03 respondentes enquadrados com estas características, número que se manteve.

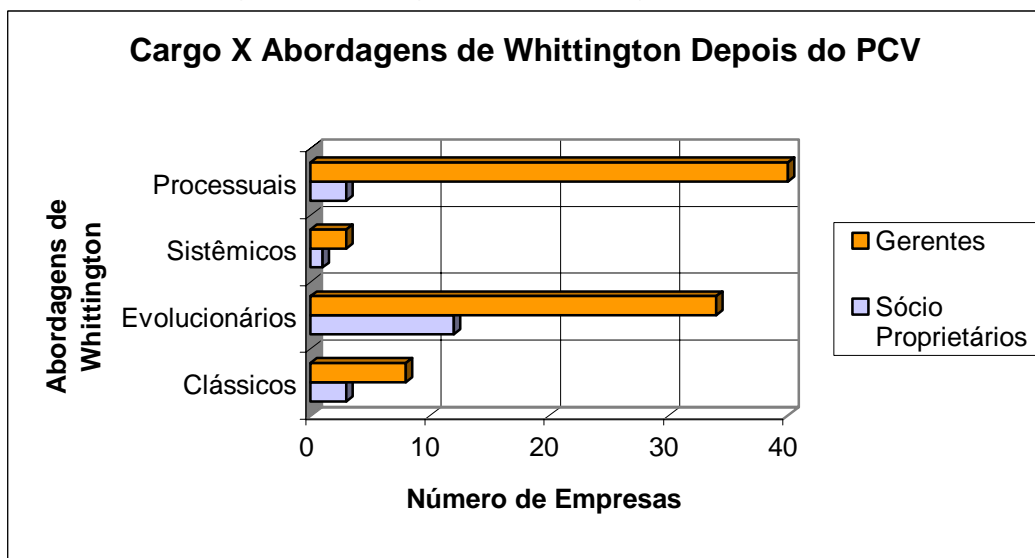
Têm-se como gerentes das empresas, 85 respondentes, onde 15 destes possuíam características clássicas antes do Projeto, e hoje são 08 que se mantêm com as mesmas características. Dos 41 que eram evolucionários, hoje são 34; e dos 07 que apresentavam características sistêmicas, hoje são 03. Já dos 22 que se apresentavam como processuais antes do início do Projeto, hoje este número passou para 40.

Gráfico 23: Cargo X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 24: Cargo X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.5 Tempo de Casa X Abordagens de Whittington (2002)

Para a análise do tempo de casa dos entrevistados, temos cinco variáveis: até 01 ano de empresa; entre 01 e 02 anos; entre 02 e 04 anos; entre 04 e 05 anos; e mais do que 05 anos. Para estas análises também foram realizados os testes do chi-quadrado antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo, e o índice, teve como resultados, respectivamente: valor- $p$  0,861 e valor- $p$  0,971, o que não permite concluir que o tempo que os gestores estão nas organizações influencia na abordagem em que eles se enquadram tanto antes como depois da criação do Projeto Centro Vivo.

Apesar de não podermos tirar conclusões sobre a influência do tempo de casa sobre a migração das abordagens, é importante observar esta mudança.

Existem 07 respondentes que possuem até 01 ano de casa, destes 07, antes e depois do Projeto Centro Vivo, existe apenas 01 com características clássicas. Dos 05 que eram evolucionários antes da criação do Projeto, agora são 03; com características sistêmicas não foi encontrado nenhum respondente, nem antes e nem depois do Centro Vivo. Já os que possuem características processuais, antes do Centro Vivo era apenas 01, e atualmente são 03.

Sete são os respondentes que possuem entre 01 e 02 anos de casa, destes, 01 apresenta características clássicas, tanto antes como depois do Projeto; 04 apresentam características evolucionárias, também antes e depois do Centro Vivo. Antes do Centro Vivo, tínhamos 01 respondente com traços sistêmicos, e hoje em dia nenhum dos respondentes apresentou os mesmos traços. Entretanto, o número de evolucionários cresceu, passou de 01, antes do Projeto, para 02, atualmente.

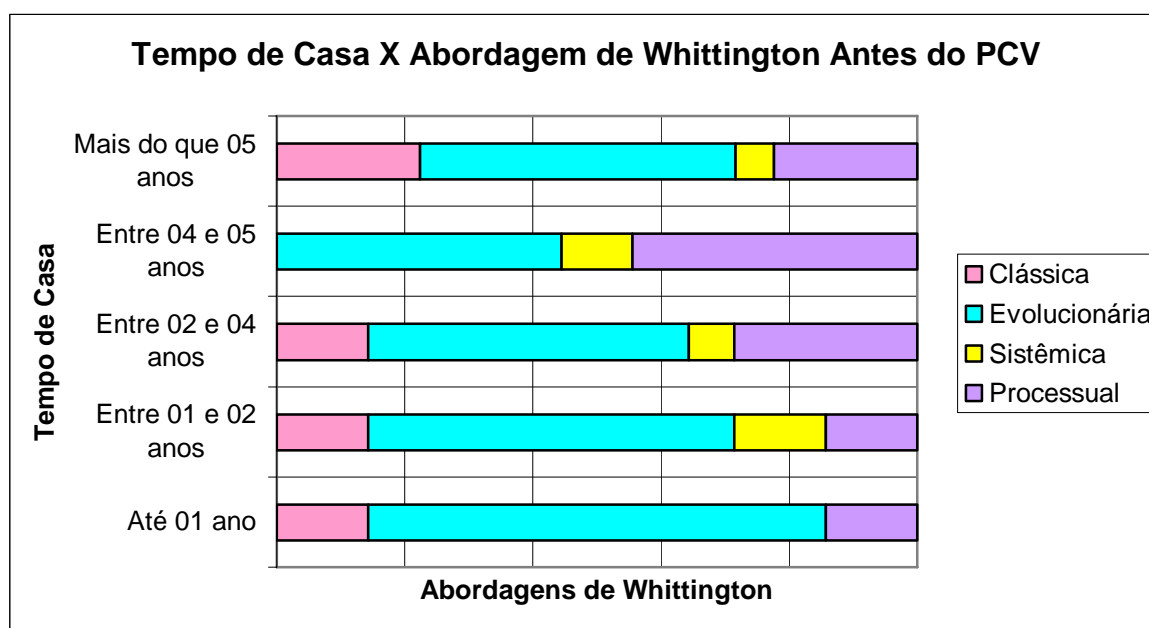
Existem 14 respondentes que estão nas organizações entre 02 e 04 anos. Dois destes respondentes apresentaram características clássicas antes da criação do Projeto Centro Vivo, sendo que depois do início das atividades este número foi reduzido para 01. Entre os evolucionários, o número se manteve constante, tanto antes como depois do Centro Vivo, ficando em 07 respondentes. Com traços sistêmicos, antes do Centro Vivo, existia apenas 01 respondente, e hoje, não existe nenhum. Já com características processuais, antes do Projeto, existiam 04 gestores, número que passou para 06.



Entre os respondentes que possuem entre 04 e 05 anos de gestão na mesma empresa, os números entre as abordagens não se alteraram: nenhum respondente possui características clássicas; 04 possuem características evolucionárias; 01 possui traços sistêmicos e 04 traços processuais, totalizando 09 respondentes.

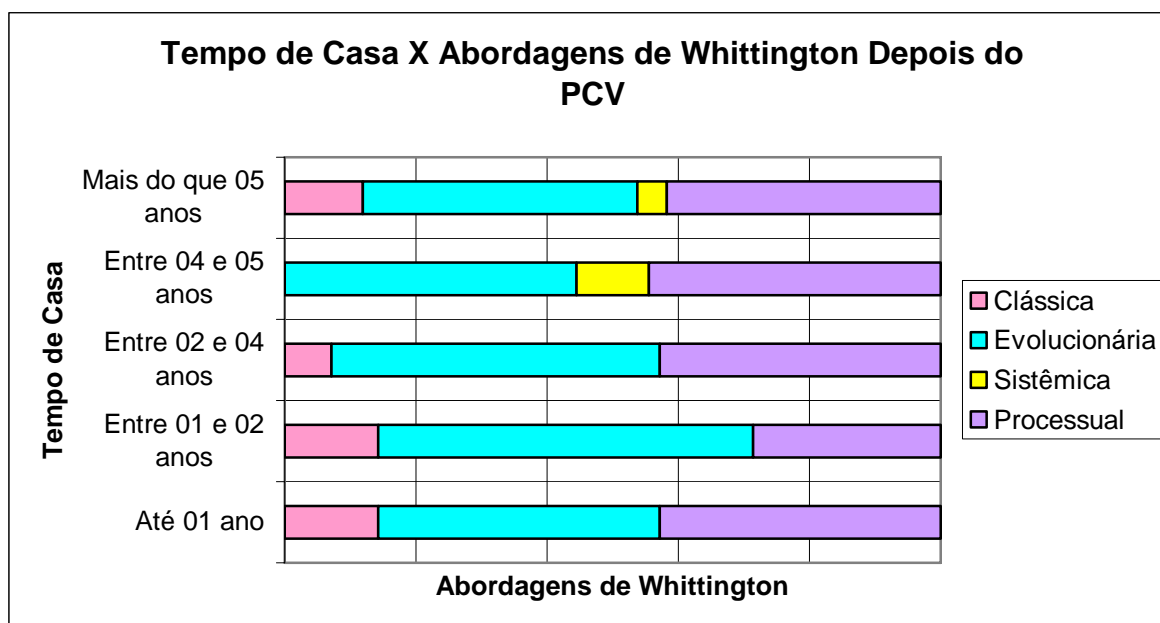
A maior concentração de respondentes está entre os que estão no comando das organizações há mais de 05 anos. Destes, antes do Centro Vivo, 15 apresentavam traços clássicos, hoje, apenas 08 apresentam as mesmas características. Dos 33 que haviam sido enquadrados como evolucionários, hoje são 28 que estão nesta abordagem. Quatro respondentes faziam parte daqueles que possuíam características sistêmicas antes do Centro Vivo, este número hoje diminuiu para 03. Mais uma vez, percebe-se que o quadrante dos processuais recebeu mais adeptos, pois, antes da criação do Centro Vivo, existiam 15 gestores com características processuais e nos dias atuais este número passou para 28.

Gráfico 25: Tempo de Casa X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 26: Tempo de Casa X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.6 Tempo da Atual Administração X Abordagens de Whittington (2002)

O teste do chi-quadrado foi realizado para verificar a possível influência do tempo da atual administração da empresa sobre os processos de formulação das estratégias organizacionais, de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002), antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo. Entretanto, este dado não apresentou índice suficiente para que possamos concluir tais influências. Os índices apontam: antes do Projeto Centro Vivo: valor- $p$  0,367; depois do Projeto Centro Vivo: valor- $p$  0,236.

Os dados obtidos, entretanto, mais uma vez serão descritos, com o objetivo de demonstrar a migração dos respondentes em relação às abordagens, mesmo sem ser possível afirmar que o tempo da atual administração da empresa influencia nesta mudança de características.

Existem 09 empresas participantes do Projeto Centro Vivo que são geridas pela atual administração há menos de 01 ano. Destas 09 empresas, nenhuma apresentou características clássicas nem sistêmicas, tanto antes quanto depois do Projeto; 07 apresentaram traços evolucionários antes do Centro Vivo, número que caiu para 05 nos dias atuais; e 02 empresas apresentaram características

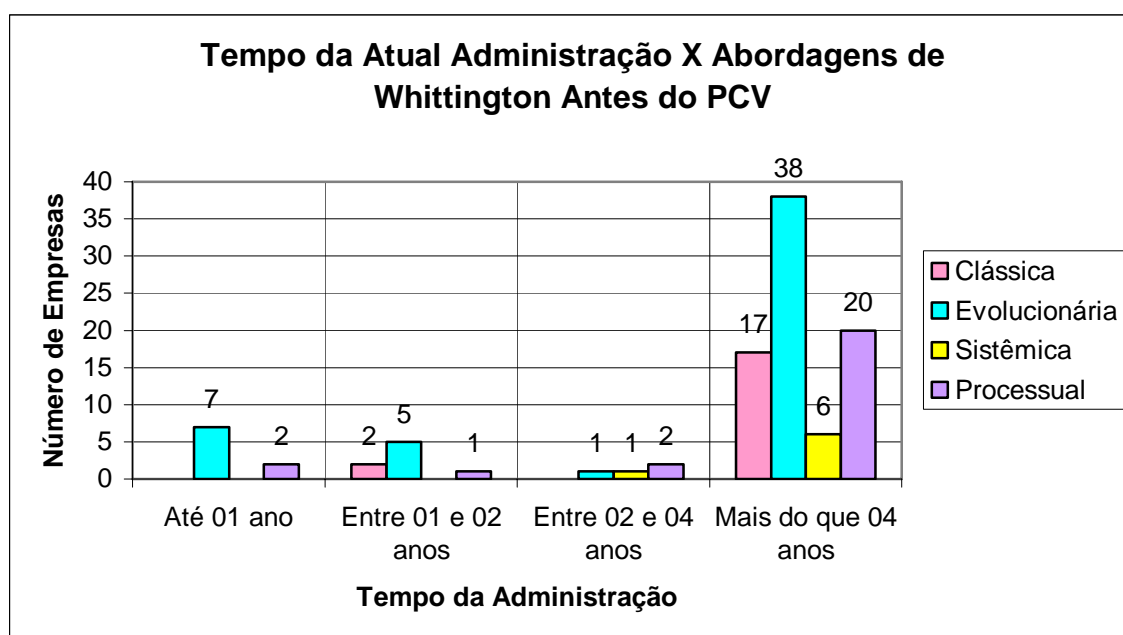
processuais antes do Centro Vivo, número que passou para 04 depois do início das suas atividades.

Das 08 empresas que são geridas entre 01 e 02 anos pela mesma administração, antes do Centro Vivo tínhamos: 02 com características clássicas; 05 com traços evolucionários; nenhuma empresa com características sistêmicas e 01 enquadrada como processual. Hoje, temos 04 empresas com traços evolucionários e 04 com características processuais.

Das 04 empresas que possuem a mesma gestão, entre 02 e 04 anos, podemos classificá-las, antes do Projeto Centro Vivo, da seguinte forma: nenhuma clássica; 01 evolucionária; 01 sistêmica e 02 processuais; depois do Projeto Centro Vivo: 01 sistêmica e 03 processuais.

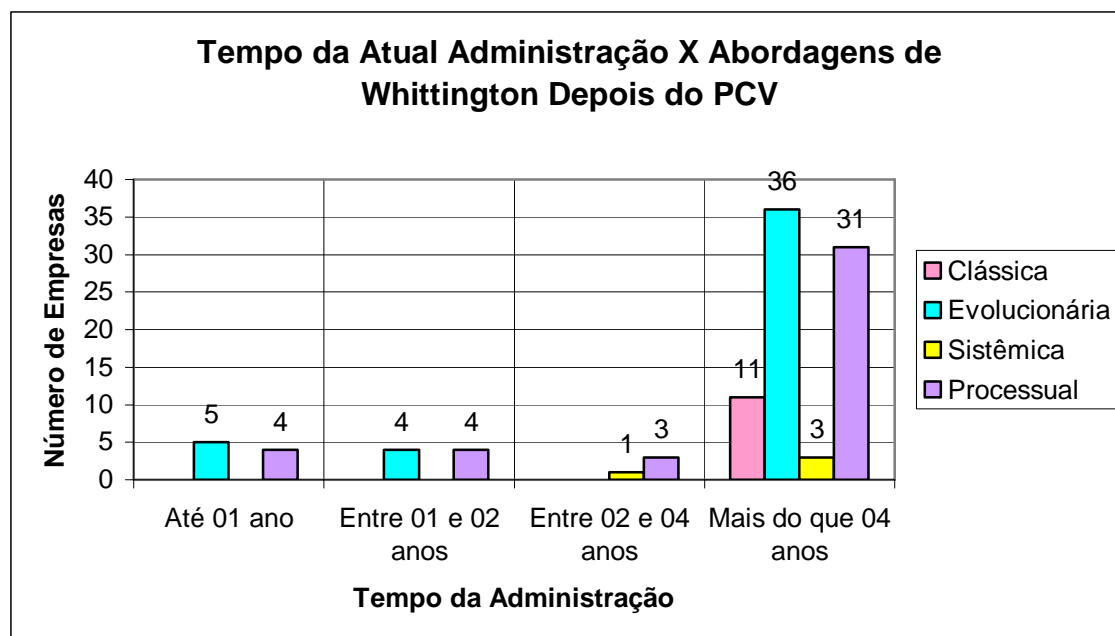
A maioria das empresas possui a mesma administração há mais de 04 anos, com 81 organizações. Destas 81 empresas, antes do Projeto Centro Vivo, temos o seguinte enquadramento de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002): clássicas, 17; evolucionárias, 38; sistêmicas, 06; processuais, 20. Depois do Projeto Centro Vivo, os números se alteram, mostrando mais uma vez que a abordagem processual recebeu um maior número de empresas. Sendo assim, depois da criação do Centro Vivo as empresas podem ser classificadas da seguinte forma: clássicas, 11; evolucionárias, 36; sistêmicas, 03 processuais, 31.

Gráfico 27: Tempo da Atual Administração X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 28: Tempo da Atual Administração X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.7 Ramo de Atuação X Abordagens de Whittington (2002)

A próxima análise foi realizada entre o ramo de atuação das empresas e as quatro abordagens propostas por Whittington (2002), antes e depois do Projeto Centro Vivo. Para estas análises, os testes do chi-quadrado não apresentaram índice estatisticamente significativo para que se possa afirmar que o ramo de atuação das empresas interfere nas características das empresas. O teste realizado com dados referentes ao tempo antes da criação do Centro Vivo apresentou valor- $p$  0,133, e o teste do chi-quadrado realizado com os dados referentes ao tempo depois da criação do Projeto apresentou valor- $p$  0,452.

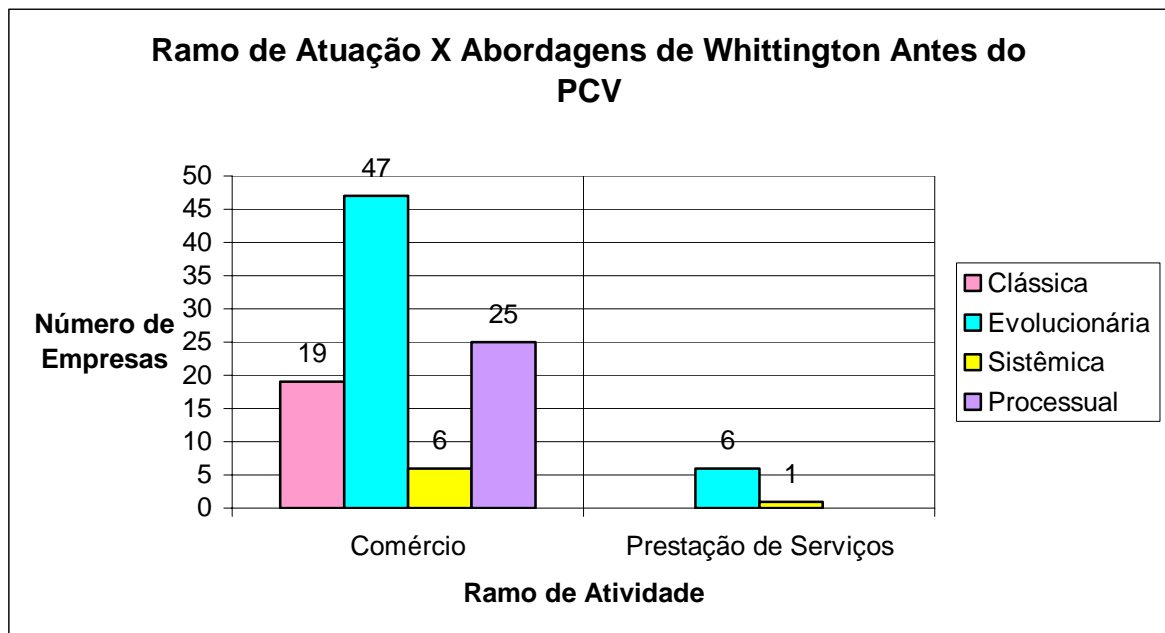
Os dados encontrados serão descritos para que se possa identificar em quais abordagens as organizações estão enquadradas, mesmo sem a possibilidade de afirmar a influência do ramo de atuação sobre as características das estratégias organizacionais das empresas.

A grande maioria das empresas concentra suas atividades no ramo comercial, são 97 organizações que pertencem a este grupo. Destas 97 empresas, antes do início das atividades do Projeto Centro Vivo, 19 possuíam características clássicas;

47 eram evolucionárias; 06 sistêmicas; e 25 apresentavam traços processuais. Depois do Projeto Centro Vivo, as empresas apresentam-se da seguinte forma: 11 possuem características clássicas; 41 são evolucionárias; 04 são sistêmicas; e 41 são enquadradas como processuais.

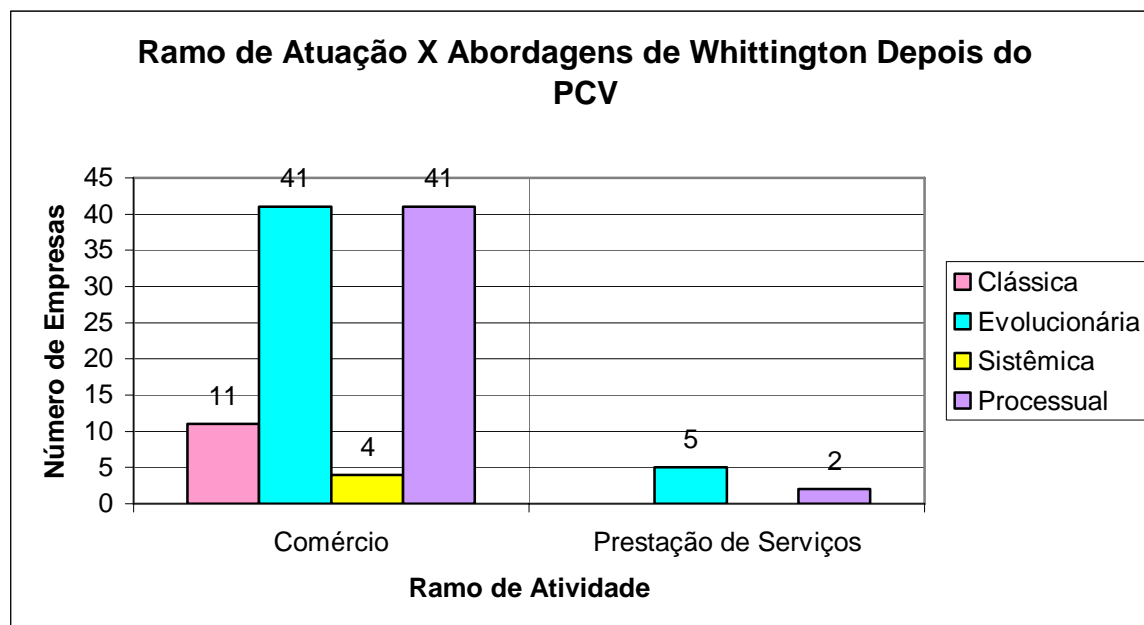
Como prestadoras de serviços, temos 07 empresas, onde, antes do Centro Vivo, tínhamos 06 evolucionárias e 01 sistêmica; nos dias atuais temos: 05 evolucionárias e 02 processuais.

Gráfico 29: Ramo de Atuação X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 30: Ramo de Atuação X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

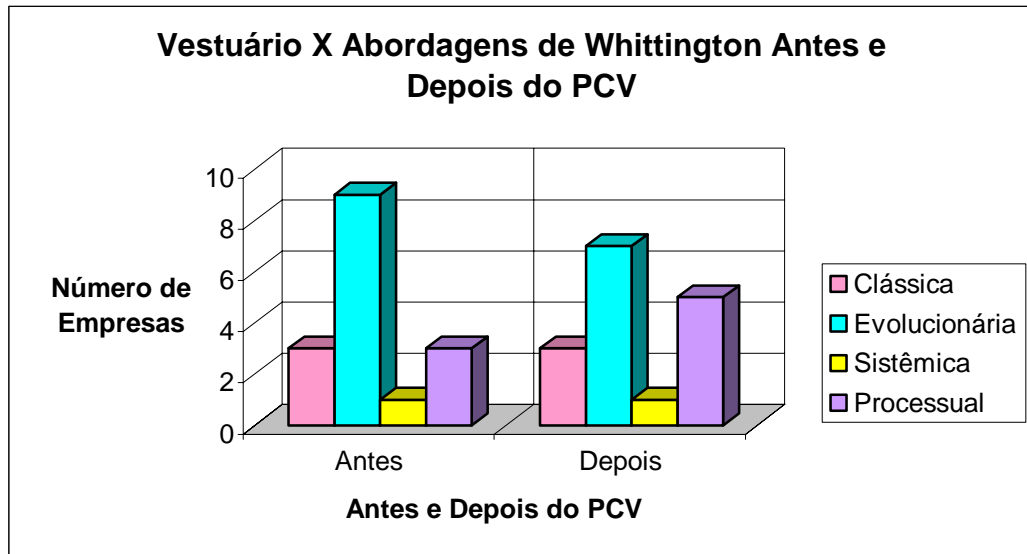
### 5.3.8 Principal Produto X Abordagens de Whittington (2002)

A questão que solicitava o principal produto comercializado pela organização gerou um grande número de respostas diferentes pelo motivo de possuir uma alternativa aberta. Por este motivo, para que esta análise pudesse ser realizada, foram descartadas as respostas com baixo número de repetições, sendo utilizados apenas os produtos que tiveram maior índice de repetição.

Os testes do chi-quadrado também foram realizados para verificar a possível influência do principal produto comercializado pela empresa sobre o enquadramento dentro das abordagens propostas por Whittington (2002). Mais uma vez, através dos índices obtidos (valor- $p$  0,314 para antes do PCV e valor- $p$  0,867 para depois do PCV) não será possível afirmar que o produto comercializado influencia nas características das estratégias organizacionais.

Das 16 empresas que possuem vestuário como principal produto comercializado, antes do início da participação no PCV, podíamos enquadrá-las da seguinte forma: 03 clássicas; 09 evolucionárias; 01 sistêmica e 03 processuais. Atualmente, estas empresas possuem as seguintes características: 03 clássicas; 07 evolucionárias; 01 sistêmica e 05 processuais.

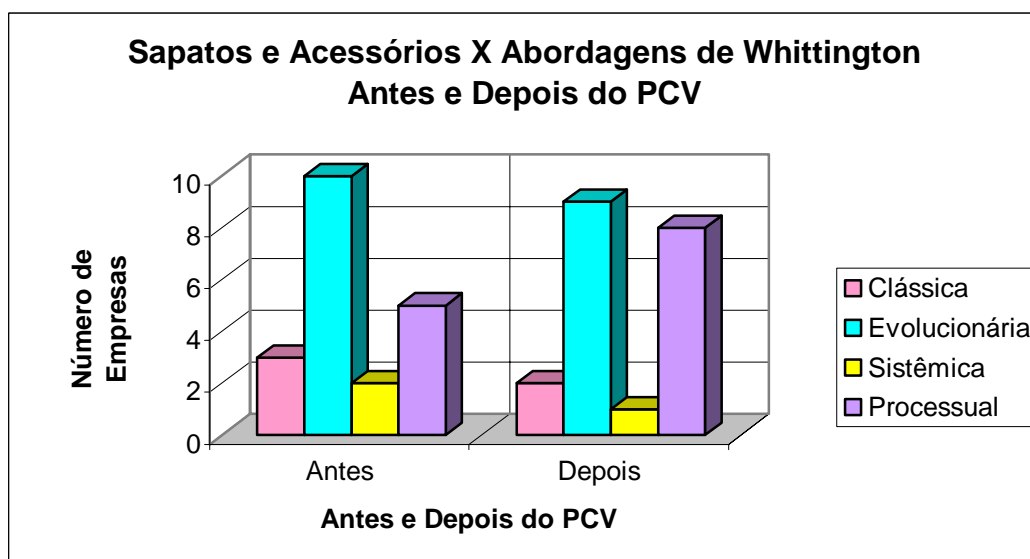
Gráfico 31: Vestuário X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Encontramos 20 empresas que possuem como principal produto sapatos e acessórios. Estas 20 empresas possuíam as seguintes características antes de iniciarem sua participação no PCV: 03 eram clássicas; 10 evolucionárias; 02 sistêmicas e 05 processuais. Depois que estas organizações passaram a fazer parte do Centro Vivo, passaram a apresentar as seguintes características: 02 clássicas; 09 evolucionárias; 01 sistêmica e 08 processuais.

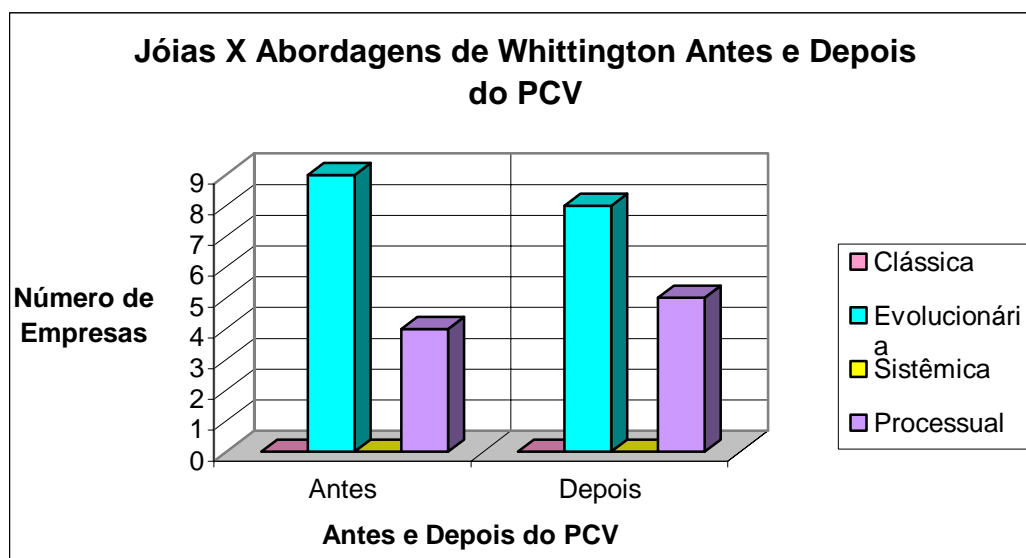
Gráfico 32: Sapatos e Acessórios X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Treze são as empresas que têm a comercialização de jóias como principal produto. Antes de estas empresas iniciarem sua participação no PCV, elas podiam ser enquadradas da seguinte forma: 09 evolucionárias e 04 processuais. Atualmente, as organizações são enquadradas, de acordo com as quatro abordagens, desta maneira: 08 evolucionárias e 05 processuais.

Gráfico 33: Jóias X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV

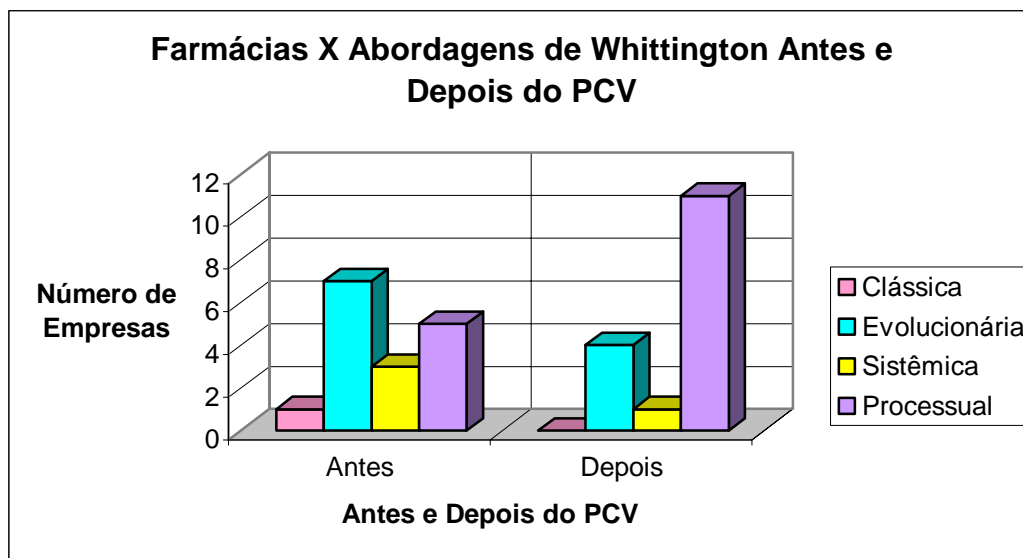


Fonte: Dados da pesquisa

No ramo de farmácias, temos 16 empresas que participaram desta pesquisa. Antes do PCV, tínhamos uma empresa que apresentava características clássicas, hoje nenhuma empresa apresentou estas características. Das 07 empresas que eram evolucionárias antes do início da participação no Centro Vivo, hoje este número caiu para 04; o número de empresas que eram sistêmicas antes do Centro Vivo e das que são atualmente também apresentou diminuição, passou de 03 para 01. Já com as processuais aconteceu o inverso, o número de empresas aumentou em relação ao momento medido antes da criação do PCV, passou de 05 para 11 empresas com características processuais.



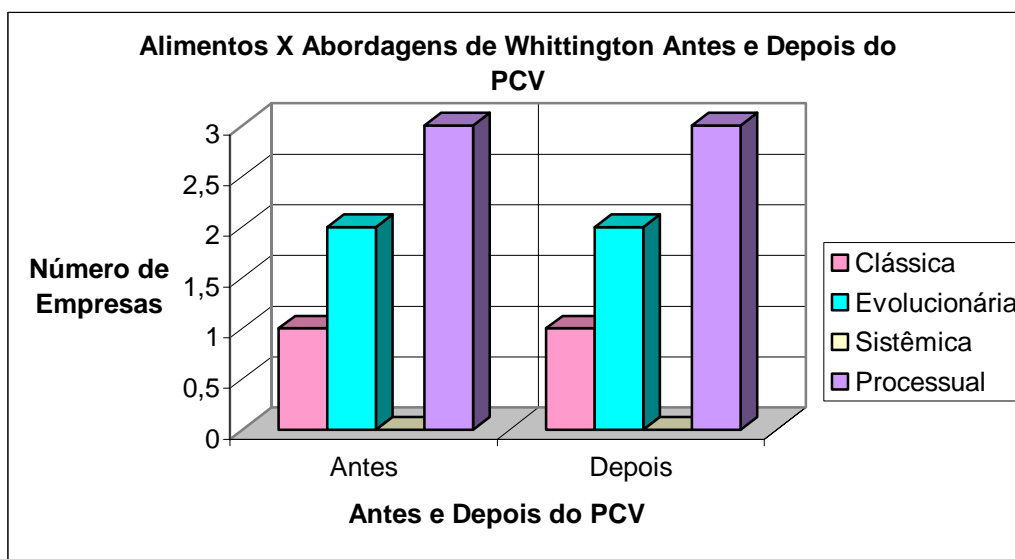
Gráfico 34: Farmácias X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Das 06 empresas que atuam na área de alimentação, não foram encontradas alterações referentes às abordagens antes e depois do início de sua participação no PCV. O número de empresas nas abordagens se manteve o mesmo: 01 clássica; 02 evolucionárias e 03 processuais.

Gráfico 35: Alimentos X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV

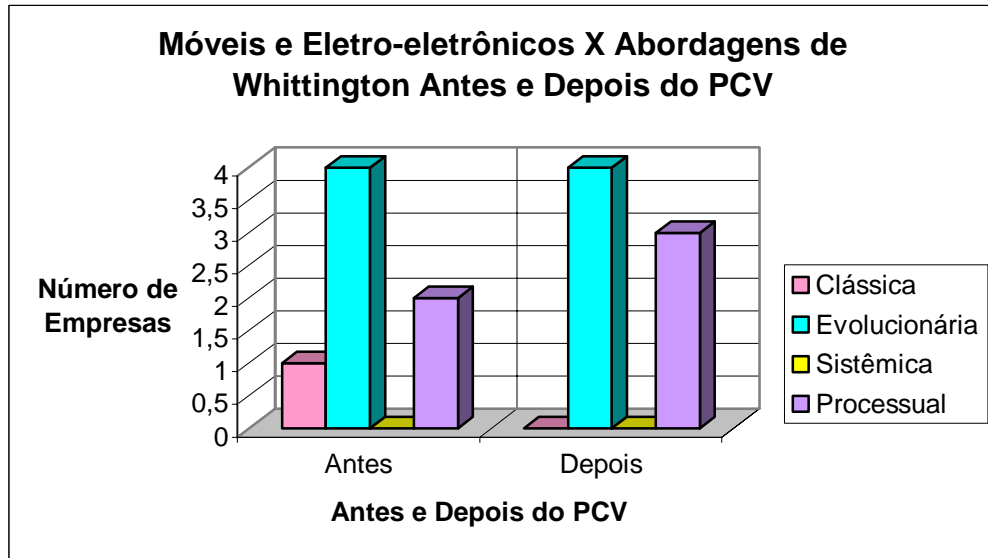


Fonte: Dados da pesquisa

Encontramos 07 empresas que têm como principal produto a comercialização de móveis e eletro-eletrônicos. Antes do início de sua participação no PCV, estas empresas podiam ser enquadradas como: 01 clássica; 04 evolucionárias e 02

processuais. Atualmente, o enquadramento se dá da seguinte forma: 04 evolucionárias e 03 processuais.

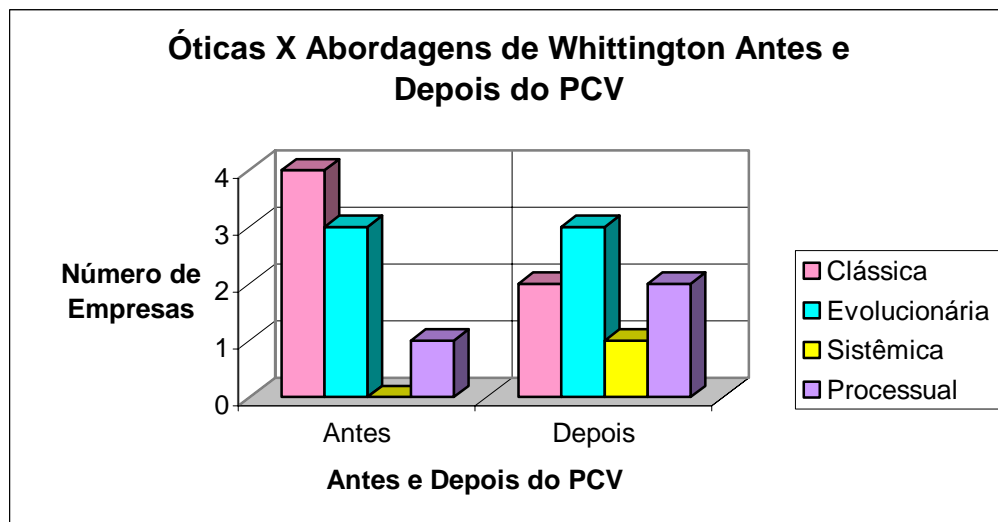
Gráfico 36: Móveis e Eletro-eletrônicos X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

No ramo de óticas, foram encontradas 08 organizações, as quais, podem ser enquadradas da seguinte maneira: 04 apresentavam características clássicas antes do PCV, agora são 02; 03 empresas podem ser enquadradas como evolucionárias, nos dois momentos das análises; antes do PCV não existia nenhuma empresa com características sistêmicas, atualmente 01 empresa possui tais características; e, finalmente, antes do Centro havia 01 empresa com traços processuais, hoje este número passou para 02 empresas.

Gráfico 37: Óticas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



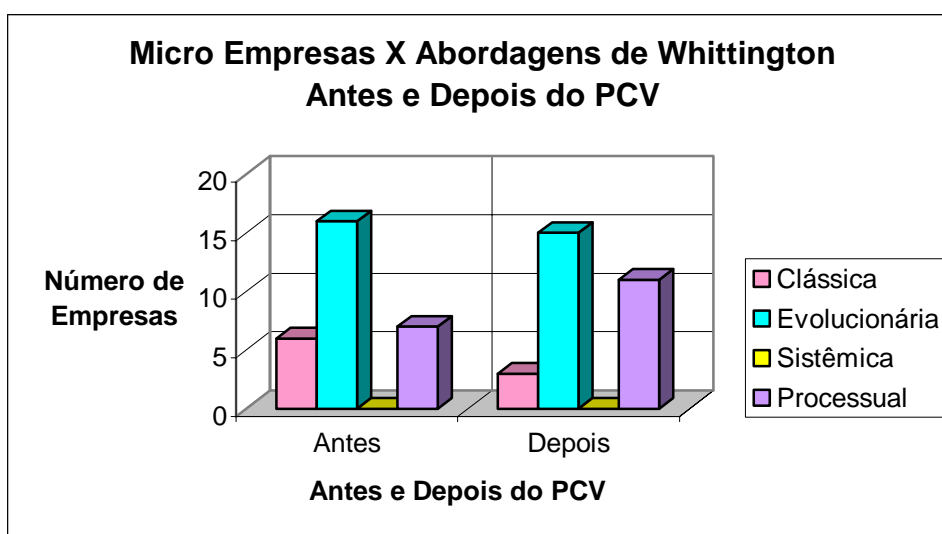
Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.9 Número de Funcionários X Abordagens de Whittington (2002)

A classificação das empresas em relação ao número de funcionários foi realizada de acordo com a classificação utilizada pelo Sebrae. Para verificar se existe influência do número de funcionários (que é usado para classificar as empresas quanto ao seu tamanho) sobre as abordagens em que as empresas se enquadram, foi realizado o teste do chi-quadrado. Este teste, realizado com dados colhidos referentes a dois momentos, antes e depois do início das atividades das empresas no Projeto Centro Vivo, não apresentou significância estatística em nenhum momento, apresentando os seguintes índices, respectivamente, valor- $p$  0,422 e valor- $p$  0,688. Sendo assim, não se pode afirmar que o número de funcionários, ou o porte das empresas pode ser considerado fator influenciador em relação às abordagens em que as empresas se encontram.

São consideradas como micro-empresas aquelas que possuem até 09 funcionários, nos ramos de comércio e serviços (os dois ramos desta pesquisa). Neste enquadramento, temos 27 organizações, sendo que destas, antes do Projeto Centro Vivo, 05 apresentavam características clássicas; 17 eram evolucionárias e 05 processuais. Depois do início das atividades destas empresas no Projeto Centro Vivo, o enquadramento, segundo as abordagens de Whittington (2002) foi o seguinte: 04 empresas clássicas; 14 evolucionárias; 01 sistêmica e 08 processuais.

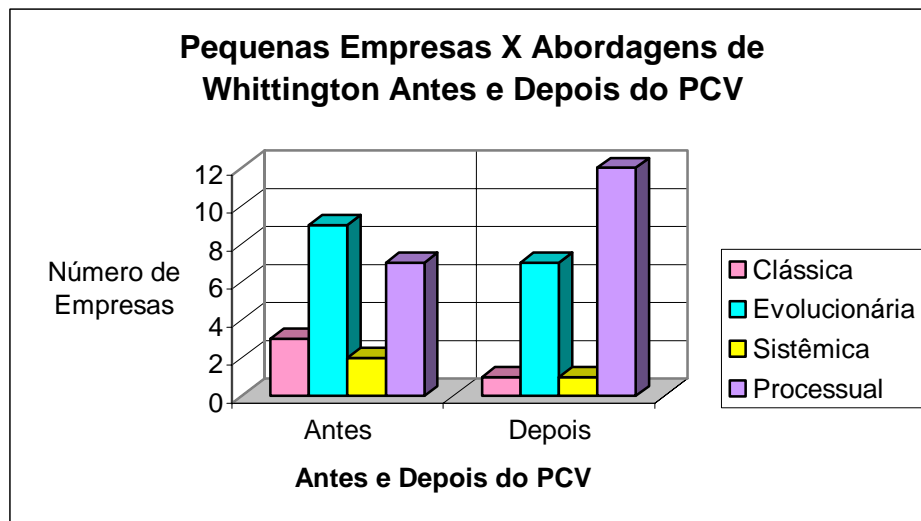
Gráfico 38: Micro Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Entre as empresas de pequeno porte, aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários nos ramos de comércio e serviços, esta pesquisa encontrou 57 respondentes. Antes do Projeto Centro Vivo, foram encontradas 12 empresas que possuíam características clássicas, atualmente são 06 organizações que possuem as mesmas características. Entre as evolucionárias, antes do PCV, eram 24 organizações, atualmente são 21. Das 06 empresas que possuíam características sistêmicas antes do início das atividades do PCV, hoje o número de empresas com estas mesmas características caiu para 03. Entre as processuais, o movimento foi o inverso, o número de empresas que hoje possuem estas características aumentou, passou de 15, antes do PCV para 27, atualmente.

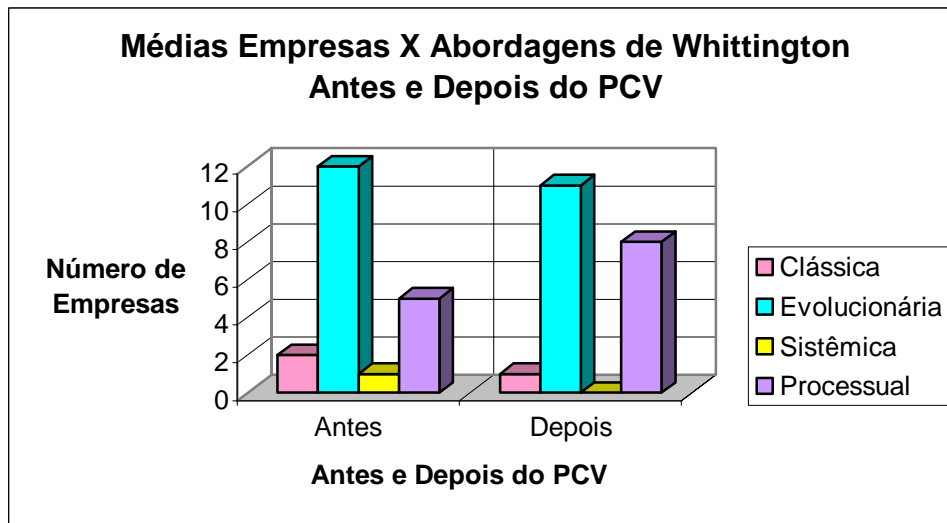
Gráfico 39: Pequenas Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Entre as empresas de médio porte, 20 organizações, os dados encontrados revelam que, antes do Projeto Centro Vivo 02 empresas possuíam características clássicas; 12 eram evolucionárias; 01 sistêmica e 05 processuais. Atualmente, as empresas estão enquadradas da seguinte forma: 01 clássica; 11 evolucionárias e 08 processuais.

Gráfico 40: Médias Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

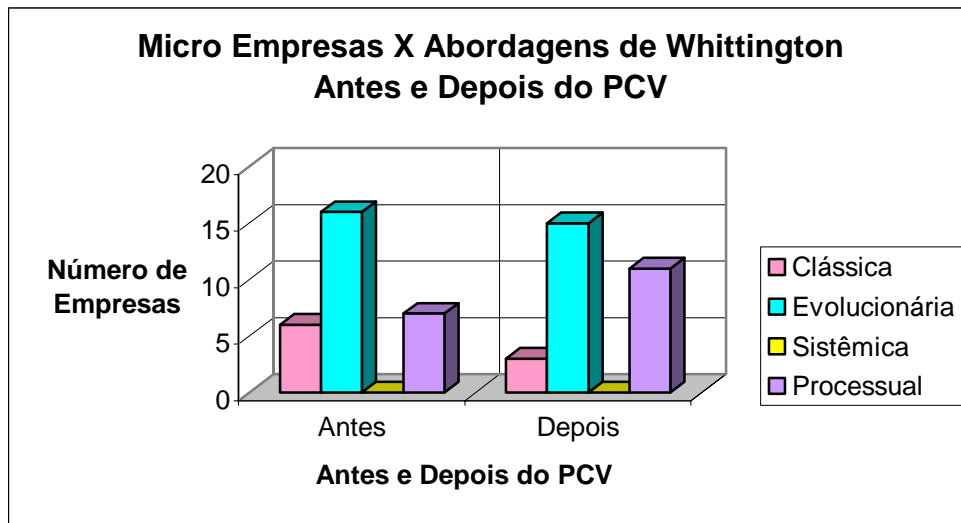
### 5.3.10 Faturamento Anual X Abordagens de Whittington (2002)

O faturamento das empresas também pode ser utilizado para determinar o porte das organizações. As empresas foram enquadradas segundo a classificação adotada pelo Sebrae para enquadramento do porte conforme o faturamento.

Os testes do chi-quadrado realizados para verificar a influência do faturamento anual das empresas sobre o enquadramento nas abordagens de Whittington, tanto antes como depois do Projeto Centro Vivo, não apresentaram índices para que essa influência pudesse ser confirmada (chi-quadrado antes: valor- $p$  0,422; depois: valor- $p$  0,337).

Entre as 29 organizações enquadradas como micro empresas, com faturamento anual inferior a R\$ 433.755,14, antes de começarem a fazer parte do Projeto Centro Vivo, 06 eram clássicas; 16 evolucionárias e 07 processuais. Depois que passaram a fazer parte do PCV, estas empresas foram enquadradas da seguinte forma de acordo com as quatro abordagens propostas pelo autor: 03 clássicas; 15 evolucionárias e 11 processuais.

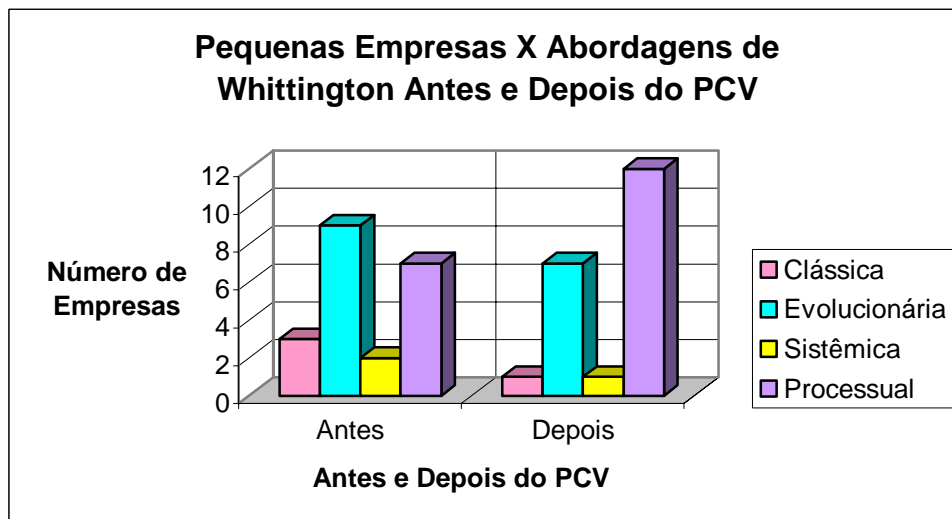
Gráfico 41: Micro Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Vinte e uma organizações foram consideradas como empresas de pequeno porte, com faturamento anual entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00. Destas, 03 empresas apresentavam características clássicas antes do PCV, atualmente apenas 01 empresa apresenta as mesmas características. Nove empresas eram evolucionárias antes do Projeto Centro Vivo, hoje são 07 empresas. Duas empresas apresentavam traços sistêmicos antes de começarem a fazer do PCV, atualmente, apenas 01 empresa permanece com as mesmas características. Finalmente, entre as processuais, antes do Projeto Centro Vivo, havia 07 empresas, atualmente existem 12.

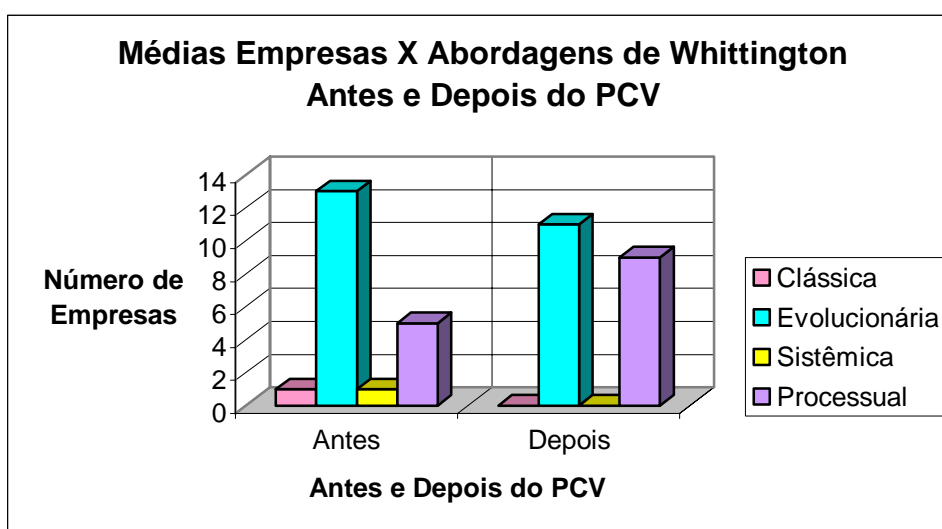
Gráfico 42: Pequenas Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Empresas que possuem faturamento anual acima de R\$ 2.133.222,00 são consideradas, segundo o Sebrae, como empresas de médio porte. Nesta pesquisa, 20 empresas fazem parte deste enquadramento. Antes do Projeto Centro Vivo, estas empresas apresentavam as seguintes características: 01 era clássica; 13 eram evolucionárias; 01 sistêmica e 05 processuais. Depois que as empresas passaram a fazer parte do PCV, os dados encontrados apontam para: 11 empresas evolucionárias e 09 processuais.

Gráfico 43: Médias Empresas X Abordagens de Whittington Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.11 Relação da Empresa com a ACP X Abordagens de Whittington (2002)

A relação das empresas com a Associação Comercial do Paraná pode ser traduzida como mantenedora de projeto ou simplesmente associados. Aquelas empresas que são mantenedoras de projetos, logicamente são também associadas, entretanto, para fins deste estudo, serão consideradas apenas como mantenedoras de projetos.

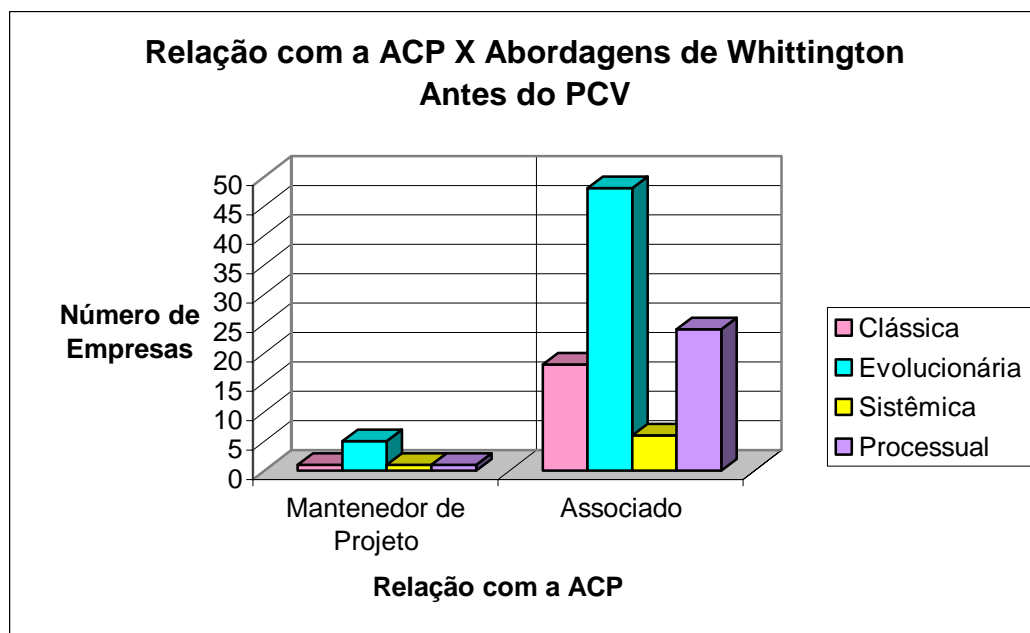
Os testes do chi-quadrado, realizados para verificar se existia influência entre o tipo de relação com a ACP e as abordagens de Whittington (2002), não apresentou índice satisfatório para que estas inferências pudessem ser realizadas. O teste do chi-quadrado realizado com dados referentes ao momento antes da criação

do Centro Vivo apresentou valor- $p$  0,731; já o teste realizado com os dados referentes ao momento depois do Projeto, apresentou valor- $p$  0,689.

Entre os mantenedores de projetos, encontramos 08 empresas, antes da criação do Projeto Centro Vivo apresentavam-se da seguinte forma: 01 clássica; 05 evolucionárias; 01 sistêmica e 01 processual. Depois da criação do Centro Vivo, a classificação das empresas de acordo com as abordagens de Whittington (2002) se apresenta desta maneira: 04 evolucionárias e 04 processuais.

Das 96 empresas que são apenas associadas da Associação Comercial do Paraná, antes do início das atividades do Projeto Centro Vivo, temos a seguinte classificação: 18 empresas com características clássicas; 48 organizações enquadradas como evolucionarias; 06 que apresentavam traços sistêmicos e, 24 com características processuais. Atualmente, as organizações apresentam-se com as seguintes características: 11 clássicas; 42 evolucionárias; 04 sistêmicas e 39 processuais.

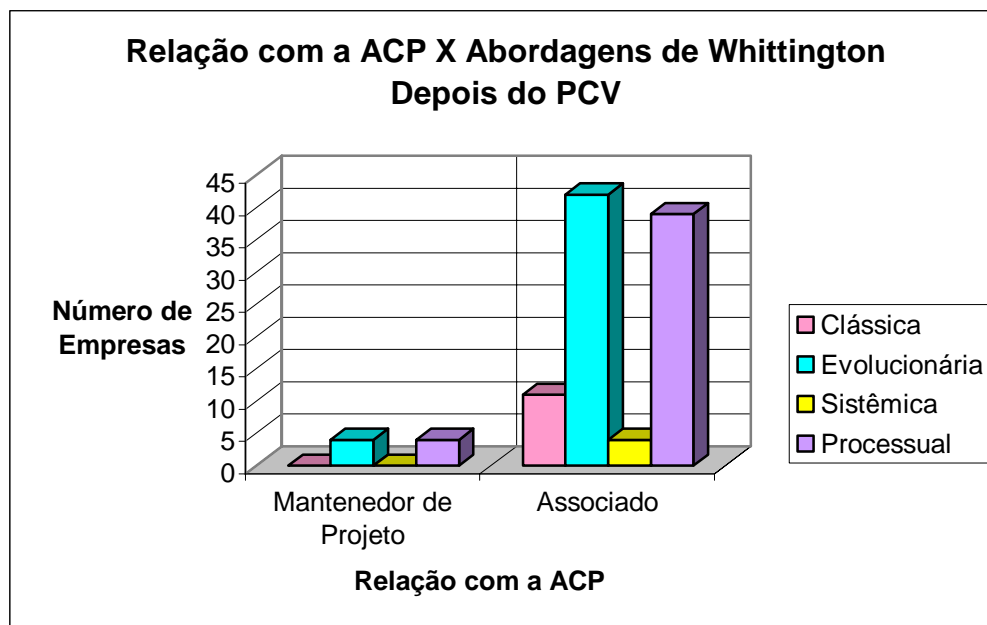
Gráfico 44: Relação com a ACP X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 45: Relação com a ACP X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

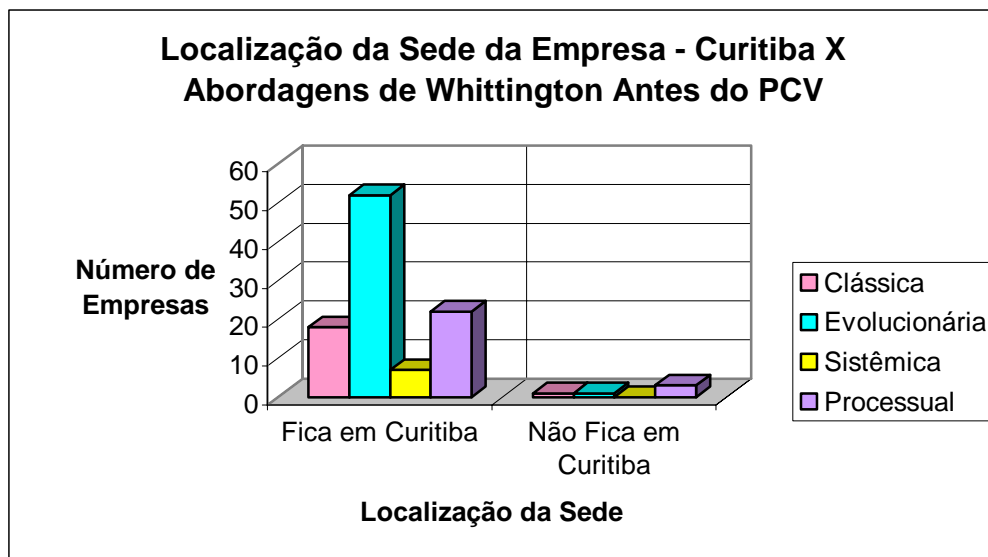
### 5.3.12 Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Abordagens de Whittington (2002)

Outra tentativa de descobrir algum fator influenciador sobre as características das empresas que levam ao enquadramento das abordagens propostas por Whittington (2002), foi fazer a relação entre a localização da sede das empresas e as quatro abordagens propostas pelo autor. Entretanto, mais uma vez, o teste do chi-quadrado não revelou índice suficiente para que esta influência pudesse ser confirmada. Para os dados que refletem o momento antes da criação do Projeto Centro Vivo, o índice do teste do chi-quadrado foi valor- $p$  0,243; e para os dados que refletem o momento atual o índice foi valor- $p$  0,340.

Existem 99 das 104 empresas que participaram da pesquisa, que possuem sua sede em Curitiba. Estas 99 organizações, antes do início das atividades do Projeto Centro Vivo, apresentavam as seguintes características: 18 eram clássicas; 52 eram evolucionárias; 07 se apresentavam como sistêmicas e 22 como processuais. Depois da criação do Projeto Centro Vivo, os números encontrados foram os seguintes: 11 empresas com características clássicas; 45 com traços evolucionários; 04 são sistêmicas e 39 agora são processuais.

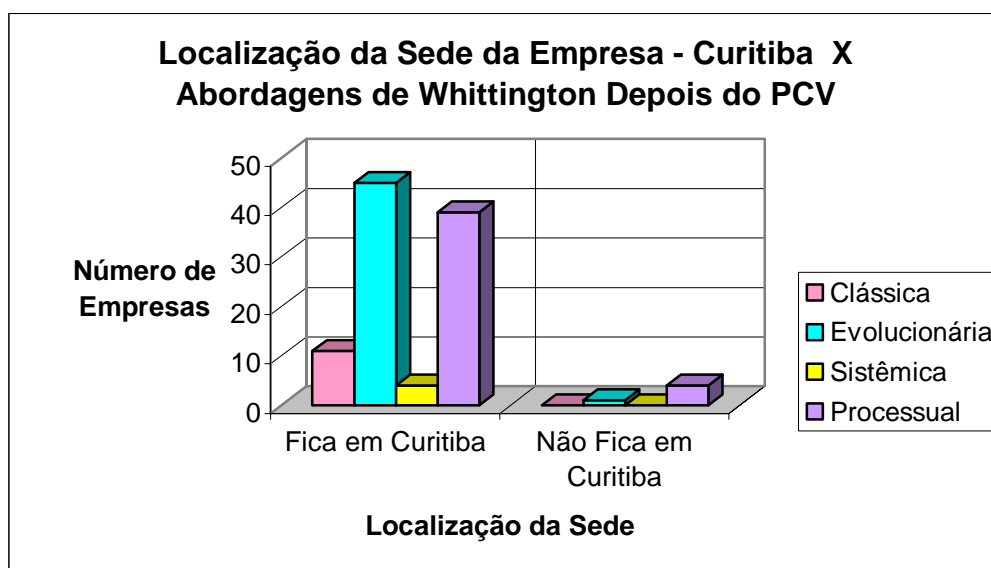
Apenas 05 organizações não possuem sua sede na cidade de Curitiba. Antes da criação do Projeto Centro Vivo, estas 05 empresas estavam classificadas, segundo as abordagens de Whittington (2002) da seguinte forma: 01 clássica; 01 evolucionária e 03 processuais. Atualmente, as empresas estão classificadas assim: 01 evolucionária e 04 processuais.

Gráfico 46: Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 47: Localização da Sede da Empresa - Curitiba X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

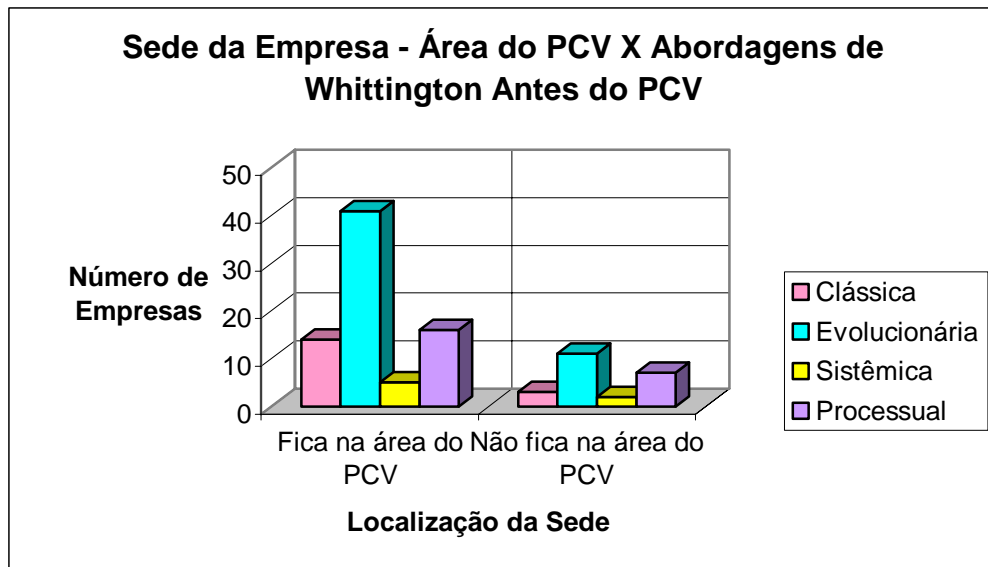
### **5.3.13 Localização da Sede da Empresa – Área do PCV X Abordagens de Whittington (2002)**

Outra variável analisada foi se as sedes das empresas ficam ou não na área de abrangência do Projeto Centro Vivo. A intenção desta análise era verificar se existe ou não influência da localização da sede da empresa (dentro ou fora da área do PCV) em relação às características encontradas de acordo com as quatro abordagens propostas por Whittington (2002). Para tanto, foi feito o teste do chi-quadrado para as respostas referentes ao momento antes da criação do Projeto Centro Vivo, e para as respostas referentes aos dias atuais. Para os dois testes, o chi-quadrado não apresentou índice estatisticamente significativo para que se pudesse afirmar que existe influência da localização da sede em relação às estratégias adotadas pelas empresas. Os índices do chi-quadrado foram, respectivamente, para antes e depois do PCV: valor- $p$  0,752 e valor- $p$  0,213.

Das 76 empresas que possuem sua sede na área de abrangência do PCV, antes do início de suas atividades, 14 apresentavam características clássicas; 41 eram evolucionárias; 05 sistêmicas e 16 processuais. Depois do início das atividades do Centro Vivo, as empresas se posicionaram da seguinte forma: 09 clássicas; 38 evolucionárias; 02 sistêmicas e 27 processuais.

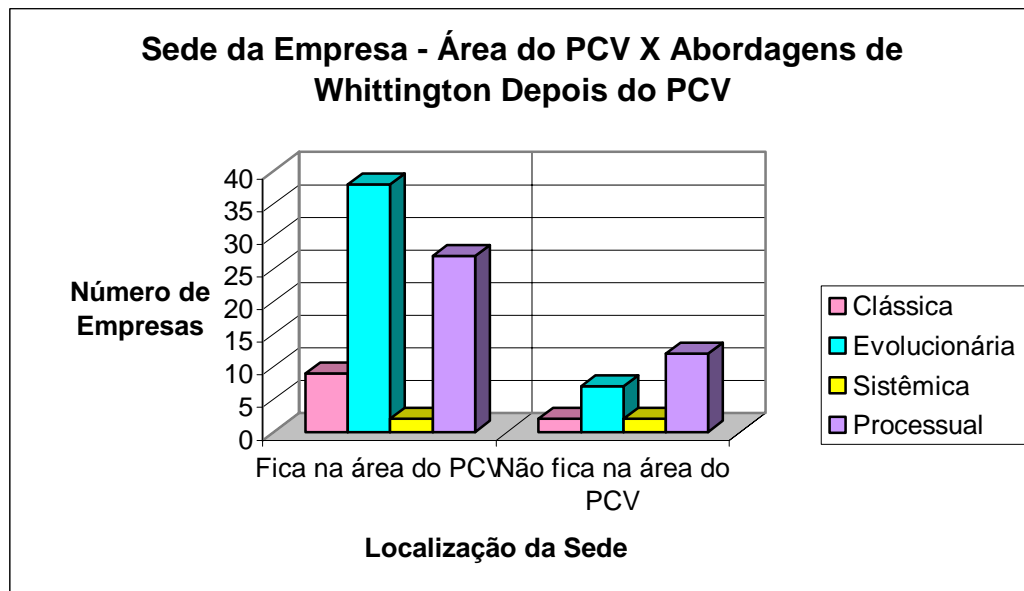
Das 23 empresas que possuem sua sede fora da área do PCV, antes da criação do mesmo, 03 possuíam traços clássicos; 11 haviam sido enquadradas como evolucionárias; 02 como sistêmicas e 07 como processuais. Depois do início das atividades do Centro Vivo, as empresas apresentam as seguintes características: 02 clássicas; 07 evolucionárias; 02 sistêmicas e 12 processuais.

Gráfico 48: Sede da Empresa – Área do PCV X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 49: Sede da Empresa – Área do PCV X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### **5.3.14 Há quanto tempo a empresa faz parte do PCV X Abordagens de Whittington (2002)**

A próxima análise será realizada entre o tempo que a empresa faz parte do PCV e as quatro abordagens de Whittington (2002). Para tanto, serão utilizadas três variáveis: menos de um ano de participação no Projeto; entre 01 e 02 anos; e mais de 02 anos, tendo em vista que o Projeto Centro Vivo deu início as suas atividades em maio de 2004.

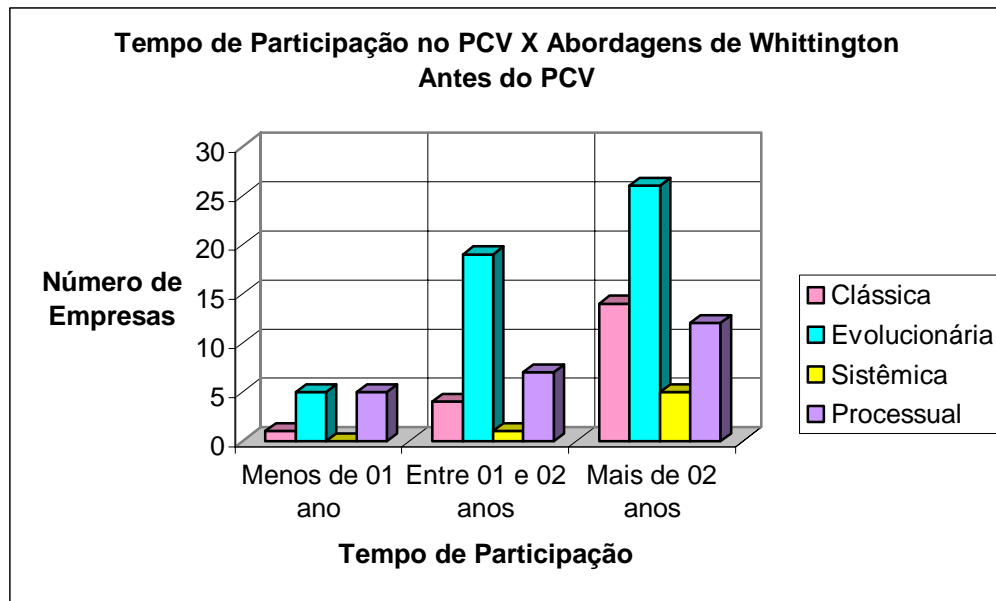
Para verificar a possível influência do tempo que a empresa participa do PCV em relação às abordagens propostas pelo autor, mais uma vez foram realizados os testes do chi-quadrado, tanto para antes do início das atividades do Centro Vivo, como para os dias atuais; e mais uma vez os índices não apresentaram nível de significância para nenhum dos momentos: valor- $p$  0,302 (antes) e valor- $p$  0,744 (depois).

Foram encontradas 11 empresas que participam do PCV há menos de 01 ano. Estas organizações antes de iniciarem sua participação no Centro Vivo eram enquadradas da seguinte forma: 01 clássica; 05 evolucionárias e 05 processuais. Depois que estas empresas passaram a participar do Projeto, sua classificação segundo as abordagens de Whittington (2002) ficou da seguinte forma: 01 clássica; 04 evolucionárias e 06 processuais.

Entre as 31 empresas que participam do PCV entre 01 e 02 anos, encontramos, antes do início de sua participação no Projeto: 04 clássicas; 19 evolucionárias; 01 sistêmica e 07 processuais. Hoje as empresas são classificadas da seguinte forma: 03 clássicas; 16 evolucionárias e 12 processuais.

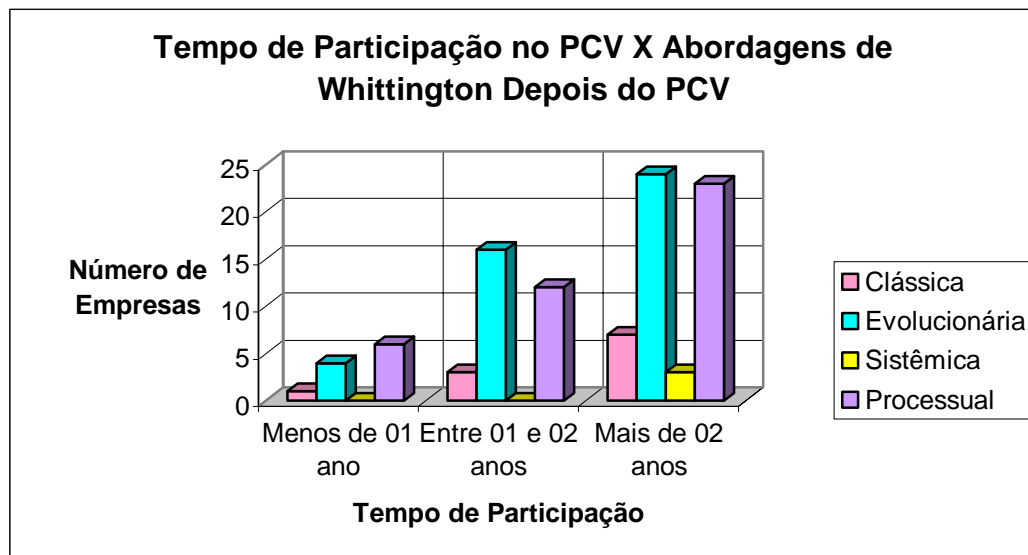
Já entre as organizações que participam do PCV desde seu início, ou seja, há mais de 02 anos, encontramos 57 respondentes. Destes, antes do início do Projeto, 14 apresentavam características clássicas; 26 eram evolucionárias; 05 sistêmicas e 12 apresentavam traços processuais. Atualmente, os dados encontrados apontam para: 07 empresas clássicas; 24 evolucionárias; 03 sistêmicas e 23 processuais.

Gráfico 50: Tempo de Participação no PCV X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 51: Tempo de Participação no PCV X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

### 5.3.15 Existem outras empresas do grupo que não participam do PCV X Abordagens de Whittington (2002)

Esta análise busca saber se há influência quando existem ou não empresas do mesmo grupo que não participam do PCV sobre o enquadramento das

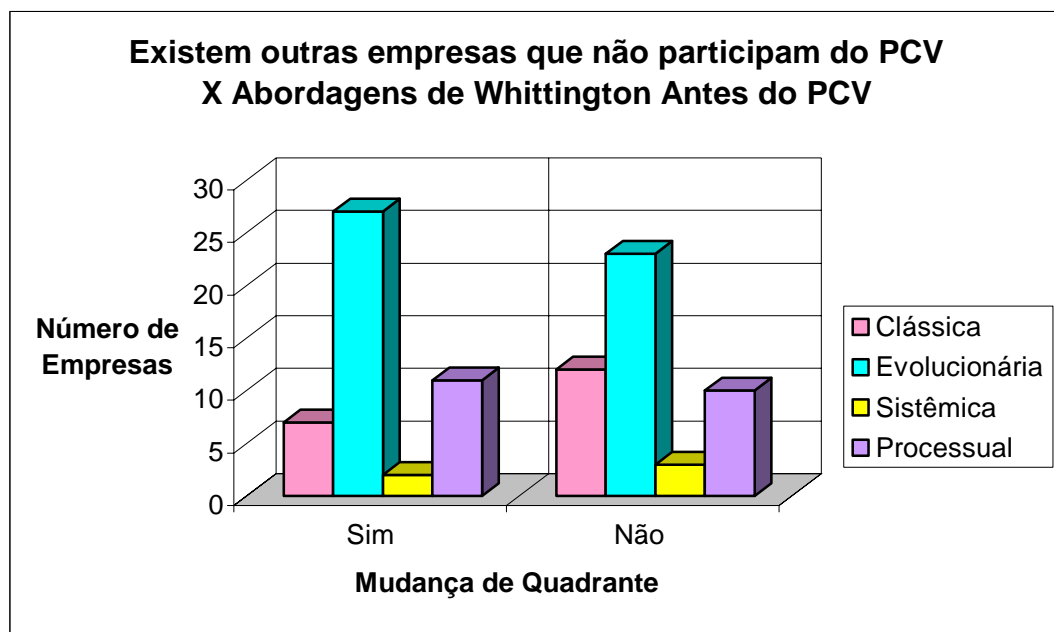
abordagens de Whittington (2002). Para isto, o teste do chi-quadrado realizado, mais uma vez não apresentou índice para a verificação desta possível influência, tanto antes como depois da criação do PCV. Os índices encontrados foram: valor- $p$  0,599 (antes) e valor- $p$  0,897 (depois).

Entretanto, os dados serão descritos com o objetivo de demonstrar, mesmo sem poder afirmar a influência de outras empresas que não participam do PCV, as abordagens em que as organizações estão enquadradas.

Existem 47 organizações que afirmaram possuir em seu grupo outras empresas que não participam do PCV. Destas, antes do início do PCV, 07 possuíam características clássicas; 27 evolucionárias; 02 sistêmicas e 11 processuais. Depois do início do Projeto Centro Vivo, estas empresas foram enquadradas da seguinte forma: 06 clássicas; 22 evolucionárias, 02 sistêmicas e 17 processuais.

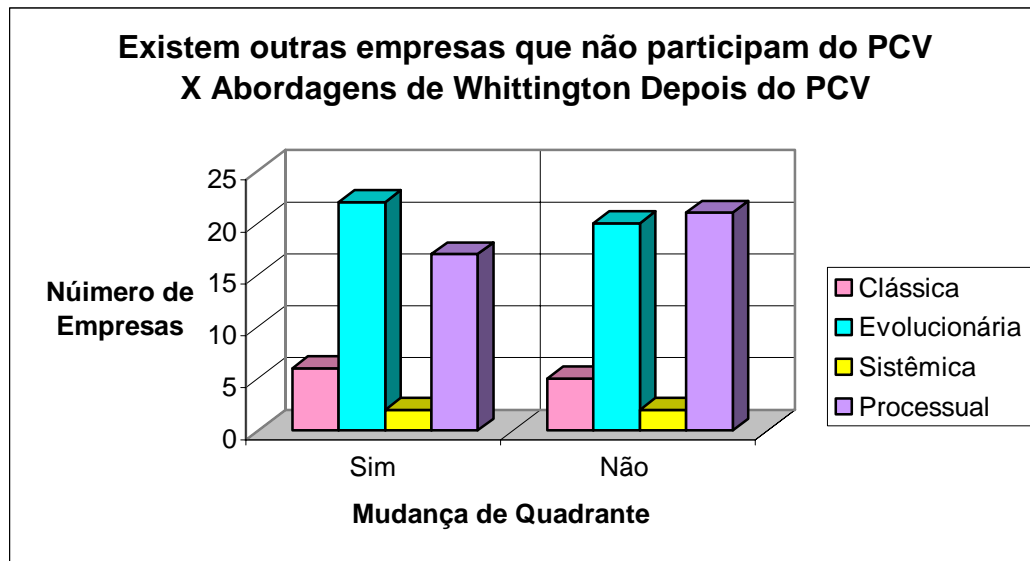
Das 48 organizações que afirmaram que todas as empresas do grupo participam do PCV, antes do Centro Vivo, tínhamos o seguinte enquadramento: 12 clássicas; 23 evolucionárias; 03 sistêmicas e 10 processuais. Atualmente, as empresas podem ser enquadradas da seguinte forma: 05 clássicas; 20 evolucionárias; 02 sistêmicas e 21 processuais.

Gráfico 52: Existem outras empresas que não participam do PCV X Abordagens de Whittington Antes do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 53: Existem outras empresas que não participam do PCV X Abordagens de Whittington Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

## 5.4 ANÁLISE DA MUDANÇA DE QUADRANTE ENTRE ANTES E DEPOIS DO PCV

Neste capítulo serão analisadas as mudanças de quadrante, conforme as quatro abordagens que estão sendo utilizadas nesta pesquisa. O objetivo é verificar se houve ou não migração das empresas depois que estas passaram a fazer parte do PCV.

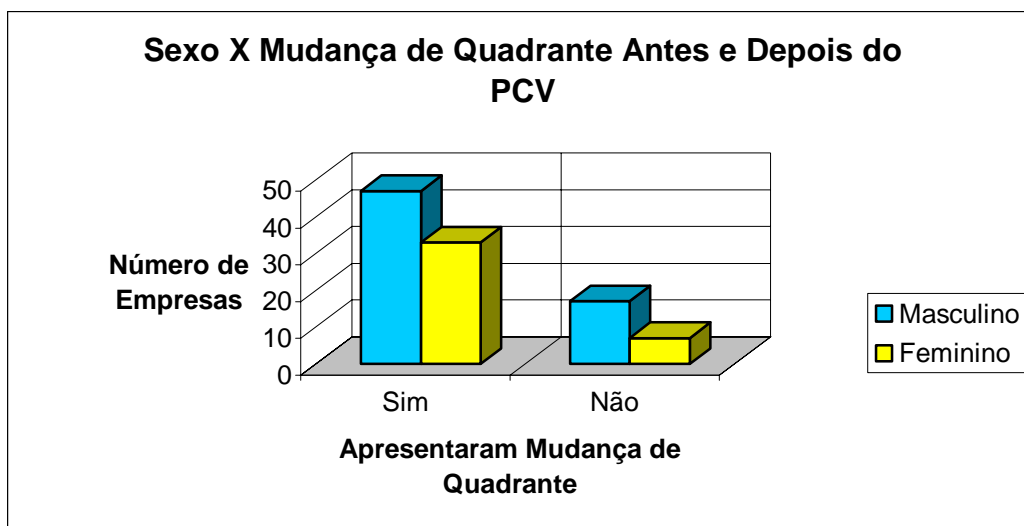
### 5.4.1 Sexo X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

Dos 104 respondentes, existem 64 homens e 40 mulheres. Ao analisarmos a mudança de quadrante segundo as abordagens propostas por Whittington (2002), verificamos que houve uma alteração de quadrante em relação aos dois tempos analisados nesta pesquisa. Entretanto, através do teste do chi-quadrado, com valor- $p$  0,408, não é possível afirmar que o sexo dos respondentes foi fator responsável pela mudança das características dos respondentes em relação às mudanças de formulação de estratégias. Dos 64 homens que participaram desta pesquisa, 47 permaneceram com as mesmas características antes e depois da criação do Projeto Centro Vivo, enquanto 17 apresentaram alguma característica diferente, mudando



assim, de quadrante, segundo as abordagens de Whittington (2002). Já das 40 mulheres que responderam o questionário, 33 permaneceram no mesmo quadrante, antes e depois do PCV, e apenas 07 mudaram alguma característica, mudando assim de abordagem depois de iniciarem sua participação no PCV.

Gráfico 54: Sexo X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV



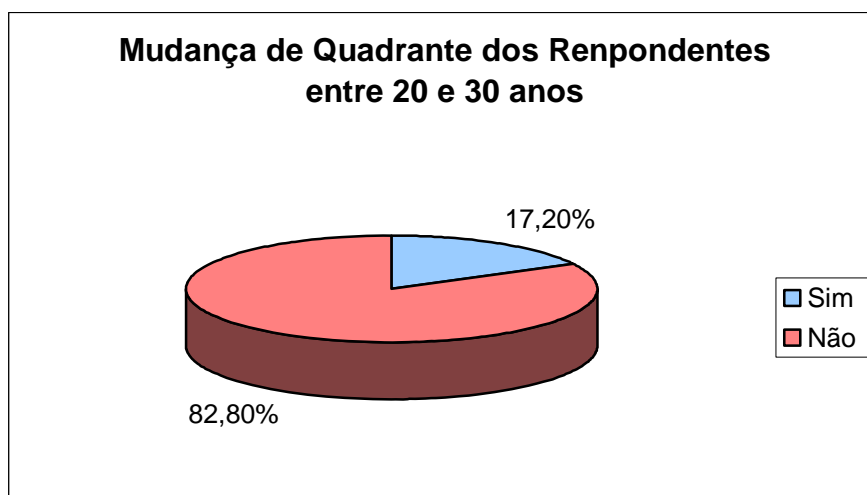
Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.2 Idade X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

Ao verificarmos a mudança das abordagens em relação às faixas de idade dos respondentes, percebeu-se que 80 respondentes se mantiveram na mesma abordagem tanto antes como depois do PCV e que 24 apresentaram alguma mudança de característica, por isso mudaram de quadrante depois do PCV. No entanto, o teste do chi-quadrado para esta análise, não apresentou índice suficiente para que se possa afirmar a influência da idade como responsável pela mudança das características (valor- $p$  0,128).

Analisando mais detalhadamente cada faixa etária, temos dos respondentes com idade entre 20 e 30 anos, 29 pessoas, sendo que destas, 82,8% não apresentaram mudança entre os dois momentos de tempo medidos, e apenas 17,2% mudaram alguma característica depois que começaram a participar do PCV.

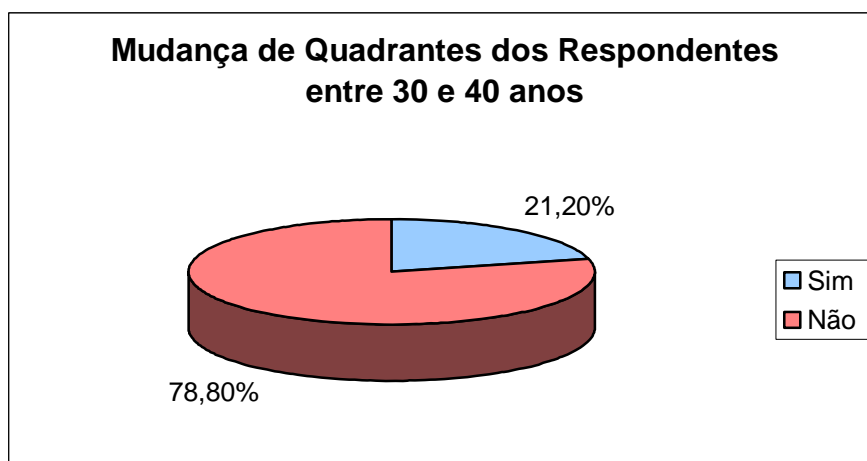
Gráfico 55: Mudança de Quadrante dos Respondentes entre 20 e 30 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Dos respondentes que estão na faixa etária entre 30 e 40 anos, temos 33 pessoas, destas, 78,8% não apresentaram mudanças de características suficientes, por isso não mudaram de abordagens depois do início de sua participação no Centro Vivo. Entretanto, 21,2% das pessoas apresentaram algum tipo de mudança, e assim passaram para outra abordagem depois que começaram a participar do PCV.

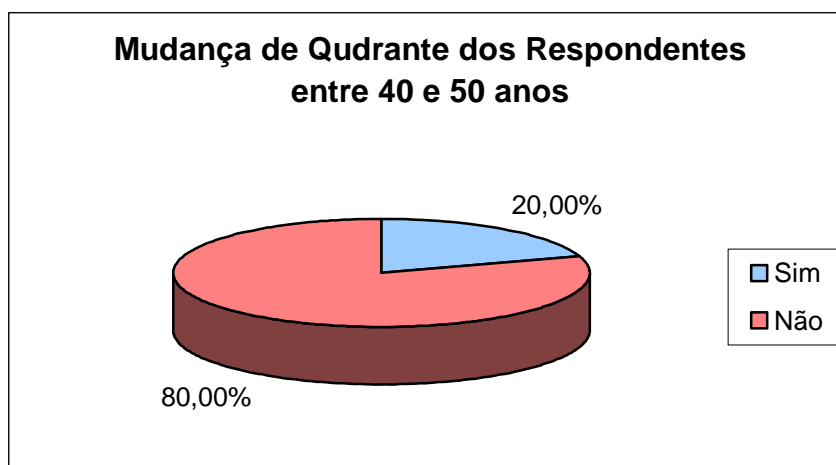
Gráfico 56: Mudança de Quadrante dos Respondentes entre 30 e 40 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 30 respondentes que estão na faixa entre 40 e 50 anos, 80% não apresentaram mudança de características, portanto não mudaram de quadrante depois do PCV. Os outros 20%, por apresentarem alguma mudança de característica mudaram de abordagem depois do início de sua participação no Projeto.

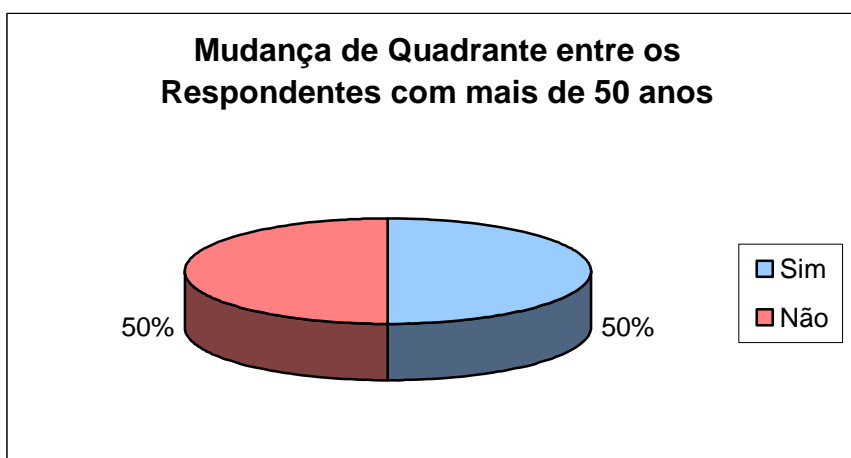
Gráfico 57: Mudança de Quadrante dos Respondentes entre 40 e 50 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Entre os respondentes que possuem mais de 50 anos, 06 pessoas, encontramos o maior número de mudanças, pois 50% dos respondentes apresentaram mudança de quadrante depois do início de sua participação no Projeto Centro Vivo.

Gráfico 58: Mudança de Quadrante dos Respondentes com mais de 50 anos



Fonte: Dados da pesquisa

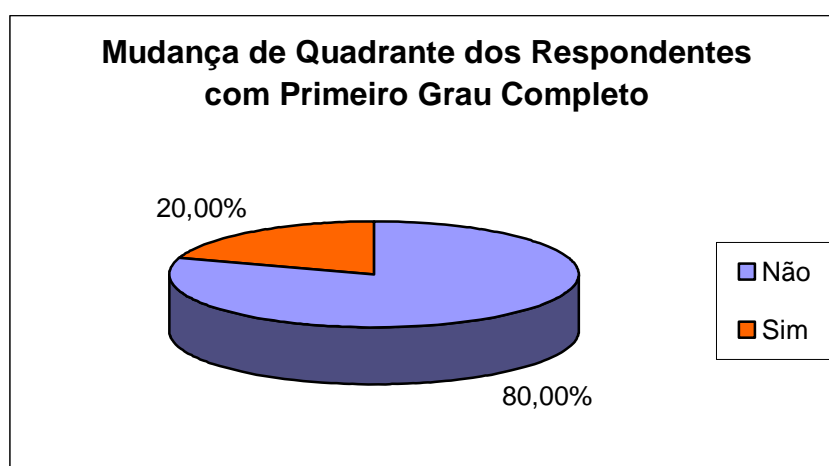
#### 5.4.3 Escolaridade X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

A escolaridade dos respondentes, através do teste do chi-quadrado, também não pode ser considerada fator responsável pela mudança das características, tendo em vista o índice que o teste apresentou valor- $p$  0,499. Sendo assim, não se pode afirmar que o nível de escolaridade dos gestores é fator influenciador das mudanças de atitudes que levaram às mudanças organizacionais encontradas nas análises.

Entretanto, cabe comentar o número de respondentes que apresentaram mudança de características segundo as abordagens propostas por Whittington (2002) depois que iniciaram sua participação no Projeto Centro Vivo.

Do total dos respondentes, 77,7% não apresentaram mudança de quadrante depois do PCV e 22,3% mostraram alguma mudança. Entre os 05 respondentes que possuem primeiro grau completo, 80% permaneceram com as mesmas características depois do Centro Vivo, e os outros 20% apresentaram algum tipo de mudança.

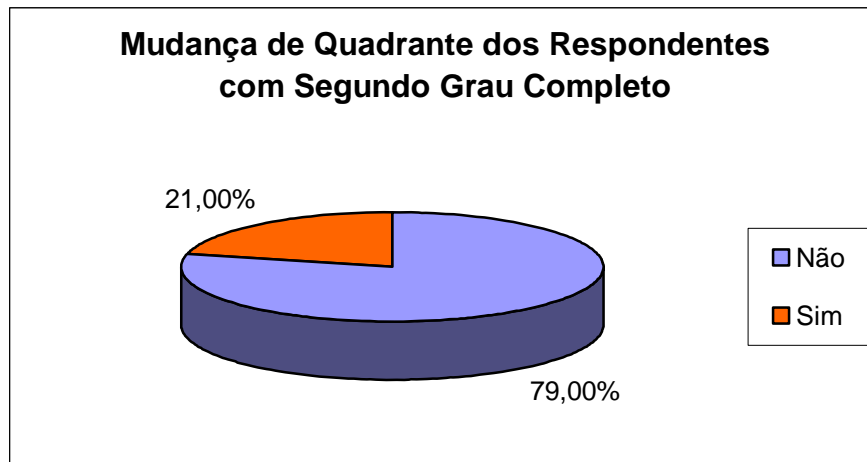
Gráfico 59: Mudança de Quadrante dos Respondentes com Primeiro Grau Completo



Fonte: Dados da pesquisa

Entre os 62 respondentes que possuem segundo grau completo, 79% não apresentaram mudança em suas características depois do início de sua participação no Projeto Centro Vivo. Em contra partida, 21% dos respondentes, apresentaram algum tipo de mudança em suas atitudes e por isso mudaram de abordagem depois do PCV.

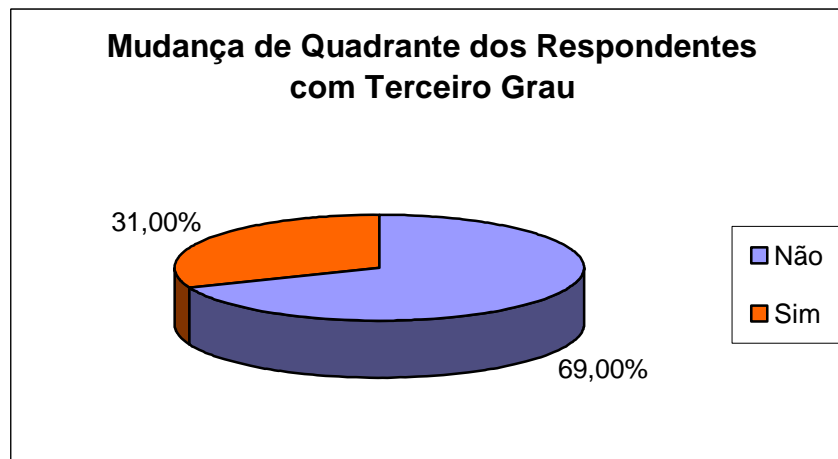
Gráfico 60: Mudança de Quadrante dos Respondentes com Segundo Grau Completo



Fonte: Dados da pesquisa

Com terceiro grau completo, esta pesquisa encontrou 29 respondentes, sendo que, destes, 69% permaneceram no mesmo quadrante depois que iniciaram sua participação no PCV, e os outros 31% apresentaram alguma mudança de característica, por isso mudaram de quadrante.

Gráfico 61: Mudança de Quadrante dos Respondentes com Terceiro Grau Completo



Fonte: Dados da pesquisa

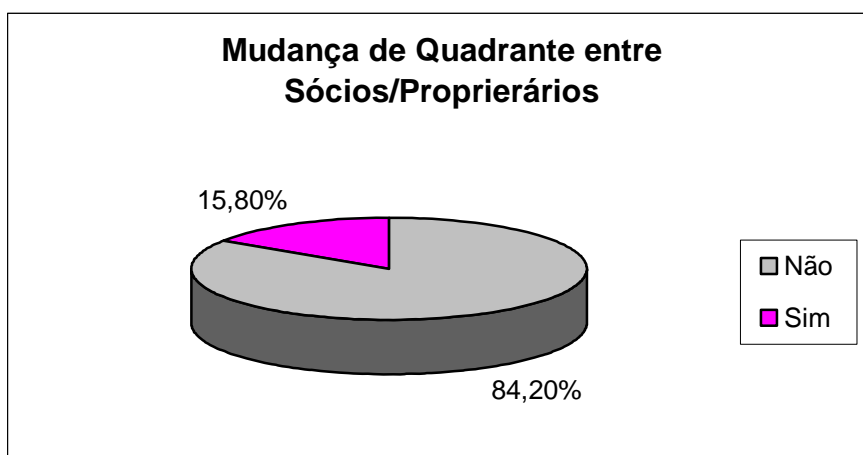
Entre os respondentes que possuem pós-graduação e mestrado ou doutorado, que totalizam 07 respondentes, não houve mudança de quadrante em nenhum dos casos.

#### 5.4.4 Cargo X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

Quando foi realizado o teste do chi-quadrado para verificar a possível influência do cargo que o respondente ocupa sobre a mudança de abordagem, este teste não revelou índice estatisticamente significativo valor- $p$  0,594 para afirmar que o cargo do respondente é responsável por esta mudança.

Entre os 19 sócios/proprietários, 84,2% não apresentaram mudança de abordagem depois que passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo, enquanto que 15,8% apresentaram alguma mudança em suas características, mudando, desta forma, de abordagem depois do início de suas atividades no PCV.

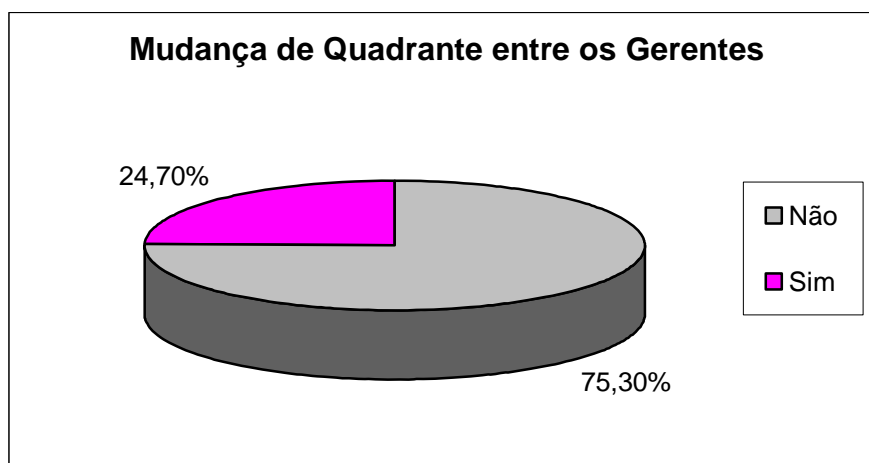
Gráfico 62: Mudança de Quadrante entre Sócios Proprietários



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 85 gerentes que participaram da pesquisa, 75,3% permaneceram com as mesmas características depois do início de suas atividades no Projeto Centro Vivo, e os outros 24,7% apresentaram alguma mudança em suas características, por isso mudaram de abordagem depois do Projeto Centro Vivo.

Gráfico 63: Mudança de Quadrante entre Gerentes



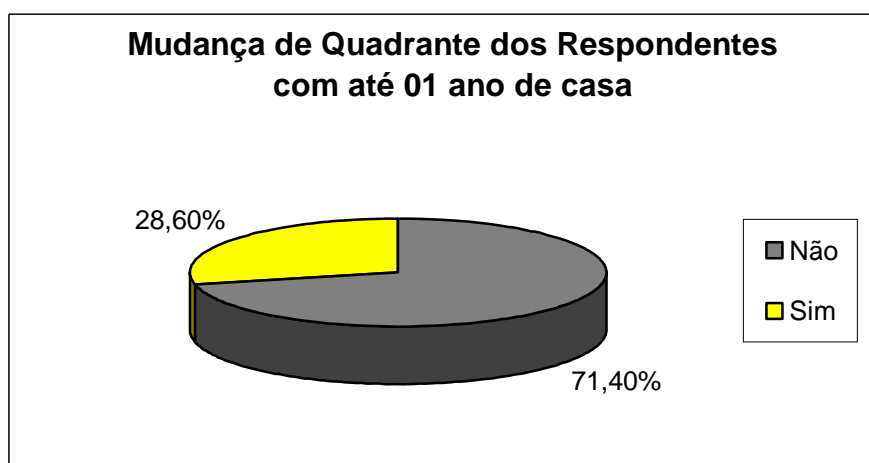
Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.5 Tempo de Casa X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

Para verificar a relação entre o tempo de casa dos gestores e a possível interferência disto na mudança de quadrante, foi realizado o teste do chi-quadrado, que mais uma vez não indicou esta influência, valor- $p$  0,310.

Entre os 07 gestores que estão na administração das empresas a até 01 ano, 71,4% não apresentaram mudança de abordagem depois que começaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo, e 28,6% apresentaram algum tipo de mudança em suas características, por isso foram enquadrados em outra abordagem depois do PCV.

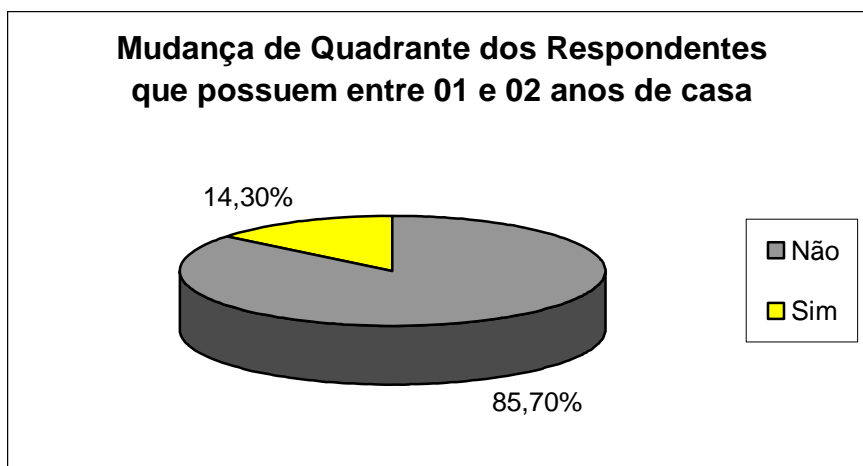
Gráfico 64: Mudança de Quadrante dos Respondentes com até 01 ano de casa



Fonte: Dados da pesquisa

Dos 07 gestores que estão nas empresas entre 01 e 02 anos, 85,7%, ou seja, 06 pessoas, não mudaram de quadrante depois do PCV e apenas 01 respondente, ou 14,3% apresentou mudança de características passando para outra abordagem depois do PCV.

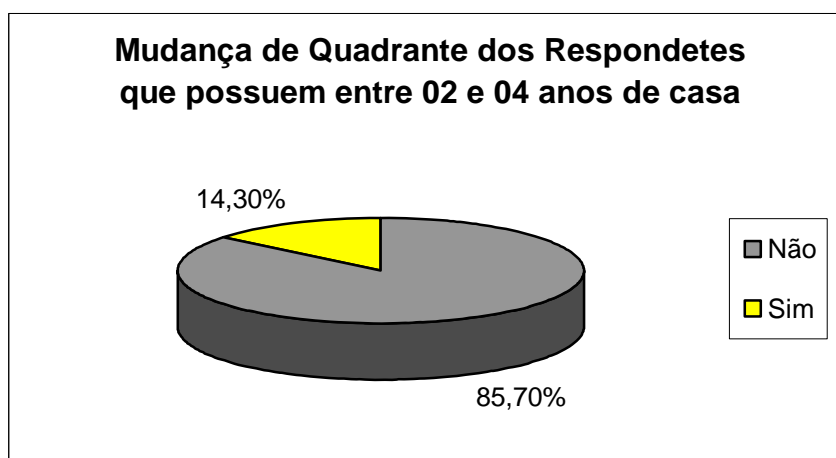
Gráfico 65: Mudança de Quadrante dos Respondentes que possuem entre 01 e 02 anos de casa



Fonte: Dados da pesquisa

Entre os 14 gestores que têm entre 02 e 04 anos de casa, 12 respondentes, ou 85,7% permaneceram na mesma abordagem depois que passaram a fazer parte do PCV e 02 respondentes, ou 14,3% apresentaram alguma mudança de atitude, por isso mudaram de abordagem depois do PCV.

Gráfico 66: Mudança de Quadrante dos Respondentes que possuem entre 02 e 04 anos de casa



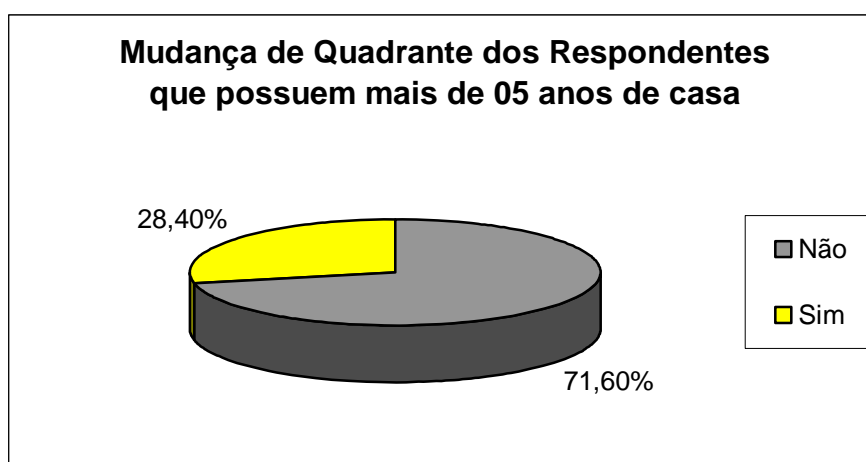
Fonte: Dados da pesquisa



Já dos 09 gestores que possuem entre 04 e 05 anos de tempo de casa, nenhum apresentou mudança em suas atitudes, portanto, 100% destes respondentes permaneceram na mesma abordagem depois que começaram a fazer parte do PCV.

Entre os 67 respondentes que possuem mais 05 anos de gestão na mesma empresa, os dados encontrados foram: 71,6% não apresentaram mudanças de atitudes, por isso permaneceram enquadrados na mesma abordagem; e 28,4% mudaram de alguma forma e, por isso, foram enquadrados em outra abordagem depois que começaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo.

Gráfico 67: Mudança de Quadrante dos Respondentes que possuem mais de 05 anos de casa



Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.6 Tempo da Atual Administração X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

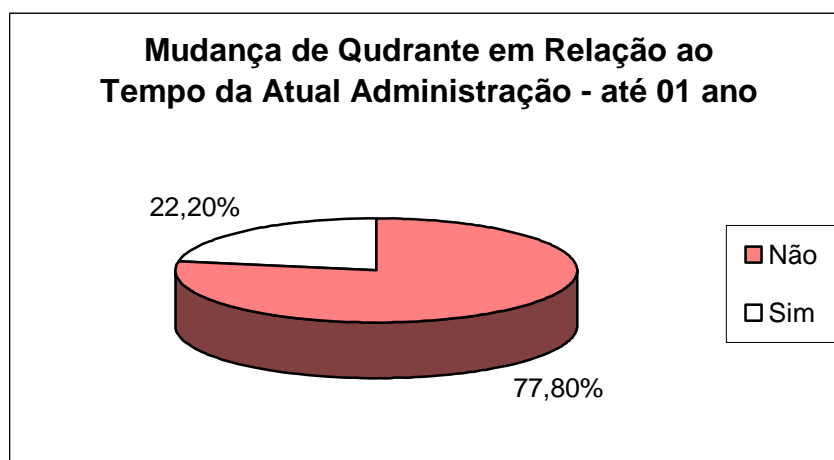
Para verificar se houve influência do tempo da atual administração da empresa na mudança de abordagem depois do início da participação no Projeto Centro Vivo, foi realizado o teste do chi-quadrado, que apresentou valor-*p* 0,765. Este índice não nos permite afirmar que o tempo da atual administração é fator responsável pela mudança ou não de quadrante das empresas.

Entretanto, mais uma vez, os dados serão descritos com o objetivo de demonstrar o número de empresas que apresentaram ou não mudanças. Do total dos respondentes, 77,5% não apresentou mudança de abordagem depois do início de sua participação no PCV, e 22,5% das empresas pesquisadas apresentaram

alguma mudança de atitude, por isso foram classificadas em outra abordagem depois do PCV.

Fazendo uma análise mais detalhada temos: das 09 empresas que possuem a atual administração há até 01 ano, 77,8% não apresentou mudança de quadrante, enquanto que 22,2% mudaram de posição depois do início de sua participação no PCV.

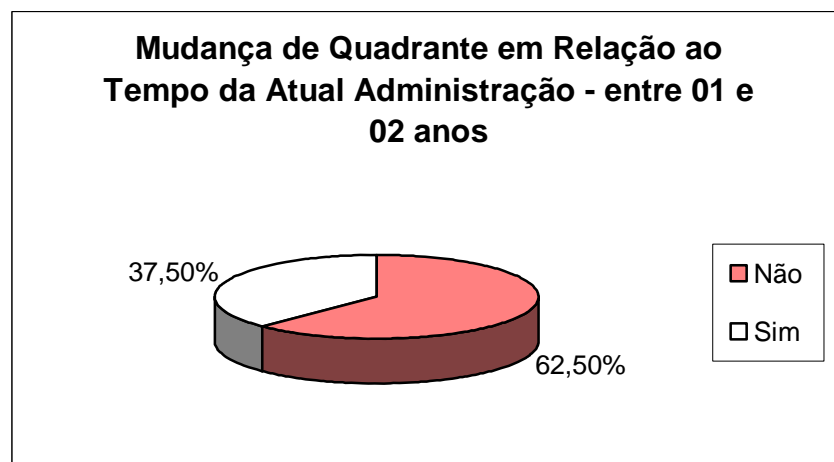
Gráfico 68: Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – até 01 ano



Fonte: Dados da pesquisa

Das 08 empresas que possuem a mesma administração entre 01 e 02 anos, a porcentagem daquelas que não apresentaram mudança de abordagem depois do início de suas atividades no Centro Vivo foi de 62,5; já as que apresentaram mudança tiveram uma porcentagem de 37,5.

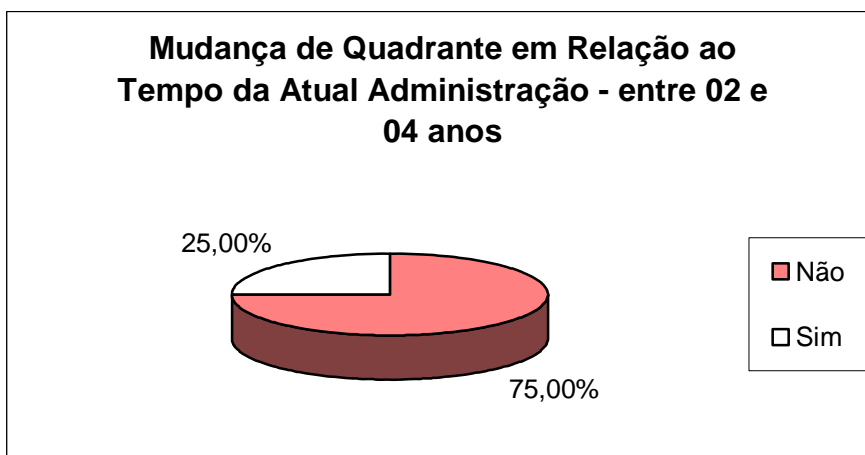
Gráfico 69: Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – entre 01 e 02 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Entre as 04 empresas que possuem a mesma administração entre 02 e 04 anos, as que não apresentaram mudança somaram 75% e as que mudaram de abordagem 25%.

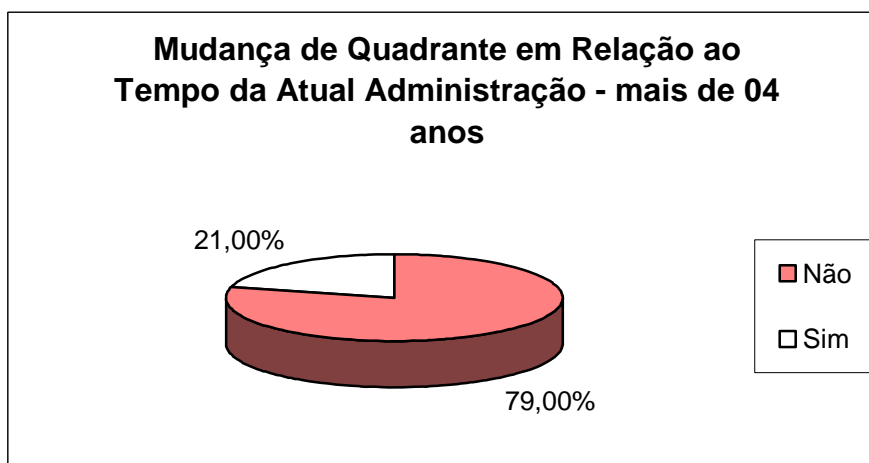
Gráfico 70: Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – entre 02 e 04 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Entre as 81 organizações onde a atual administração dirige a empresa há mais de 04 anos, os dados encontrados foram os seguintes: 79% não apresentaram mudança de abordagem depois que passaram a fazer parte do PCV e 21% apresentaram alguma mudança de atitude e, por isso, foram enquadradas em outra abordagem depois do PCV.

Gráfico 71: Mudança de Quadrante em Relação ao Tempo da Atual Administração – mais 04 de anos



Fonte: Dados da pesquisa

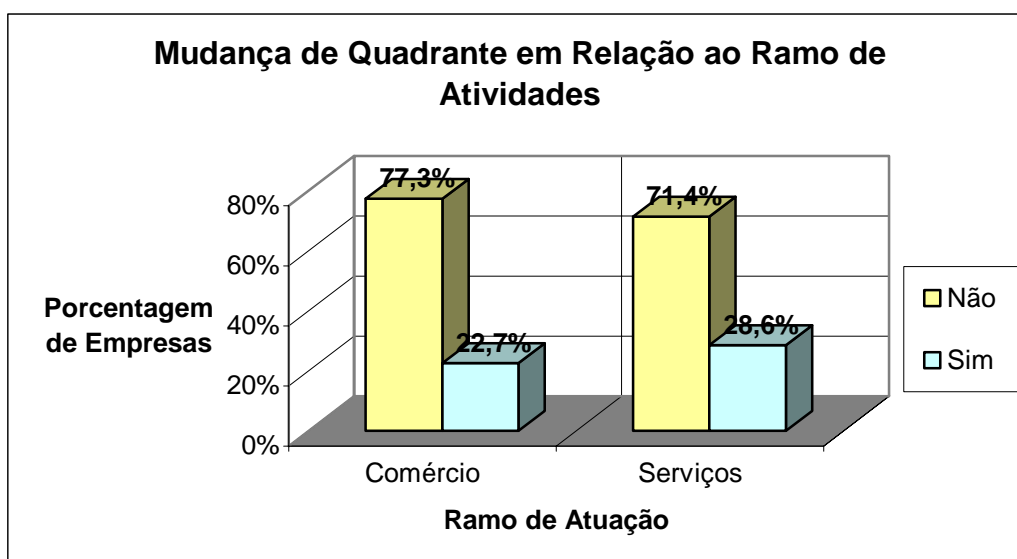
### 5.4.7 Ramo de Atuação X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

Para verificarmos se o ramo de atuação poderia ter influência sobre a possível mudança de quadrante depois do início da participação das empresas no Projeto Centro Vivo, foi realizado o teste do chi-quadrado, que apresentou valor- $p$  1,000. Este índice, no entanto, não possibilita afirmar que o ramo de atuação das empresas é fator responsável pela mudança de atitudes que leva à mudança de quadrante segundo as quatro abordagens propostas por Whittington (2002).

Das 104 empresas que participaram da pesquisa, 76,9% não apresentaram mudança em suas estratégias organizacionais que indicassem mudança de abordagem depois que começaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo. Já 23,1% das organizações apresentaram algum tipo de atitude diferente depois do início de sua participação no Centro Vivo, fazendo com que mudassem de abordagem.

Entre as 97 empresas do comércio, 77,3% não mudaram depois de começarem a fazer parte do PCV, e 22,7% apresentaram tal mudança. No ramo de serviços, 07 são as empresas e os dados encontrados foram os seguintes: 71,4% apresentaram mudança de quadrante e 28,6% não mudaram depois do fazer parte do Projeto Centro Vivo.

Gráfico 72: Mudança de Quadrante em Relação ao Ramo de Atividades



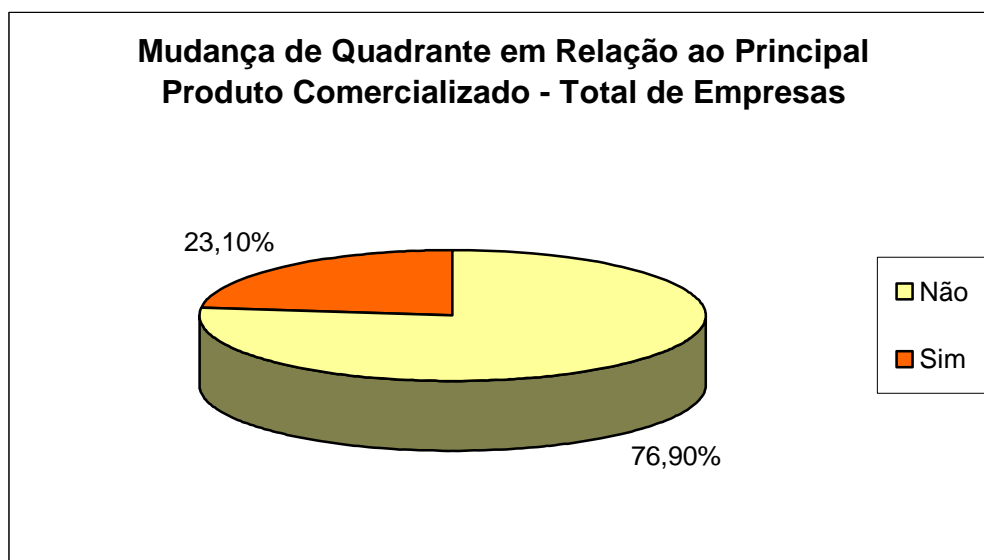
Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.8 Principal Produto X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

O principal produto vendido pelas empresas não pode ser considerado como o fator causador da mudança dos processos de formulação das estratégias organizacionais que levou à mudança de abordagem depois do início de sua participação no Projeto Centro Vivo, pois o teste do chi-quadrado apresentou valor- $p$  0,397, superior a 0,005, que corresponde ao valor máximo aceito para que se possa afirmar tal influência.

Das 104 empresas participantes desta pesquisa, quando analisada a mudança de quadrante em relação ao principal produto comercializado, verificou-se que 76,9% das organizações permaneceram na mesma abordagem mesmo depois do início de sua participação no Projeto Centro Vivo, e que 23,1% apresentaram mudanças nas estratégias organizacionais que levaram à mudança de quadrante depois do PCV.

Gráfico 73: Mudança de Quadrante em Relação ao Principal Produto Comercializado – Total de Empresas



Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.9 Número de Funcionários X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

O porte das empresas, em relação ao número de funcionários que possuem, não pode ser considerado como fator influenciador da mudança de quadrante depois

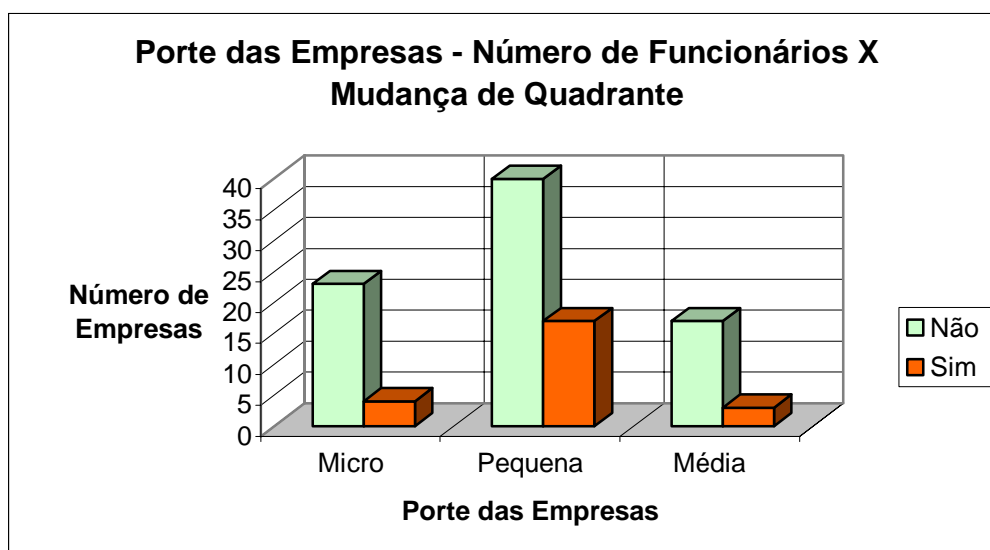
que as empresas começaram a participar do Projeto Centro Vivo, pois o teste do chi-quadrado não apresentou índice estatisticamente significativo, valor- $p$  0,375.

Entre as 27 organizações que estão enquadradas como micro empresas, com até 09 funcionários, 23 empresas não apresentaram mudança de quadrante nos dois momentos medidos pela pesquisa. Já 04 organizações mudaram de abordagem depois que passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo.

Das 57 organizações que são empresas de pequeno porte, 40 não apresentaram mudança de características que influenciasses a ponto de fazê-las mudar de quadrante depois que passaram a participar do Projeto Centro Vivo. Entretanto, 17 empresas apresentaram estas mudanças e por isto mudaram de abordagem depois que passaram a participar do PCV.

Entre aquelas empresas que possuem mais de 100 funcionários e, por isso, são consideradas de médio porte, no total 20 organizações, 17 não mudaram de quadrante depois do início de suas atividades no PCV, enquanto que 03 empresas apresentaram mudanças significativas e, atualmente, estão enquadradas em uma abordagem diferente daquela em que estavam antes de fazerem parte do Centro Vivo.

Gráfico 74: Porte das Empresas – Número de Funcionários X Mudança de Quadrante



Fonte: Dados da pesquisa

#### **5.4.10 Faturamento Anual X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV**

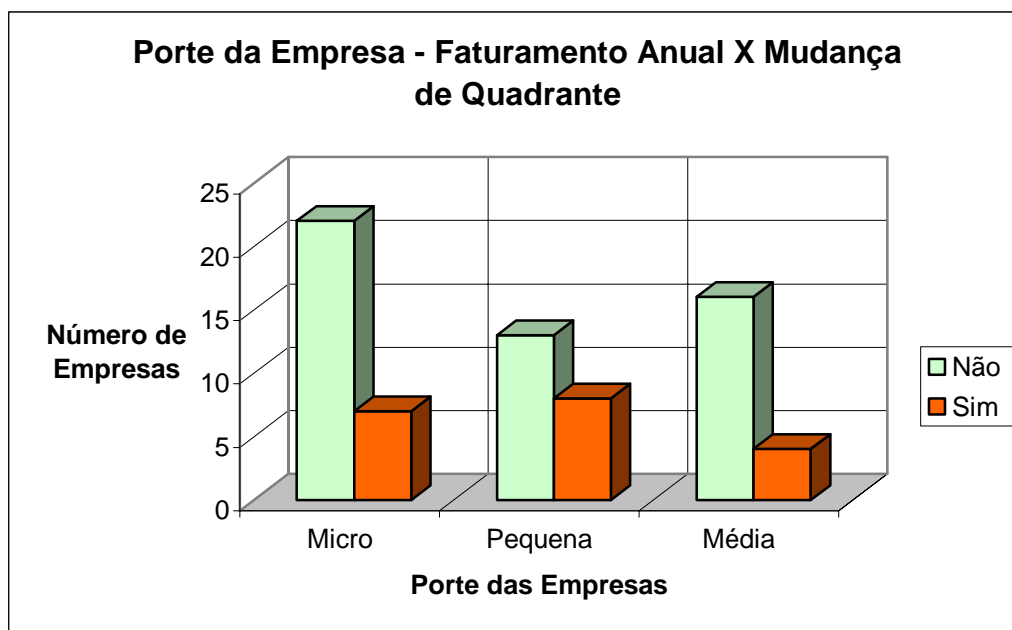
O faturamento anual das empresas, elemento que também classifica as empresas quanto ao seu porte, assim como o número de funcionários, também não pode ser considerado fator influenciador da mudança de quadrante das organizações depois que estas passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo, pois o teste do chi-quadrado não apresentou significância estatística para tal inferência, valor- $p$  0,382.

Vinte e nove são as empresas que possuem faturamento anual inferior a R\$ 433.755,14, por isso são classificadas como micro empresas. Destas, 22 empresas não apresentaram alteração de atitudes que levassem a uma mudança de quadrante depois que passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo. As outras 07 empresas apresentaram algum tipo de mudança em relação aos dois tempos desta pesquisa e, por isso, atualmente, estão enquadradas em uma abordagem diferente daquela que estavam antes do início do Projeto Centro Vivo.

As organizações que possuem faturamento anual entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00 são consideradas como empresas de pequeno porte, segundo a classificação do Sebrae. Nesta pesquisa, 21 empresas estão enquadradas nesta faixa, sendo que 13 delas não apresentaram mudança de abordagem depois que passaram a fazer parte do PCV e outras 08 apresentaram esta mudança.

Entre as 20 empresas classificadas como de médio porte, aquelas que faturam anualmente acima de 2.133.222,00, 16 se mantiveram no mesmo quadrante tanto antes como depois da criação do Projeto Centro Vivo, entretanto, 04 empresas apresentaram algum tipo de mudança que as levaram a alteração de quadrante depois que passaram a fazer parte do PCV.

Gráfico 75: Porte das Empresas – Faturamento Anual X Mudança de Quadrante



Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.11 Relação da Empresa com a ACP X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

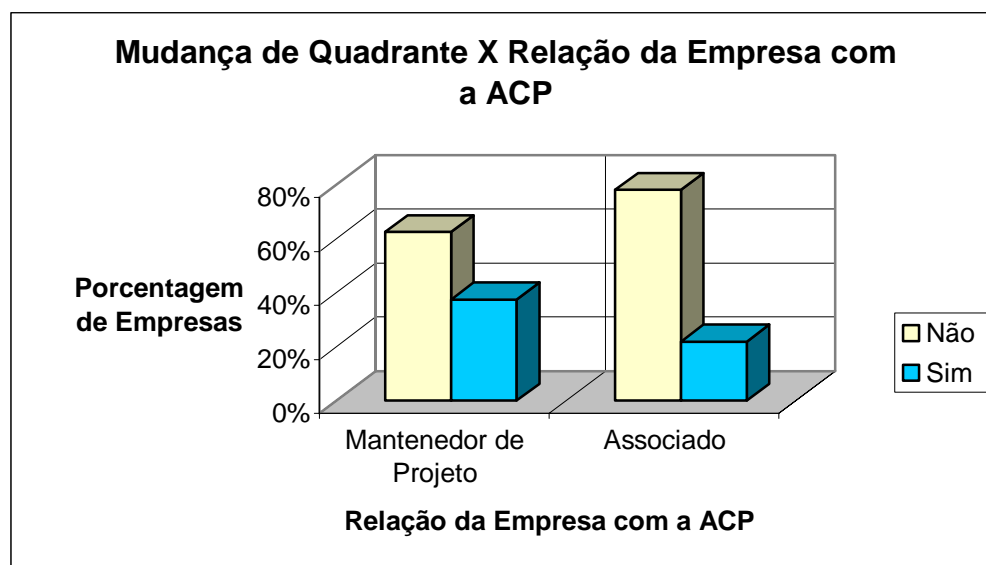
Ao realizarmos o teste do chi-quadrado com o objetivo de verificar a possível influência da relação das empresas com a Associação Comercial do Paraná sobre a mudança dos processos de formulação das estratégias organizacionais que levaram à mudança de abordagem depois do início da participação das empresas no PCV, este teste não apresentou índice para que se possa afirmar esta influência (valor- $p$  0,568).

Os dados encontrados foram os seguintes: das 08 organizações que são mantenedoras de projetos, 62,5%, ou seja, 05 empresas, não mudaram suas estratégias organizacionais depois que passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo e 37,5% das empresas apresentaram algum tipo de mudança em suas estratégias e, por isso, mudaram de abordagem depois do início de sua participação no PCV.

Entre as 96 empresas que são associadas da ACP, os dados encontrados foram: 78,1% não apresentaram mudança de quadrante depois do início de sua participação no PCV e 21,9% alteraram suas estratégias organizacionais de alguma forma que as empresas mudaram de quadrante depois do PCV.



Gráfico 76: Mudança de Quadrante X Relação da Empresa com a ACP



Fonte: Dados da pesquisa

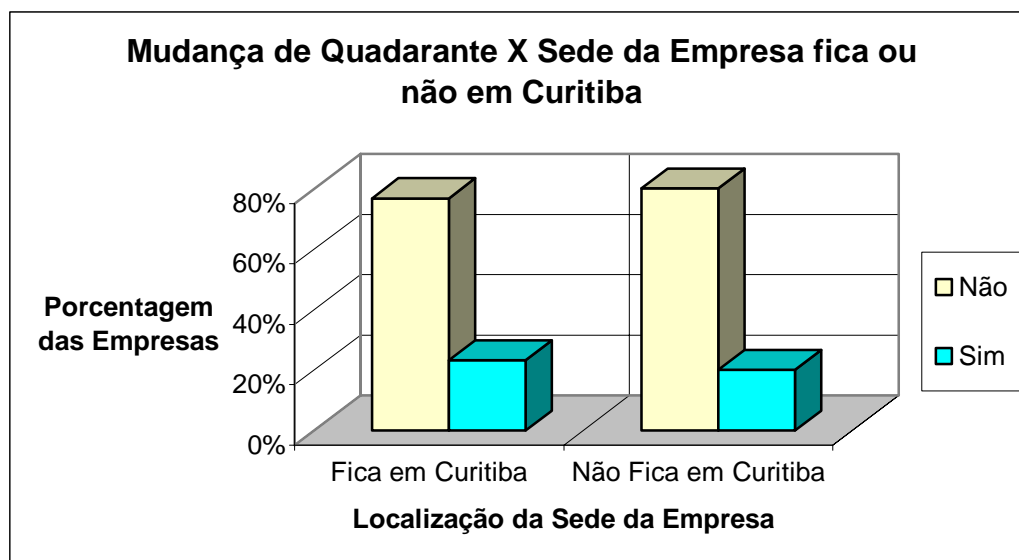
#### 5.4.12 Localização da Sede da Empresa – Curitiba X Mudança de Quadrante Depois do PCV

Quando foi questionado se a sede da empresa fica ou não em Curitiba, a intenção foi a de verificar se a localização da sede da empresa poderia ter influência sobre a mudança nos processos de formulação das estratégias organizacionais das empresas, tendo em vista que a matriz (ou sede) muitas vezes é a responsável pela determinação do planejamento estratégico das organizações. Entretanto, o teste do chi-quadrado não apresentou significância estatística (valor- $p$  1,000) para que esta influência pudesse ser confirmada.

Entre as 99 empresas em que a sede da empresa fica em Curitiba, 76,8%, ou seja, 76 empresas, não apresentaram mudanças em suas estratégias que pudessem levar a uma alteração de quadrante depois que passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo. As outras 23 empresas, 23,2%, alteraram suas estratégias de maneira que as levaram a uma mudança de abordagem depois do PCV.

Já das 05 empresas que não possuem sua sede em Curitiba, 80% não apresentaram mudança de abordagem depois que passaram a fazer parte do PCV, e os outros 20% apresentaram esta mudança.

Gráfico 77: Mudança de Quadrante X Sede da Empresa fica ou não em Curitiba



Fonte: Dados da pesquisa

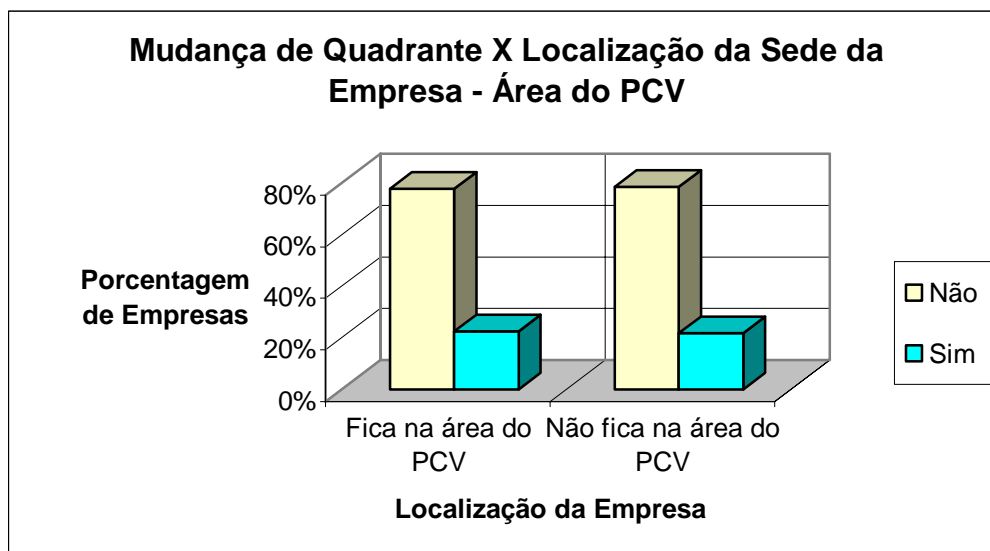
#### 5.4.13 Localização da Sede da Empresa – Área do PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

Em relação à localização da sede da empresa, se fica ou não na área de abrangência do Projeto Centro Vivo, o teste do chi-quadrado realizado para verificar a possível influência desta variável sobre os processos de formulação das estratégias organizacionais, não apresentou significância estatística (valor- $p$  1,000), não sendo possível, então, afirmar que a localização da sede da empresa pode ser considerada fator influenciador das possíveis mudanças de abordagens das empresas.

Os dados obtidos através dos testes realizados foram: das 76 empresas que possuem sua sede na área de abrangência do PCV, 77,6% não apresentaram mudança de abordagem depois do PCV, os outros 22,4% alteraram, em algum momento suas estratégias organizacionais, fazendo com que a abordagem em que estavam enquadradas antes do PCV fosse alterada depois que começaram a fazer parte do PCV.

Das 23 organizações que não possuem sua sede na área de abrangência do PCV, 78,3% não apresentaram mudança de quadrante depois do PCV, já 21,7% apresentaram tal mudança.

Gráfico 78: Mudança de Quadrante X Localização da Sede da Empresa – Área do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.14 Tempo de Participação no PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

O teste do chi-quadrado para verificar a influência do tempo que as empresas participam do PCV sobre a mudança de abordagem destas organizações, não apresentou o índice (valor- $p$  0,462) necessário para que possamos afirmar esta influência.

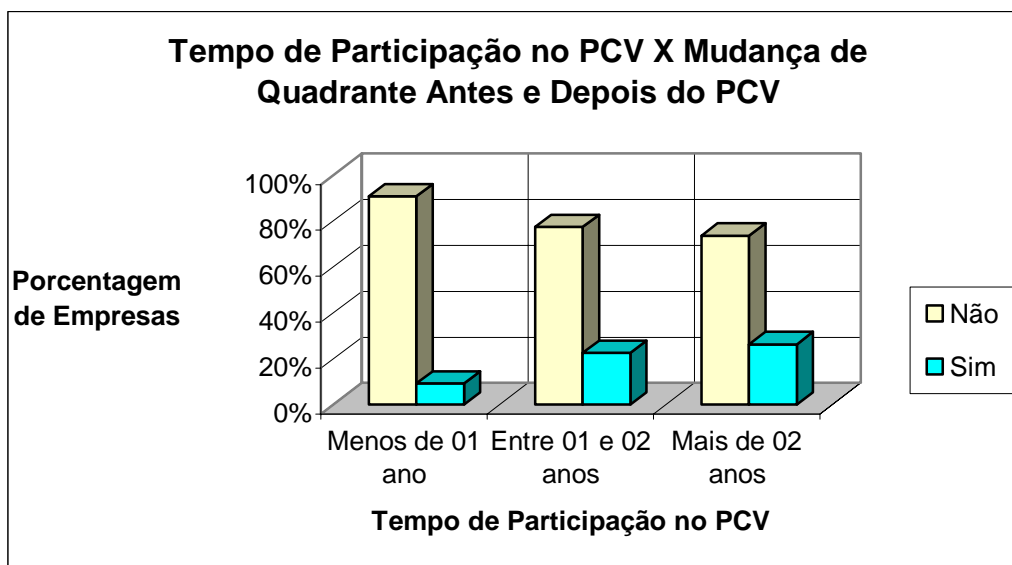
Desta forma, o tempo que as empresas fazem parte do Projeto Centro Vivo, não pode ser visto como fator influenciador das mudanças nos processos de formulação das estratégias organizacionais que levaram algumas empresas a mudarem de abordagem depois que passaram a fazer parte do Projeto.

Os dados revelam que, daquelas empresas que participam do Centro Vivo, há menos de 01 ano, 90,9% não apresentaram mudança depois que passaram a fazer parte do Projeto, e que apenas 9,1% apresentaram tal mudança.

Daquelas empresas que estão no PCV entre 01 e 02 anos, 77,4% não mudaram de quadrante depois que passaram a fazer parte do PCV, enquanto que 22,6% apresentaram alguma mudança em suas estratégias que levaram à mudança de quadrante.

Já daquelas organizações que fazem parte do Centro Vivo desde seu início, ou seja, há mais de 02 anos, 73,7% não mudaram de quadrante depois que iniciaram suas atividades no PCV e 26,3% apresentaram tal mudança.

Gráfico 79: Tempo de Participação do PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV



Fonte: Dados da pesquisa

#### 5.4.15 Existem outras empresas do grupo de não participam do PCV X Mudança de Quadrante Antes e Depois do PCV

O teste do chi-quadrado para esta análise apresentou valor- $p$  0,033, o que significa que a existência ou não de outras empresas do mesmo grupo, mas que não participam do Projeto Centro Vivo, pode ser considerado fator influenciador das estratégias organizacionais que podem levar a mudanças de abordagens.

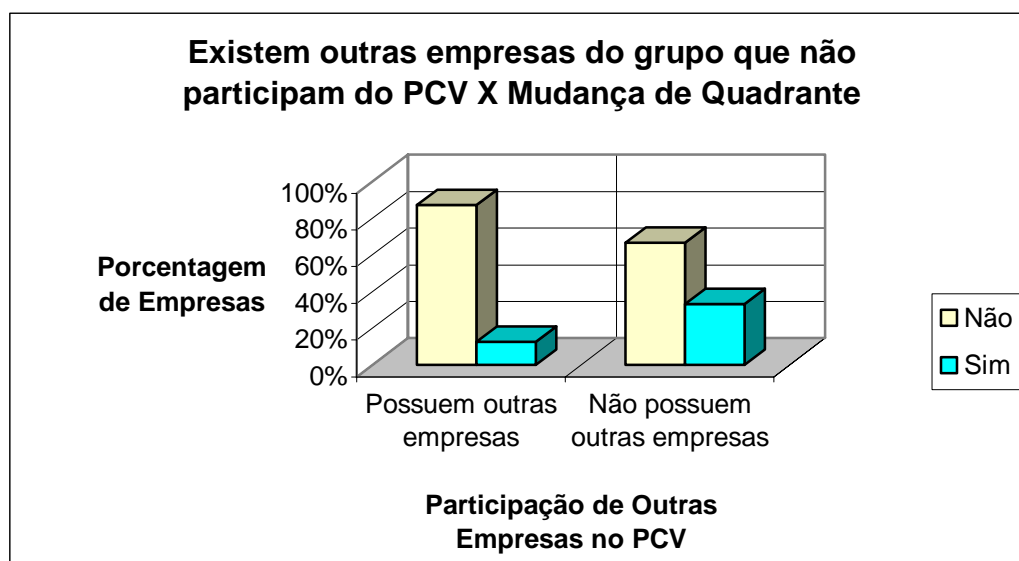
Entretanto, apesar de ser possível afirmar que o fato de existirem outras empresas do mesmo grupo que não participam do PCV pode influenciar na mudança de quadrante, os números mostram, conforme análises a seguir que a maioria das empresas permaneceu na mesma abordagem daquela em que estava antes do início de sua participação no Projeto.

Entre as organizações que possuem outras empresas do mesmo grupo que não participam do PCV, 87,2% não apresentaram alteração no comportamento que fosse capaz de levar à mudança de quadrante depois que passaram a fazer parte do

PCV. Já 12,8% das empresas apresentaram esta alteração de comportamento que levaram à mudança de quadrante depois que passaram a fazer parte do PCV.

Entre as organizações em que todas as empresas do grupo fazem parte do PCV, os dados encontrados foram os seguintes: 66,7% das empresas não apresentaram mudança de quadrante depois do início de suas atividades no PCV, enquanto que 33,3% apresentaram esta mudança de quadrante.

Gráfico 80: Existem outras empresas do grupo que não participam do PCV X Mudança de Quadrante



Fonte: Dados da pesquisa

## 5.5 SÍNTESE DAS ANÁLISES

Depois de coletados e analisados os dados, é possível afirmar que as empresas possuíam um determinado perfil, dentro das quatro abordagens estudadas nesta pesquisa, antes do Projeto Centro Vivo e que este perfil sofreu alterações depois que estas organizações passaram a fazer parte da aliança estratégica Centro Vivo. Constatou-se também que a mudança ocorrida é significativa, e que a principal mudança foi o aumento do número de empresas com características processuais, depois do PCV, apesar de ainda a maioria das empresas estarem enquadradas na abordagem evolucionária.

Entretanto, quando foram avaliadas as variáveis (características dos empresários e das empresas) que poderiam ter influenciado as mudanças

encontradas, as únicas variáveis que demonstraram índices estatisticamente significantes foram o grau de escolaridade, em relação às quatro abordagens propostas por Whittington (2002) no período em que as empresas ainda não participavam do Projeto Centro Vivo e a existência de outras empresas do mesmo grupo que não participam do PCV poderiam influenciar na mudança de quadrante antes e depois do Projeto Centro Vivo.

Em relação ao grau de escolaridade, é possível afirmar que a experiência acadêmica influenciou os processos de formulação das estratégias adotadas antes do Projeto Centro Vivo. A maioria dos respondentes possui segundo grau completo, e destes, a maior concentração está na abordagem evolucionária, aquela que utiliza processos emergentes e a maximização dos lucros. A segunda maior concentração dos respondentes encontra-se entre aqueles que possuem terceiro grau completo, e aqui ocorreu o mesmo fenômeno, a maioria deles está enquadrada na abordagem evolucionária.

A segunda variável, a existência de outras empresas do grupo que não participam do Projeto Centro Vivo e esta influência na mudança de quadrante das empresas depois que passaram a fazer parte do Projeto mostrou que a grande maioria das empresas não mudou de quadrante depois de passarem a fazer parte do PCV.

Enfim, o maior resultado encontrado nesta pesquisa, é que as empresas, mesmo antes de participarem do Projeto Centro Vivo já não possuíam processos de elaboração de estratégia puramente deliberados, onde as decisões eram tomadas, seguidas à risca, sem observar as mudanças do ambiente nem fazer os ajustes necessários ao longo do tempo.

Em relação aos resultados buscados pelas organizações, percebe-se que o número de empresas que visam unicamente ao lucro ainda é bastante grande, mas que vem crescendo o interesse por outros resultados que não apenas a lucratividade, como: responsabilidade sócio-ambiental, preocupações com o bem estar dos funcionários, com a satisfação dos clientes, com a imagem da empresa perante a sociedade, enfim, as empresas estão cada vez mais buscando o conceito de “empresas cidadãs”. Segundo Grajew (2001), o conceito de empresa cidadã, ou socialmente responsável, vai além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou de apoio à comunidade. Significa uma atitude de mudança de gestão empresarial, com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

## 6 CONCLUSÕES

A partir de maio de 2004, a Associação Comercial do Paraná, em parceria com entidades de classe, associações, poder público municipal e estadual, sistema educacional e iniciativa privada, criou o Projeto Centro Vivo, com o objetivo de garantir o contínuo desenvolvimento do centro da cidade de Curitiba por meio da implantação de um grande condomínio comercial, turístico e cultural. Desde então, empresas estão aderindo a esta aliança, como forma de garantir o contínuo crescimento de suas organizações, assim como uma maneira de buscarem novas experiências e aperfeiçoar técnicas de gestão.

Após serem analisados todos os dados referentes ao principal objetivo, pode-se concluir que as organizações mudaram seus processos de formulação de estratégias após iniciarem suas atividades junto ao Projeto Centro Vivo. Apesar de não se poder afirmar que fatores como sexo dos gestores, idade, cargo, escolaridade, localização das empresas, porte, relação com a ACP, ramo de atividade, entre outros, influenciaram nesta mudança, podemos afirmar que esta mudança aconteceu.

Então, para tentar explicar o porquê da ocorrência desta mudança de atitudes, iremos analisar o ambiente em que estas organizações estão inseridas e as transformações deste ambiente que possam ter influenciado as atitudes das empresas.

Cabe, porém, antes desta análise, descrever as mudanças estratégicas que ocorreram com as organizações que fazem parte desta pesquisa. Depois que as organizações passaram a fazer parte do Projeto Centro Vivo, o número de empresas que possuem características evolucionárias é o que apresenta maior incidência, apesar de ter havido uma diminuição deste número em relação ao período anterior ao PCV. Entretanto, o número de organizações que atualmente apresentam características processuais foi o que mais cresceu. As organizações com características clássicas e sistêmicas também diminuiu, porém estas duas abordagens sempre apresentaram um número relativamente pequeno de empresas, tanto antes como depois do PCV. A seguir, serão lembrados os preceitos básicos que regem cada uma das abordagens.

Segundo Whittington (2002, p. 13), “[...] para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la”. Ainda, segundo o autor, o processo de concepção da estratégia é deliberado, controlado, consciente, explícito e articulado, sempre comandado pelo representante máximo da organização.

Whittington (2002, p. 4) afirma que os evolucionistas acreditam que “[...] é o mercado e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. As estratégias bem-sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento”. Para eles, o mais importante é ter iniciativas inovadoras através de processos emergentes e não deliberados. Entretanto, apesar de discordarem dos clássicos em termos de processos, os evolucionistas ainda concordam que o lucro é o melhor resultado para a empresa.

Whittington (2002) afirma que para os processualistas, a estratégia não surge de processos deliberados, mas, sim, emerge durante a ação, e tem como interesses não só a maximização dos lucros, mas, também, o atingimento de outros objetivos. A estratégia não é derivada apenas do posicionamento da empresa no mercado, mas, também, da sua capacidade de criar e renovar recursos distintos.

Por fim, para os sistêmicos, a estratégia deve ser vista sob o ponto de vista sociológico, enfatizando o ambiente externo. Sendo assim, o processo é concebido como racional, mas guiado por objetivos pluralísticos e não somente com ênfase na maximização dos lucros. Então, para a abordagem sistêmica, as características sociais e o contexto em que os estrategistas estão inseridos exercem grande influência nos objetivos e na forma como a estratégia será concebida (WHITTINGTON, 2002).

Voltando à análise anterior, onde se confirmou a permanência da abordagem evolucionária como aquela que possui o maior número de empresas, e o aumento do número de empresas com características processuais, a principal conclusão a ser feita é que as empresas, em sua grande maioria mesmo antes do PCV, já possuíam processos emergentes, entretanto, atualmente, ocorreu uma migração em relação à busca pelos resultados, que antes visavam apenas ao lucro e, hoje, estão voltadas também à pluralidade.

Em relação aos processos adotados pelas empresas, tanto antes como depois do Projeto Centro Vivo, percebe-se que a maior ênfase se dá aos processos emergentes, onde o valor da criatividade, flexibilidade, intuição, aprendizagem e



capacidade de adaptação são ressaltados, resultando em respostas rápidas na medida em que problemas e necessidades vão surgindo (MINTZBERG, 1998). Segundo o autor, as estratégias organizacionais são o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, ou deliberadas e as estratégias emergentes, aquelas que surgem e são adaptadas durante o processo de formulação e implementação das estratégias.

Portanto, os processos de formulação e implementação da estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desconectar-se da ação, dessa forma durante a implementação das estratégias deliberadas surgem estratégias emergentes as quais são frutos das relações da organização com o ambiente visando a promover as mudanças necessárias. Isso significa que a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes, e não a implementação pura e simples da estratégia inicialmente formulada.

A tendência encontrada através das análises dos resultados, onde as empresas estão iniciando uma busca por outros resultados, que não apenas o lucro, podem estar ocorrendo, pelas mudanças ambientais que estão acontecendo no mundo dos negócios. Esta afirmação pode ser confirmada através das idéias de Grajew (2000), quando afirma que as organizações estão percebendo a necessidade de um comportamento que substitua a postura puramente comercial e financeira, seja por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios ou por inteligência empresarial.

O ambiente empresarial vem mudando e as empresas e seus gestores estão atentos a estas mudanças. As empresas que até há algumas décadas eram vistas apenas como instituições econômicas e que tinham como principal objetivo gerar lucro para seus acionistas passaram a ser instituições com responsabilidades econômicas, sociais e ambientais (BUCHHOLZ, 1989; DONAIRE, 1995).

As empresas vêm transferindo, aos poucos, suas preocupações, como demonstrado através dos resultados obtidos. Para muitas organizações, o único objetivo ainda continua sendo o lucro, entretanto, outras empresas passaram a se preocupar também com seus funcionários, seus clientes, com sua imagem perante a sociedade como um todo, enfim, tudo isso em busca de maior legitimidade no mercado. Esta mudança de comportamento é explicada por Hooghiemstra (2000), quando afirma que as organizações passaram a assumir estas dimensões éticas,

morais, sociais e ambientais, a fim de mediar sua imagem e ganhar o respeito da comunidade com a qual interagem. Todas estas ações, geralmente são realizadas com o intuito de trazer algum retorno financeiro, pois conforme afirma Zouain (2001), a conscientização das pessoas que fazem parte das organizações sobre a importância de respeitar os demais seres humanos, amadurece em conjunto com outros interesses, como o ganho de mercado, a facilidade para obter recursos ou incentivos do governo e o apoio de representantes da sociedade civil.

Algumas organizações são levadas, então, pelas pressões do ambiente em que estão inseridas a mudar seu comportamento. Entretanto, como afirmam diversos autores, estas “empresas cidadãs” não mudam completamente o foco, ou seja, elas não deixam de almejar o lucro, elas apenas diversificam, pois, como afirma Whittington (2002), estas organizações enfocam também a existência de outros resultados no processo estratégico que não apenas a maximização dos lucros.

Schommer (2002) confirma o exposto acima quando explica os motivadores que levam as empresas a investirem na área social: (a) possibilidade de obter vantagens competitivas, pois os consumidores passam a valorizar ética e participação das empresas na comunidade; (b) fundamentação moral ou religiosa; (c) promoção de valores de solidariedade interna e identificação e desenvolvimento de lideranças entre os funcionários; (d) resposta a incentivos oferecidos pelo governo e outras instituições e (e) orientação e visão estratégica de sobrevivência em longo prazo.

Além das pressões sofridas pelo ambiente, que podem ter levado as empresas a mudarem sua forma de agir, outro fator que pode ter influenciado esta mudança, e que também faz parte do conjunto de forças ambientais, é o próprio Projeto Centro Vivo. Percebeu-se, que depois que as empresas passaram a fazer parte do Projeto, elas apresentaram mudanças significativas em seu comportamento, muitas delas migrando para a abordagem processual, que tem ênfase em processos emergentes e busca por resultados plurais.

O Projeto Centro Vivo, por ser tratado como uma forma de aliança estratégica, que visa à busca por benefícios mútuos em longo prazo, onde as empresas se relacionam constantemente, trocando informações e experiências, através de parcerias comerciais que podem aumentar a eficácia das estratégias competitivas das empresas participantes, propiciando o intercâmbio mútuo de conhecimentos e

responsabilidades (YOSHINO e RANGAN, 1996), pode ter sido um dos fatores influenciadores da mudança detectada.

Este Projeto, além de ser um programa de empresários para empresários, que entenderam a revitalização do centro de Curitiba como única saída para uma contínua e crescente geração de negócios para todos os segmentos envolvidos direta e indiretamente com esta ação, trabalha também com programas de cunho social, ambiental, de segurança, no âmbito da saúde e da cultura, que atingem a sociedade como um todo, não apenas os empresários que fazem parte do Projeto.

O “Ponto Ativo”, por exemplo, foi desenvolvido para o morador do centro da cidade, onde são realizadas atividades visando ao bem estar, à educação, à saúde e à cultura. Dentro deste projeto, as pessoas têm à sua disposição, mini biblioteca, cursos de informática, atividades físicas, dicas de alimentação, saúde e culinária.

Outro projeto que será desenvolvido pelo Centro Vivo é o “Centro de Treinamento e Formação Profissional da Fiat”. Este projeto, que conta com a parceria da Fiat, irá proporcionar a capacitação profissional para jovens que não têm oportunidades, propiciando, assim, a sua inclusão no mercado de trabalho.

A “Reforma da Marechal Deodoro” é outra iniciativa do Projeto Centro Vivo, onde serão reformados, ao final do processo, 936 metros dessa rua, visando à maior acessibilidade, segurança e conforto a todas as pessoas que transitam diariamente pelo centro da cidade. Além da reforma das calçadas, serão implantadas câmeras de segurança, nova iluminação, telefones, lixeiras e a rua também receberá 105 novas árvores.

As praças e jardins do centro de Curitiba estão prestes a ficar mais bonitos, pois o Projeto Centro Vivo, em parceria com as empresas participantes, está desenvolvendo o “Projeto Adote uma Praça”, com o objetivo de revitalizar as praças e jardins que estão dentro da área de abrangência do PCV.

Todos estes projetos podem ser classificados como multifacetados, pois se preocupam com diversas áreas, sejam elas sociais, ambientais, culturais, relacionadas à saúde, ao lazer, e em todas estas iniciativas que o Projeto Centro Vivo vêm realizando, as empresas, de uma forma ou de outra estão envolvidas.

Portanto, tudo isso indica que os resultados encontrados nesta pesquisa são coerentes, pois a experiência adquirida com estes projetos, pode estar levando as organizações a rever seus conceitos estratégicos. E isto pode estar resultando nas mudanças encontradas, onde hoje os resultados não estão mais voltados apenas

para os lucros, mas, sim, para a pluralidade. Daft (1999) corrobora os resultados encontrados quando afirma que a responsabilidade social que as empresas adotam baseia-se na obrigação que os gestores possuem em tomar e criar ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e também da organização, enfim, a responsabilidade das organizações não se restringe apenas à gestão do negócio, à geração de riquezas para os acionistas e à obtenção de lucro, mas também ao desdobramento e respectiva influência de suas ações no âmbito social.

Finalmente, em relação às escalas criadas para realizar as análises, de acordo com a tipologia de Whittington (2002), pode-se afirmar que este modelo é estatisticamente consistente. Embora o modelo desenvolvido ainda esteja em estágio exploratório, já possui condições de ser utilizado em outras pesquisas, pois está provado, através de testes estatísticos como análise fatorial e Alfa de Cronbach que as escalas propostas formam um constructo capaz de medir a tipologia proposta por Whittington (2002).

## 6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar do rigor científico empregado nesta pesquisa, assim como todo estudo, a mesma é passível de algumas limitações, que serão apresentadas e devem ser consideradas.

O primeiro ponto a ser destacado é quanto à classificação da pesquisa, sendo esta parcialmente classificada como *ex post facto*, podem ocorrer distorções nas informações quando tratarem de fatos ocorridos no passado. Além disso, segundo Babbie (1998), uma pesquisa do tipo *survey* possui algumas fraquezas, podendo ser um tanto artificial e potencialmente superficial.

A pesquisa desenvolvida também não poderá ser generalizada para outros projetos, pois esta analisa apenas a aliança estratégica Centro Vivo.

Vale ressaltar também que o questionário respondido foi interpretado pelos gestores das organizações, podendo ocorrer distorções e vieses, além do viés do próprio autor.

## 6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

- Desenvolver a pesquisa em outros projetos semelhantes ao Projeto Centro Vivo;
- Verificar quais são as forças ambientais que causaram as mudanças ocorridas nas estratégias organizacionais que levaram à mudança de abordagem;
- Realizar uma pesquisa qualitativa com as empresas que participam do Projeto Cento Vivo a fim de detectar as mudanças organizacionais que levaram à mudança de quadrante;
- Desenvolver novas pesquisas utilizando a escala criada, com base no modelo teórico proposto por Whittington (2002).

## 6.3 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS ÀS EMPRESAS PEQUISADAS

A presente pesquisa pretende fornecer subsídios para tomada de decisão de empresas participantes ou do Projeto Centro Vivo. Os resultados apontaram que as empresas visam a objetivos diferentes daqueles almejados anteriormente à filiação ao PCV.

Quanto à formulação das estratégias organizacionais não se verificaram mudanças significativas advindas da criação do PCV. Entretanto, quando o foco da análise são os resultados pretendidos pelas organizações, podemos afirmar que um maior número de empresas visa a objetivos plurais atualmente.

As empresas participantes desse estudo utilizam uma formulação de estratégia baseada em processos emergentes. Essas práticas proporcionam uma maior agilidade e flexibilidade nas respostas das organizações às pressões impostas pelo ambiente externo. Sendo assim, a recomendação é de que as empresas continuem utilizando processos emergentes na busca por resultados, pois, como afirma Mintzberg (1998), quando o valor da criatividade, flexibilidade, intuição, aprendizagem e capacidade de adaptação são ressaltados, resultam respostas rápidas na medida em que problemas e necessidades vão surgindo.

Antes da criação do PCV, verificou-se que as empresas buscavam lucro econômico, atualmente a freqüência de empresas que objetivam apenas o lucro

diminuiu. Podemos afirmar que a maioria das empresas busca, além de resultados financeiros, outros resultados, tais como: aumento de participação de mercado, satisfação dos funcionários, satisfação dos consumidores, valorização da marca, aliados a programas de responsabilidade sócio-ambientais. Desta forma, recomendamos que as empresas continuem buscando outros resultados, além da maximização dos lucros. Pois, como afirma Hooghiemstra (2000), as organizações passaram a assumir essas dimensões éticas, morais, sociais e ambientais a fim de mediar sua imagem e ganhar o respeito da comunidade com a qual interagem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. London: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BERNHOEFT, R. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUNO, M.; VASCONCELLOS, E. Effectiveness in the management of strategic technological alliances: conceptual framework and application to the chemical industry. **Technology Management: Strategies e Applications**, v. 3, p. 313-327, 1997.
- BUCHHOLZ, R. **Business environment and public policy: implications for management and strategy formulation**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- BULGACOV, S. Conteúdo e processo estratégicos - estudo comparativo de casos na indústria de alimentos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** 1997.
- CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. v. 1, n. 2, set./dez., 1997, p.7-30.
- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p.89-98, 1985.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CRAVENS D. W.; PIERCY, N. F.; SHIPP. S. **New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: the Network Paradigm**. British Journal of Management Vol. 7 Issue 3 Page 203 September, 1996
- DAFT, R. **Administração**. 4ª ed, Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAS, T. K.; TENG, B.S. **Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines**. Journal of General Management, vol 22, nº 4, Summer 1997.
- DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **A corporação virtual; estruturação e revitalização da corporação para o século 21**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DAVIDSON, W. et al. **Retailing management**. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito empreendedor** (Entrepreneurship). 3 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy**. England: Jonh Wiley & Sons Ltd., 1999.
- FAULKNER, D. International Strategic Alliances: **Co-operating to Compete**. McGraw-Hill International, UK, 1995.
- FREITAS, H. et al. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRAJEW, O. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A.P. (org). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi, 2000.
- 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, 25º, **Anais...** Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. Volume 19 p., 293-317. USA: 1998.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATAHANR.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall, 1995.
- HAMEL, G, **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HITT, M.; DACIN, M.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.3, p. 449-467, 2000.
- HOOGHIEMSTRA, R. Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporative social reporting. **Journal of Business Ethics**. Netherlands, 27, p. 55-68, 2000.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S.M.; SEXTON, D. L. Integrating entrepreneurship and strategic management thinking to create firm wealth. **Academy of Management Executive**, v.15, n.1, p. 49-63, 2001.
- KAHALAS, H.; SUCHON, K. **Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness**. Business and the Contemporary World, v. 2, 1995
- KANDEL, N.; DURAND, T. Les stratégies d'alliance: une voie nouvelle d'accès à la technologie. In Vinck, D. (Coord.) **Gestion de la Recherche**. Brussels: De Boeck-Wesmael, p. 418-498, 1991.
- KOGUT, B. Joint Ventures and the option to expand and acquire. **Management Science**, v. 37, n.1, p. 19-33, 1991.
- LEWIS, J. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.



- LIMA, S.M.V. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LORANGE, P et al. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTRA, R.Z. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto Ambiental e Esquemas Interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. IN: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...**, Santa Catarina: ANPAD: 2000.
- MEZIAS, J.M.; GRINYER, P.; GUTH, W.D. Changing collective cognition. **Long Range Planning**, v.34, n.1, p.71-95, 2001.
- MINTZBERG, H Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson. **Perspectives on Strategic Management**. Grand Rapids, USA. Harper Busyness, 1990. p.105-235.
- MINTZBERG, H. A Criação Artesanal da Estratégia. IN MONTGOMERY. C.A. e PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p.419-437, 1998
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy **Harvard Business Review**, July-August, p. 66-75, 1987.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- MYTELKA, L. K. Strategic Partnerships: **States, Firms and International Competition**. Rutherford Madison Teaneck Dickenson University Press, 1991.
- NEUMAN, L. **Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches**. 5 ed. Boston: Allyn e Bacon, 2003.
- OLIVEIRA, L. A. G. **As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas: Tendências e Oportunidades a Partir da Análise do Pólo Calçadista de Fortaleza**. Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará, 2001. (Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração).
- OSGOOD, et al. **The Measurement of Meaning**. University of Illinois, 1957.
- OXLEY, J. E. Appropriability, hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 13, n.2, p. 387-409, 1997.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M.E. O que é estratégia? IN Porter, M.E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus p.46-82, 1999.
- PRADO JÚNIOR, S. T. Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual. In: I Encontro de Estudos em Estratégia - 3 E's, 2003, Curitiba. **Anais...** - I Encontro de Estudos em Estratégia (CD ROM), 2003.

PRALAHAD, C.K. Preparando-se para a liderança. IN HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. e SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, p.39-45, 2000.

PROJETO CENTRO VIVO. <<http://www.centrovivo.com.br>>. Acesso em: 05 de dez de 2006.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 04-12, 1992.

RIBEIRO, Maria T. F.; Rezende, D. C. e Rezende, Gustavo C.; A Construção de estratégias competitivas no Agribusiness: combinando diferentes abordagens dinâmicas. In: **ENANPAD**, 24º, 2000: São Paulo.

SAMPIERI, et al **Metodologia de la Investigación**. McGraw-Hill, 1991.

SCHOMMER, P. C. Investimento Social nas Empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: FISCHER, T (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 91-109.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Classificação do Porte das Organizações. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 03 de dez. 2006.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil: 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. Editora Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHIPP, R. Creative deconstruction: strategy and organizations. IN CLEGG, S. R.; HARDY C.; NORD, W. (eds), **Handbook of Organization Studies**. London: Sage. pp. 261-75, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WRIGHT, P.; KORLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, Calif., Sge Publications, 1989.

YOSHINO, M. Y., RANGAN U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZOUAIN, D. M. Desenvolvimento da Dimensão Comunitária da Responsabilidade Social das Organizações: um estudo de caso sobre a LIGHT e suas contribuições para o desenvolvimento humano sustentável, a inclusão social e a cidadania. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. (CD-ROM).

**ANEXOS**

Bom dia / tarde. Meu nome é ... E estamos realizando uma pesquisa para UFPR/Centro Vivo que tem como objetivo geral identificar oportunidades de melhorias para o relacionamento entre os associados e o Projeto Centro Vivo. A sua colaboração é essencial. Serei breve, não levará mais que 15 minutos para finalizarmos! **Filtro: Responsável pelo estabelecimento.**

**Questionário: Pesquisa sobre estratégia empresarial e coalinhamento estratégico**

I - Perfil do Respondente	
1. Qual é o sexo do respondente?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Qual é a idade do respondente?	<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> entre 20 e 30 <input type="checkbox"/> entre 30 e 40 <input type="checkbox"/> entre 40 e 50 <input type="checkbox"/> acima de 50 anos
3. Qual é nível de escolaridade do respondente?	<input type="checkbox"/> 1º Grau completo <input type="checkbox"/> 2º Grau completo <input type="checkbox"/> 3º Grau completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado ou Doutorado
4. Qual é o cargo do respondente?	<input type="checkbox"/> Sócio/Proprietário <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Operacional
5. Há quanto tempo (em anos) o respondente trabalha nesta empresa?	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 <input type="checkbox"/> entre 2 e 4 <input type="checkbox"/> entre 4 e 5 <input type="checkbox"/> mais que 5 anos

II - Perfil da Empresa	
6. Há quanto tempo (em anos) a empresa é gerida pela administração atual?	<input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 <input type="checkbox"/> entre 2 e 4 <input type="checkbox"/> acima de 4 anos
7. Qual é o ramo de atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Prestação de Serviços <input type="checkbox"/> Indústria
8. O principal produto da sua empresa pode ser classificado como:	<input type="checkbox"/> Vestuário <input type="checkbox"/> Sapatos e acessórios <input type="checkbox"/> Jóias <input type="checkbox"/> Farmácias <input type="checkbox"/> Alimentos <input type="checkbox"/> Móveis e Eletroeletrônicos. <input type="checkbox"/> Outros _____.
9. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?	<input type="checkbox"/> até 9 <input type="checkbox"/> entre 10 e 19 <input type="checkbox"/> entre 20 e 49 <input type="checkbox"/> entre 50 e 99 <input type="checkbox"/> acima de 100
10. Qual é faixa de faturamento anual da sua empresa?	<input type="checkbox"/> até R\$ 435.000 <input type="checkbox"/> entre R\$ 435.000 e R\$ 2.134.000 <input type="checkbox"/> mais de R\$ 2.135.000
11. Qual é a relação da empresa com a Associação Comercial do Paraná?	<input type="checkbox"/> Mantenedor de Projeto <input type="checkbox"/> Associado
12. A sede da sua empresa fica em Curitiba?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (Se a resposta for "não" pule para a P.14)
13. A sede da sua empresa fica na área do Projeto Centro Vivo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

III - Relacionamentos da Empresa	
14. Há quanto tempo sua empresa faz parte do Projeto Centro Vivo?	<input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> entre 1 e 2 anos <input type="checkbox"/> mais de 2 anos
15. Existem outras empresas do grupo que não participam do Projeto Centro Vivo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

As questões 16 a 27 devem ser respondidas através da escala de concordância demonstrada abaixo, através da marcação de "x" na tabela à direita. O respondente deve classificar cada questão de acordo com a sua percepção em relação às afirmações.

GRAU DE CONCORDÂNCIA				
<i>Discordo Plenamente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Nem concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Plenamente</i>
1	2	3	4	5

As questões de 16 a 27 são referentes ao relacionamento do associado com o Projeto Centro Vivo e ACP.

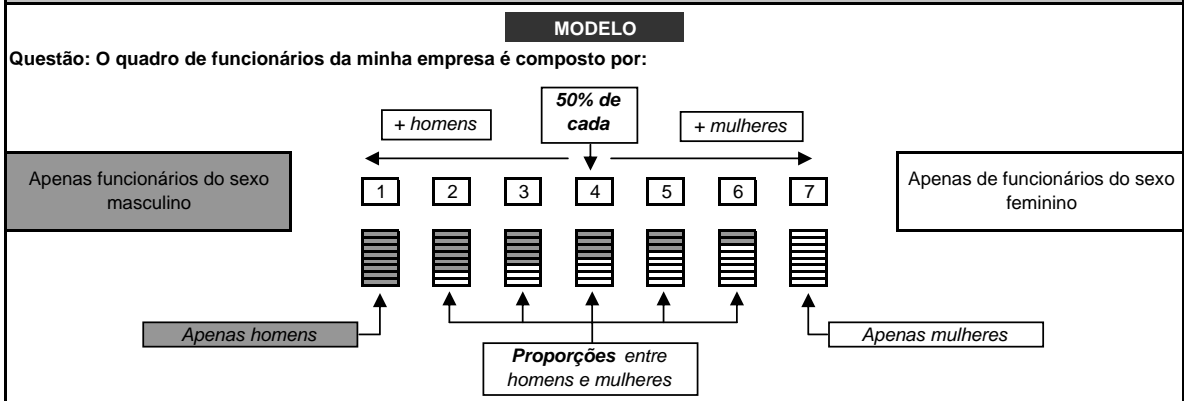
	1	2	3	4	5
16. Participo de todas as reuniões do Projeto Centro Vivo.					
17. O Projeto Centro Vivo possui estratégias claras e objetivas.					
18. Sigo todas as recomendações do Projeto Centro Vivo.					
19. Confio na Associação Comercial do Paraná.					
20. A Associação Comercial do Paraná prioriza os interesses de seus associados.					
21. Confio no Projeto Centro Vivo.					
22. Confio nos associados do Projeto Centro Vivo.					
23. Meu negócio melhorou depois que comecei a participar do Projeto Centro Vivo.					
24. Conheço todas os objetivos do Projeto Centro Vivo.					
25. Tenho alto nível de comprometimento com os objetivos do Projeto Centro Vivo.					
26. O Projeto Centro Vivo prioriza os interesses de seus associados.					
27. Existe um canal de comunicação sempre aberto com o conselho do projeto.					

As questões de 28 a 33 são referentes às motivações para o ingresso no Projeto Centro Vivo.

Participo do Projeto Centro Vivo porque:	1	2	3	4	5
28. Busco diminuir da competição no meu setor.					
29. Posso aprender com a experiência dos outros associados.					
30. Posso compartilhar recursos com outros associados.					
31. Posso melhorar a rentabilidade da minha empresa.					
32. Existem serviços importantes disponibilizados para os associados.					
33. Fui obrigado pelas circunstâncias.					

**Instruções:** As questões a seguir devem ser respondidas de acordo com o seguinte modelo:

1. Se o quadro de funcionários é composto apenas por homens, então deve-se marcar o número 1
2. Se o quadro de funcionários é composto apenas por mulheres, então deve-se marcar o número 7
3. Se o quadro de funcionários é misto com mais ou menos o mesmo número de homens e mulheres marca-se o 4. Caso haja diferença entre homens e mulheres marca-se então, o número correspondente (quanto mais para a esquerda mais homens, quanto mais para a direita, mais mulheres).



**IV - Perfil Estratégico Coletivo da Empresa**

34. Com relação às campanhas publicitárias organizadas pelo Projeto Centro Vivo, tais como: dia dos Pais, dia das Mães, Natal, entre outros, a empresa:		
Adota totalmente a publicidade do Projeto Centro Vivo	1 2 3 4 5 6 7	Utiliza publicidade da Própria Empresa
35. Com relação ao projeto de alteração do horário de funcionamento das empresas da região central equiparando-o ao dos shoppings, a empresa prefere:		
Horário pretendido pelo Projeto Centro Vivo	1 2 3 4 5 6 7	Horário atual seguido pela Empresa
36. Com relação ao projeto "Estacione Fácil" do Projeto Centro Vivo, a empresa utiliza:		
O estacionamento parceiro do Projeto Centro Vivo	1 2 3 4 5 6 7	Outro estacionamento
37. Com relação aos cursos de qualificação profissional que serão disponibilizados pelo Centro de Treinamento Fiat/Projeto Centro Vivo a empresa tem a intenção de utilizar:		
Os cursos oferecidos pelo Projeto	1 2 3 4 5 6 7	Outros cursos
38. Com relação ao projeto "Hora Feliz" que busca trazer o consumidor para fazer seu <i>happy hour</i> na rua XV, tal projeto tem:		
Total apoio da sua empresa	1 2 3 4 5 6 7	Nenhum apoio da sua empresa
39. Com relação ao programa de adoção de praças e logradouros, a sua empresa:		
Identifica retorno publicitário para a imagem da empresa	1 2 3 4 5 6 7	Não identifica retorno publicitário
40. Iniciativas como a lavagem do calçadão da rua XV, com o intuito de melhorar a estrutura de compra do centro da cidade possui:		
Total apoio da sua empresa	1 2 3 4 5 6 7	Nenhum apoio da sua empresa
41. Com relação à iniciativa do Projeto Centro Vivo de instalação de sistema de segurança na rua XV e na rua Marechal Deodoro com o intuito de melhorar a sensação de segurança para o cliente e para o lojista, possui:		
Total apoio da sua empresa	1 2 3 4 5 6 7	Nenhum apoio da sua empresa

As questões a seguir devem ser respondidas duas vezes a mesma pergunta, referente a dois momentos: o primeiro, **antes** da participação da empresa no Projeto Centro Vivo; e o segundo referente aos dias atuais, **depois** que a empresa iniciou sua participação no Projeto.

**As questões 42 a 45 devem ser respondidas com base na seguinte pergunta**

<b>A principal ênfase do planejamento estratégico de seu negócio é:</b>		
Questão 42		
Aumento da lucratividade	Antes da criação do Centro Vivo	Aumento da fatia de mercado
	Hoje (após a criação do Centro Vivo)	
	1 2 3 4 5 6	
Questão 43		
Busca por maiores receitas	Antes da criação do Centro Vivo	Busca por satisfação dos funcionários
	Hoje (após a criação do Centro Vivo)	
	1 2 3 4 5 6	

<b>Questão 44</b>		
Busca por aumento do lucro	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Preocupações com responsabilidades sócio ambientais
<b>Questão 45</b>		
Busca por diminuição de custos	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Preocupação com a satisfação dos clientes
<b>Questão 46. A ação mais utilizada é aquela que:</b>		
Traga lucro mesmo sem ganho de mercado	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Traga ganho de mercado mesmo sem maiores lucros
<b>Questão 47. A escolha das estratégias se dá com ênfase:</b>		
Exclusiva no longo prazo (mais de 01 ano)	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Exclusiva no curto prazo (até 01 ano)
<b>Questão 48. Quando uma estratégia é implementada:</b>		
É sempre de acordo com o que foi planejado sem observar as mudanças e manifestações do ambiente (mercado)	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Podem surgir alterações ou novas estratégias de acordo com as necessidades/mudanças do ambiente (mercado)
<b>Questão 49. Com relação a formulação e implementação das estratégias</b>		
Formulação e implementação da estratégia são processos distintos - quem formula não implementa, apenas dá as ordens para que outros o façam	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Formulação e implementação são processos contínuos - um não se desvincula do outro - as pessoas que formulam também implementam
<b>Questão 50. A ênfase na escolha da estratégia se dá <b>sempre</b>:</b>		
Exclusivamente na busca de uma única estratégia (macro), que tente prever o mercado e que seja útil para toda a organização	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Exclusivamente na busca de um grande número de pequenas iniciativas que atendam as necessidades imediatas da organização
<b>Questão 51. Quando os gerentes ou responsáveis pela organização fazem as escolhas estratégicas, levam em conta:</b>		
Unicamente suas convicções de acordo com suas vontades	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Unicamente as possibilidades do mercado
<b>Questão 52. O que mais interfere na escolha das estratégias</b>		
Os fatores internos - dentro da organização	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Os fatores externos - de fora da organização - ambiente, mercado
<b>Questão 53 A:</b> deve ser respondida apenas por empresários, ou gerentes de empresa única (que não pertence a uma cadeia) ou então quando a empresa é a matriz da cadeia <b>Questão 53 B:</b> deve ser respondida apenas por gerentes (ou principal responsável) de empresas que pertencem a uma cadeia de empresas e que não sejam a matriz		
<b>Questão 53 A: A estratégia é <b>sempre</b> definida</b>		
Exclusivamente pelo principal gestor, sem a influência dos demais gerentes ou colaboradores	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Pelos gerentes, ou por um grupo de pessoas, e não apenas o principal gestor
<b>Questão 53 B: A estratégia é <b>sempre</b> definida</b>		
Exclusivamente com base nas diretrizes impostas pela matriz - ou sobre influência da matriz	Antes da criação do Centro Vivo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 Hoje (após a criação do Centro Vivo) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Exclusivamente pela unidade, sem a preocupação com as diretrizes da matriz

Data e hora da coleta: \_\_\_\_\_

Tempo gasto para responder o questionário: \_\_\_\_\_ (em minutos)

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Nome do responsável pela coleta: \_\_\_\_\_

Curitiba, outubro de 2006.

Prezado(a) Sr(a),

A Universidade Federal do Paraná está realizando uma pesquisa com os associados ao Centro Vivo com o objetivo geral de identificar e analisar as estratégias do projeto e dos seus associados.

Portanto, vimos por meio desta solicitar encarecidamente o apoio e a colaboração de Vossa Senhoria com os pesquisadores da Universidade.

Salientamos que os dados serão estatisticamente desindividualizados, não comprometendo a identidade dos respondentes.

Outras informações poderão ser obtidas com o CENTRO VIVO através dos telefones (41)3320-2395 ou (41) 3320-2378, com Srta. Elizandra Jordan ou Sra. Andréia Rodrigues.

Desde já agradecemos pela atenção dispensada e contamos com a sua colaboração que é de fundamental importância para o êxito do trabalho e planejamentos futuros.

Cordialmente,

JORGE BIANCAMANO  
Coordenação Centro Vivo