

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESCOLHA ESTRATÉGICA: O PAPEL DO DIRIGENTE E AS FORÇAS
AMBIENTAIS E ESTRUTURAIS
Estudo comparativo de casos**

AUTORA: FABIANE CORTEZ VERDU

CURITIBA, AGOSTO DE 1999

FABIANE CORTEZ VERDU

**ESCOLHA ESTRATÉGICA: O PAPEL DO DIRIGENTE E AS FORÇAS
AMBIENTAIS E ESTRUTURAIS**
Estudo comparativo de casos

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Administração, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA
1999

Há tempo de semear e tempo de colher.

Eclesiastes 3:2

Aos meus pais,

Jayr e Regina

AGRADECIMENTOS

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), pela bolsa de estudos, sem a qual seria improvável minha participação neste curso de mestrado.

À Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), pelo apoio e pela disponibilidade em fornecer informações sobre a industrialização paranaense, de maneira especial sobre as indústrias alimentícias.

Às organizações TODESCHINI, NUTRIMENTAL e LEÃO JÚNIOR, nas pessoas de seus diretores-presidentes Roberto Eloi Todeschini, Arthur Leme Neto e Ivo Leão Neto.

Aos professores do curso de mestrado em Administração do CEPPAD/UFPR, em especial aos Professores Sérgio Bulgacov e Clóvis L. Machado-da-Silva, pela orientação e disponibilidade.

Ao Professor Haroldo Marçal, da Universidade Estadual de Londrina, por sua participação na banca examinadora.

Ao Professor Virgílio Balestro, pela adequação sintática de regência, concordância e colocação.

Aos funcionários da Universidade Federal do Paraná, cujo trabalho e esclarecimentos muito contribuíram para a qualidade final desta tarefa.

Aos colegas de curso, pela excelente convivência no seu decorrer e pelo clima de camaradagem e de ajuda mútua sempre presente.

Aos meus amigos, com os quais compartilhei boas e más fases, em especial à Chris, ao Paulo e à Valkíria.

Ao meu namorado Maurício, amigo e colega de curso, pelo apoio emocional e intelectual.

Aos meus pais, pelo amor, carinho e compreensão, dedicados a mim, em especial no decorrer deste curso.

A Deus, por ter permitido todos os itens anteriores.

MUITO OBRIGADA!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE QUADROS	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
1. INTRODUÇÃO	13
• Problema	14
• Objetivos	16
• Justificativas	16
• Organização da pesquisa	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
• O conceito de voluntarismo e de determinismo	19
• O papel do dirigente na escolha da estratégia (voluntarismo)	26
• As forças ambientais e estruturais na escolha da estratégia (determinismo)	31
• A escolha estratégica	36
• O processo estratégico	46
3. METODOLOGIA	59
• Perguntas de pesquisa	59
• Categorias analíticas	59
• Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas	60
• Definição constitutiva (DC) dos termos relevantes	61
• Delimitação e <i>design</i> da pesquisa	62
• População e amostragem	66
• Dados: fontes, coleta e análise	67
• Limitações	

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	73
• <i>O contexto e a indústria de alimentos no Paraná</i>	73
• <i>Caracterização das organizações</i>	84
- TODESCHINI	84
- NUTRIMENTAL	89
- LEÃO JÚNIOR	
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	102
• Conclusões	102
• Recomendações	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXO	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental em adaptação organizacional	21
Figura 2 – Ênfases explanatórias em estratégia empresarial	23
Figura 3 – O sistema aberto	
Figura 4 – Estratégias de marketing baseadas nos mercados e produtos (ou serviços)	41
Figura 5 – Principais fatores de decisão relacionados aos quatro pês	42
Figura 6 – Principais fatores de decisão relacionados às finanças	43
Figura 7 – Forças que moldam a competição em um setor industrial	45
Figura 8 – Tipos de estratégia	50
Figura 9 – Os caminhos dos três modelos	56

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 – Características e condições dos três modelos</i>	56
Quadro 2 – Síntese dos dados	83

RESUMO

Este estudo teve como objetivo principal caracterizar o processo e a escolha estratégica de três empresas do ramo alimentício da região metropolitana de Curitiba. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo comparativo de casos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com 8 dirigentes, assim distribuídos: TODESCHINI (3), NUTRIMENTAL (3) e LEÃO JÚNIOR (2). As entrevistas versaram sobre as principais estratégias organizacionais de marketing e de finanças e sobre as forças internas e externas que influenciaram a adoção dessas estratégias. De maneira específica, o que se buscava era classificar o processo e as estratégias como voluntaristas ou deterministas. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-qualitativa. Utilizou-se a análise de conteúdo como procedimento para o tratamento de todos os dados coletados. Os resultados encontrados demonstram que (1) na TODESCHINI o processo estratégico tende ao voluntarismo, na NUTRIMENTAL e na LEÃO JÚNIOR este processo é equilibrado, nem voluntarista nem determinista, embora na primeira este equilíbrio seja mais tênue; (2) voluntarismo e determinismo são variáveis independentes; (3) de forma geral, as estratégias de marketing e de finanças de todas as organizações foram mais influenciadas pelas forças deterministas; (4) as duas organizações que procuram equilibrar o voluntarismo de seus dirigentes e as forças deterministas, apresentam melhor resultado operacional.

ABSTRACT

The study had as its main goal, to characterize the strategic process and the strategic choice of three different companies in the food industry, all of which located in Curitiba's metropolitan area. Our research method is the comparative case study. The data was obtained through semi-structured interviews with 8 CEOs, divided as follows: 3 from TODESCHINI, 3 from NUTRIMENTAL and 2 from LEÃO JÚNIOR. The interviews dealt with their main financial and marketing organizational strategies, and the internal and external forces that influenced those choices. More specifically, the objective was to classify the strategic process and strategies as deterministic or voluntaristic. The analysis of data was done in a descriptive-qualitative manner, and content analysis was used as procedure for all the collected data. The results demonstrate that The results demonstrate that (1) at TODESCHINI, the strategic process tends towards voluntarism, and at NUTRIMENTAL and LEÃO JUNIOR, it is a more balanced process, even if at NUTRIMENTAL, this balance is somewhat more delicate; (2) voluntarism and determinism are independent variables; (3) as a whole, the marketing and financial strategies of all three companies were influenced by deterministic forces; (4) the two corporations that seek equilibrium between the voluntarism of its CEOs and the deterministic forces present a better operational result.

1. INTRODUÇÃO

A administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos; o homem sempre enfrentou problemas práticos e precisou de técnicas para resolvê-los. Muitas técnicas da atualidade têm raízes antigas e procuram resolver problemas que as organizações sempre enfrentaram e continuarão a enfrentar.

Uma das primeiras tentativas de sistematizar a administração foram feitas, no início do século XX, por Taylor, engenheiro norte-americano, e seus colaboradores. Os princípios delineados por eles ficaram conhecidos como Teoria da Administração Científica. Esta teoria enfatiza a busca de maior eficiência através da introdução de melhorias no nível operacional das organizações. Ao mesmo tempo, na França, Fayol desenvolvia o que ficou conhecido com Teoria Clássica da Administração. Esta, também, enfatiza a busca da eficiência, mas por meio da divisão da administração em funções básicas, hoje conhecidas como marketing, finanças, produção e recursos humanos.

No final dos anos 30, Barnard, executivo americano, desenvolveu uma teoria organizacional distinta de tudo o que já havia sido escrito. Esta teoria resultou no livro *The functions of the executive*. Barnard, acreditava que o trabalho do administrador era mais do que planejar, organizar, coordenar e controlar; enfim, mais do que apregoavam as teorias de Taylor e Fayol. Procurou incluir a tomada de decisão e o estudo do trabalho gerencial na teoria das organizações. (BARNARD, 1979)

Muitos autores defendem o papel do dirigente como preponderante nas relações intra e inter-organizacionais, tais como MOTTA (1994), PETERS e WATERMAN JR. (1986) e TUSHMAN, NEWMAN e ROMANELLI (1991). Por outro lado, WILSON (1995), PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992) e outros, consideram outros fatores mais importantes do que o dirigente. Nos anos 70, a orientação teórica predominante era determinista, argumentava-se que as forças ambientais e

estruturais exercem maior influência sobre os rumos da organização. Esta dicotomia mantém-se atual.

Os estudos organizacionais que versam sobre mudança, de maneira geral, têm-se inclinado na direção de duas posições teóricas: voluntarista e determinista. A primeira perspectiva enfatiza o papel da ação humana no processo de mudança; a última, por sua vez, enfatiza as condições internas e externas da organização como determinantes da mudança. (WILSON, 1995)

Enquanto WILSON (1995) afirma que voluntarismo e determinismo são variáveis dependentes, portanto opostas de um *continuum*, diversos autores, pelo contrário, tais como HREBINIACK e JOYCE (1985), WHITTINGTON (1988), LAWLESS e FINCH (1989) e MARLIN, LAMONT e HOFFMAN (1994), advogam que estas são variáveis independentes e que a interação das duas deve ser estudada para explicar o comportamento organizacional.

Duas visões conflitantes sobre a adaptação¹ têm tradicionalmente dominado as teorias organizacionais (ASTLEY e VAN DE VEN, 1983). A visão da máxima escolha considera a adaptação um processo determinado pela gerência, que ocorre dentro de um ambiente tratável (CHILD, 1972). Em contraste, a visão da mínima escolha considera a adaptação um processo determinado pelo ambiente, no qual a gerência tem poucas opções e pequena influência no sucesso da organização (HANNAN e FREEMAN, 1977; ALDRICH e PFEFFER, 1976).

No final do século XX, a administração e as organizações estão sofrendo grandes transformações. As empresas privadas, em particular, operam dentro de contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência (MAXIMIANO, 1997). “A incerteza e a turbulência ambiental constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas.” (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995, p. 310). Em virtude disso, garantir o

¹ Na literatura corrente o termo adaptação tem sido empregado como sinônimo de mudança.

sucesso, ou mesmo a sobrevivência, das organizações tornou-se tarefa mais complexa.

Para muitos autores, entre eles PETERS e WATERMAN JR. (1986), a mudança é caracterizada como a principal chave do sucesso organizacional e da vantagem competitiva. Segundo WILSON (1995, p. 8), “todos os fatores do sucesso organizacional estão ancorados no conceito de mudança.”. Tendo em vista que as organizações mudam por meio das pessoas e que as organizações procuram alinhar as suas capacidades com as contingências ambientais, torna-se imprescindível compreender tanto a influência dos dirigentes quanto das forças ambientais e estruturais no processo de mudança.

Nos últimos anos, as mudanças se tornaram uma constante e, por conseguinte, inúmeras obras foram publicadas sobre este assunto; apesar das diferentes terminologias empregadas para compreender tais mudanças, a estratégia tem sido a referência norteadora. Ao estudar escolha e processo estratégico, este trabalho leva em consideração tanto a posição teórica voluntarista, quanto a determinista, a fim de obter um estudo mais convergentemente equilibrado.

Esta visão mais equilibrada é recomendada por vários autores, entre eles SCHRAMA (1993), GIDDENS (1989) e CHILD (1997). Este último, ao reavaliar a escolha estratégica, enfatizou que este processo deveria considerar tanto as forças ambientais e estruturais quanto o dirigente. O autor, também, acredita que a escolha seja um exemplo de estruturação².

Dessa forma, o presente trabalho pretende contribuir para a compreensão do processo e da escolha estratégica, à medida que procura identificar a influência do dirigente e das forças ambientais e estruturais nestes processos. Assim tem-se o seguinte problema de pesquisa:

² Estruturação no sentido apresentado por GIDDENS (1989).

Qual a principal tendência, voluntarista ou determinista, do processo e da escolha estratégica de três empresas do ramo alimentício da região metropolitana de Curitiba ?

Objetivos

O objetivo geral deste estudo consiste em caracterizar o processo estratégico e as influências nas decisões estratégicas, identificando, a partir da percepção do grupo dirigente, quais os fatores (dirigentes, forças ambientais e estruturais) são mais significativos para a definição das estratégias nas organizações pesquisadas.

Em termos específicos, procurou-se atingir os três objetivos seguintes.

- Identificar se o processo estratégico é voluntarista ou determinista.
- Identificar se as variáveis voluntarismo e determinismo são dependentes ou independentes.
- Identificar se as estratégias foram mais influenciadas pelo voluntarismo do dirigente ou pelas forças deterministas.

Justificativas

A mudança está relacionada com o sucesso organizacional e “o poder das economias de mercado *versus* o poder dos administradores para efeito de mudança tem-se tornado um dos temas chaves de debate nos anos noventa.” (WILSON, 1995, p. 26); portanto faz-se necessário compreender como as mudanças ocorrem e de que forma se definem as estratégias para enfrentá-las.

Parte-se do pressuposto de que estudar as escolhas estratégicas é conhecer as decisões que foram implementadas em determinados momentos da vida da

organização. Tais decisões parecem associadas ao papel do próprio dirigente, às forças estruturais e às forças ambientais. Além disso, poucas pesquisas têm sido desenvolvidas sobre como as estratégias são definidas nas organizações. Assim, o presente trabalho procura contribuir para a compreensão do processo de definição das estratégias, à medida que se procura identificar qual a percepção do grupo dirigente sobre os fatores mais significativos no processo de escolha estratégica. Espera-se que esta pesquisa estimule novas investigações que enriqueçam o estudo das organizações. A principal contribuição deste estudo está na possibilidade de identificar as principais forças internas e externas que influenciam a concepção e a implementação das estratégias das empresas estudadas.

Este estudo procura analisar a postura de três empresas alimentícias paranaenses perante o processo e a escolha estratégica. Na retração dos casos, está a evidência das forças que influenciaram as estratégias, permitindo, portanto, que os administradores compreendam melhor os problemas específicos, a partir de problemas semelhantes existentes. Assim, existe a perspectiva de que os resultados obtidos possam contribuir para o conhecimento dos possíveis efeitos das forças deterministas sobre o desempenho organizacional de sobrevivência e sucesso.

Tendo em vista a importância de uma estratégia eficaz para o desempenho adequado de uma organização; sabendo-se que a escolha estratégica é ainda um tanto quanto obscura para os dirigentes, a relevância desta pesquisa se mostra, à medida que pode contribuir para ampliar a compreensão desse processo complexo. Dessa forma, conhecendo melhor o processo de escolha estratégica, quais fatores e como estes o influenciam, os dirigentes e seus colaboradores podem visar aos aperfeiçoamentos que resultem em estratégias mais eficazes, no escopo de tornar a organização mais competitiva e de melhorar seu desempenho, contribuindo assim para a consecução mais eficaz dos seus objetivos.

Organização da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, foram desenvolvidos os seguintes capítulos da presente dissertação. Neste primeiro capítulo apresentam-se o tema e o problema de pesquisa; justifica-se de maneira prática e teórica, a sua realização; definem-se ainda os objetivos norteadores do estudo em pauta.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórico-empírica que permeia esta pesquisa; está dividido em cinco partes: (1) o conceito de voluntarismo e de determinismo; (2) o papel do dirigente na escolha estratégica (voluntarismo); (3) as forças ambientais e estruturais na escolha estratégica (determinismo); (4) a escolha estratégica; (5) o processo estratégico.

A metodologia utilizada na realização da pesquisa é apresentada no terceiro capítulo, constituído pela caracterização e delimitação do estudo, definição constitutiva e operacional das categorias analíticas, instrumentos de coleta de dados e técnicas de tratamento deles, além dos limites existentes no desenvolvimento da investigação empírica.

O quarto capítulo é composto pela apresentação e análise dos dados coletados. Inicialmente são expostos os dados referentes ao contexto e à indústria de alimentos paranaense. Na seqüência, descrevem-se as organizações numa apreciação histórica e analítica.

Finalizando, o quinto capítulo traz as conclusões concernentes ao estudo, bem como recomendações para possíveis futuras pesquisas na área, assim como sugestões para as organizações estudadas e assemelhadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico-empírico apresentado a seguir procura delinear os principais conceitos que permeiam esta pesquisa. Primeiramente, conceitua-se voluntarismo e determinismo, que constituem a dualidade existente nos estudos organizacionais. Posteriormente, especificam-se as teorias que fundamentam as categorias analíticas: papel do dirigente na escolha estratégica, forças ambientais e estruturais, escolha estratégica e processo estratégico.

O conceito de voluntarismo e de determinismo

A mudança estratégica é marcada por imensa variedade de abordagens conceituais; de forma geral, pesquisadores no nível organizacional parecem inclinar-se na direção de duas posições teóricas gerais: o quadro de referência do conflito sistêmico e o quadro de referência da escolha estratégica (WILSON, 1995). No quadro de referência de conflito sistêmico, a organização é vista como sistema social, caracterizado por conflitos e tensões a ele inerentes. As tensões podem surgir entre indivíduos ou departamentos de uma organização ou ainda entre organizações. São essas tensões e contradições que provêm o ímpeto para a mudança. A energia para suportar o processo de mudança vem das tensões não resolvidas dentro da unidade organizacional; o objetivo final deste processo é alcançar um equilíbrio entre os conflitos existentes.

No quadro de referência de escolha estratégica, a organização ainda é vista como sistema social, mas o foco de análise está na noção de escolha estratégica (CHILD, 1972). Supõe-se que as soluções para os problemas identificados serão encontradas do lado de fora da organização. A tarefa do administrador é examinar o ambiente e importar a mais relevante solução. Esta perspectiva também vê a tarefa do administrador como essencialmente empreendedora.

Para WILSON (1995), os processos de mudança podem ser vistos como planejados ou emergentes, dependendo de qual quadro de referência seja favorecido: escolha estratégica ou tensão sistêmica, respectivamente. Estes quadros de referência são derivados, em parte, da contestação entre voluntarismo e determinismo.

Os teóricos defensores do voluntarismo acreditam que no processo de mudança existe a possibilidade de escolha pelo administrador. Os teóricos defensores do determinismo, por sua vez, acreditam que a tensão sistêmica e o ambiente sejam os determinantes das mudanças. “O voluntarismo (quadro de referência de escolha estratégica) enfatiza o papel da ação humana, por meio da qual ‘decisões humanas podem fazer uma importante diferença... um voluntarismo em que a coragem e a determinação humana contam’. O determinismo (quadro de referência de tensão sistêmica) enfatiza as ‘ordens legítimas que são inerentes às coisas e estabelece limites sobre a vontade humana’.” (GOULDNER, apud WILSON, 1995, p. 25).

Enquanto WILSON (1995) afirma que o voluntarismo e o determinismo são os opostos de um *continuum*, HREBINIACK e JOYCE (1985) afirmam que a escolha e o determinismo são duas variáveis independentes cuja interação ou interdependência deve ser estudada, para explicar o comportamento organizacional. Para tanto, os autores desenvolveram uma tipologia de tomada de decisão estratégica (figura 1), com vistas a facilitar o estudo das interações entre voluntarismo e determinismo. Nesta figura é possível visualizar os quatro tipos de relacionamentos que emergem das interações entre voluntarismo e determinismo. Essa tipologia indica que a escolha estratégica é possível em todas as relações entre escolha e determinismo, embora a natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão variem com o contexto organização-ambiente. (HREBINIACK e JOYCE, 1985, p. 343)

Além da interação entre escolha e determinismo, HREBINIACK e JOYCE (1985) sugeriram os tipos de estratégias que, provavelmente, teriam êxito em cada uma das quatro relações emergidas desta interação. Os relacionamentos, descritos

nos quadrantes I, II, III e IV, foram respectivamente associados às estratégias defensiva, analítica, prospectora e reativa, conforme a definição de MILES e SNOW (1978).

Figura 1 – Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental em adaptação organizacional

		Determinismo Ambiental	
		Baixo	Alto
Escolha Estratégica	Alta	Escolha Estratégica Escolha máxima Adaptação pelo <i>design</i> III	Diferenciação ou Foco Escolha diferenciada Adaptação dentro dos limites II
	Baixa	Escolha Indiferenciada Escolha incremental Adaptação pela mudança IV	Seleção Natural Escolha mínima Adaptação ou <i>selection out</i> I

Fonte: Adaptado de HREBINIACK e JOYCE (1985, p. 339).

O primeiro estudo realizado com o intuito de testar a tipologia de HREBINIACK e JOYCE (1985) foi desenvolvido por LAWLESS e FINCH (1989), em duas fases. Na primeira fase, 52 indústrias foram classificadas num dos quatro quadrantes. Na segunda fase, outras 146 empresas foram classificadas como as da primeira fase; além disso, as quatro associações (hipóteses) estabelecidas entre escolha e estratégia, foram testadas, a saber: (1) escolha mínima – estratégia defensiva; (2) escolha diferenciada – estratégia analítica; (3) escolha máxima – estratégia prospectora e (4) escolha incremental – estratégia reativa.

Os resultados obtidos com esta pesquisa, ou seja, a classificação das organizações nos quatro quadrantes, sugerem que muito deste modelo é viável; por outro lado, a impossibilidade de confirmar as hipóteses 1 e 2 e a rejeição das hipóteses 3 e 4 ressaltam que parte deste modelo ainda requer estudos.

Outro estudo americano acerca desta tipologia foi realizado por MARLIN, LAMONT e HOFFMAN (1994). Neste procurou-se classificar 147 hospitais da Flórida

numa das quatro situações de escolha possíveis, propostas por HREBINIACK e JOYCE (1985). Os autores identificaram hospitais em cada uma das quatro situações, demonstrando que a escolha estratégica e o determinismo ambiental são variáveis independentes. Por outro lado, a maioria dos hospitais se encontrava nas situações de mínima e máxima escolha, ou seja, nas situações de determinismo ambiental e escolha estratégica. Isto sugere que a prevalência das vistas de mínima e máxima escolha na literatura tem base empírica. Situações de mínima e máxima escolha devem ser mais comuns que situações de escolha diferenciada e incremental. (MARLIN, LAMONT e HOFFMAN, 1994, p. 237)

Também, em oposição à WILSON (1995), que afirma que o voluntarismo e o determinismo são os opostos de um *continuum*, WHITTINGTON (1988, p. 521) adverte que “a dicotomização de estudos organizacionais em orientações voluntaristas e deterministas é muito simples, e que esta simplicidade tem perigosas conseqüências para a escolha estratégica.”.

A partir dos trabalhos de Elster, WHITTINGTON (1988) propôs uma caracterização diferenciada de determinismo: determinismo ambiental e determinismo da ação. No determinismo ambiental, embora exista a possibilidade de escolha pelo ator, na verdade o ambiente assegura que somente uma das alternativas seja compatível com a sobrevivência da organização; todas as outras conduzem-na à extinção. O determinismo da ação afasta-se do limite externo em direção aos mecanismos de seleção de ação dos próprios atores. O determinismo da ação sustenta que, dadas certas direções, o ator selecionará somente certo tipo de ação. Esta diferenciação entre determinismo ambiental e determinismo da ação pode ser visualizada na figura 2.

O voluntarismo também foi classificado em duas categorias: voluntarismo interpretativo e sociologia realista. O primeiro enfatiza a escolha pelo ator organizacional, mas subestima a estrutura ambiental; o segundo reconhece a possibilidade de escolha, tanto quanto reconhece a estrutura ambiental como pré-condição essencial deste processo de escolha.

Após relacionar as críticas referentes à postura adotada por WILSON (1995), é interessante associar voluntarismo e determinismo a outras teorias. Partindo da tese básica de que “todas as teorias da organização são baseadas em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade”, BURREL e MORGAN (1994, p. 1) classificaram os denominados paradigmas sociológicos fundamentais: funcionalista, interpretativo, humanista radical e o estruturalista radical. Dentre estes paradigmas, dois parecem abarcar as teorias que versam sobre determinismo e voluntarismo: funcionalista e interpretativo, respectivamente.

Figura 2 – Ênfases explanatórias em estratégia empresarial

		Atores Organizacionais	
		Baixo	Alto
Estrutura Ambiental	Alta	Determinismo Ambiental	Sociologia Realista
	Baixa	Determinismo da Ação	Voluntarismo Interpretativo

Fonte: Adaptado de WHITTINGTON (1988, p. 524)

O paradigma funcionalista é baseado no pressuposto de que a sociedade tem existência concreta, real e caracter sistêmico orientado para produzir a ordem e regular o estado dos acontecimentos. Isto encoraja a abordagem da teoria social, que focaliza o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade. O comportamento é sempre visto como contextualmente limitado no mundo real de relações sociais concretas e tangíveis (MORGAN, 1980). Tendo em vista que o paradigma funcionalista se inclina ao objetivismo, ou seja, enfatiza a superioridade do todo social sobre suas partes individuais (isto é, seus atores constituintes, sujeitos humanos), pode-se dizer que neste paradigma está contida a definição de determinismo.

Por outro lado, o paradigma interpretativo tenta explicar o mundo social, a partir do ponto de vista do ator diretamente envolvido no processo social, tendo como base a experiência subjetiva humana, ou seja, o mundo social é considerado

uma construção realizada pelo ator (BURREL e MORGAN, 1994). Levando em consideração que este paradigma se inclina ao subjetivismo, que ressalta o ator e negligencia a estrutura social, pode-se dizer que o paradigma interpretativo contém a definição de voluntarismo.

Apesar de que esta pesquisa considera apenas dois paradigmas como quadros de referência, isto não quer dizer que as teorias ligadas a eles não dialoguem com os outros paradigmas. Embora o paradigma tenha unidade em termos do que é tomado como verdadeiro (*taken for granted*), um conjunto de pressupostos metateóricos implícitos na estrutura de referência, um modo de teorização e um *modus operandi* dos teóricos sociais que dele fazem parte, não implicam, como destacam BURREL e MORGAN (1994), que sejam uma unidade completa de pensamento.

Neste sentido, tem-se a teoria da estruturação. Esta concentra-se nas questões ontológicas da teoria social, ou seja, no dualismo objetivismo (realismo) e subjetivismo (nominalismo). De acordo com GIDDENS (1989, p. XVII), “a teoria da estruturação baseia-se na premissa que esse dualismo tem de ser reconhecido como dualidade - a dualidade da estrutura.”. A formular a teoria da estruturação, o autor desejava furtar-se ao dualismo associado ao objetivismo e subjetivismo³, isto é, esses conceitos não deveriam ser vistos como mutuamente excludentes, mas sim como conceitos coexistentes.

Nesta teoria, considera-se estrutura o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recorrente, na reprodução social. As atividades sociais humanas, à semelhança de alguns itens auto-reprodutores na natureza, são recorrentes, isto é, elas não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles mediante os próprios meios pelos quais eles se expressam como atores. Em suas atividades, e por meio delas, os agentes reproduzem as condições que tornam possíveis essas atividades.

³ Convém esclarecer: funcionalismo e estruturalismo propõem certo imperialismo do objeto social; por outro lado, os paradigmas interpretativo e humanista radical assentam-se no imperialismo do sujeito.

Em decorrência do exposto anteriormente, uma das principais proposições da teoria da estruturação é que as regras e recursos esboçados na produção e reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema (a dualidade do sistema).

A constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente, um dualismo, mas representam uma dualidade. De acordo com a noção de dualidade da estrutura, as propriedades estruturais dos sistemas sociais são, simultaneamente, meio e fim das práticas que elas recorrentemente organizam. A estrutura não é externa aos indivíduos; é, em certo sentido, mais interna do que externa às suas atividades. Estrutura não deve ser equiparada a restrição, a coerção, mas é sempre, simultaneamente, restritiva e facilitadora.

No funcionalismo a estrutura tem primazia sobre a ação, e suas qualidades restritivas são acentuadas. Por outro lado, no paradigma interpretativo a ação é que tem prioridade sobre a estrutura. Então, pode-se dizer que as teorias deterministas estão para o funcionalismo, assim como as teorias voluntaristas estão para o paradigma interpretativo.

Diversos autores advogam que os estudos organizacionais deveriam levar em consideração aspectos contraditórios, possibilitando assim uma compreensão mais ampla do fenômeno organizacional. SCHRAMA (1993) acredita que os estudos organizacionais deveriam levar em conta o aspecto voluntarista, assim como o aspecto determinista, a fim de obter-se estudo mais equilibrado.

GIOIA e PITRE (1990) argumentam que os estudos organizacionais deveriam ser tratados em zonas de transição formadas entre os quatro paradigmas propostos por BURRELL e MORGAN (1994). Esta pesquisa estaria localizada na zona de transição, formada entre o paradigma interpretativo e funcionalista. Ao se referir a este ponto, muitos autores têm utilizado o termo estruturação, que ocupa posição

intermediária no *continuum* subjetivo-objetivo e que abarca a zona de transição interpretativo-funcionalista (GIOIA e PITRE, 1990).

Tendo introduzido a idéia de voluntarismo e determinismo, tratar-se-á nas duas seções seguintes do dirigente e das forças deterministas.

O papel do dirigente na escolha estratégica (voluntarismo)

Para compreender o papel do dirigente⁴ na escolha estratégica, procurar-se-á compreender o papel do dirigente como preponderante nas relações organizacionais (ambientais e estruturais).

Muitos autores acreditam que o trabalho do administrador é mais que planejar, organizar, coordenar e controlar. Para eles o trabalho administrativo é caracterizado por pressão, interrupção e orientação para a ação. Entre estes autores está Barnard, executivo americano, que em 1938 desenvolveu uma teoria sobre organizações distinta de tudo o que se havia escrito até então. O livro resultante desta teoria *The functions of the executive* foi escrito porque ele não conseguia entender satisfatoriamente a sua própria experiência profissional, a partir das teses defendidas pela chamada teoria clássica, de Taylor e Fayol.

Para BARNARD (1979), a função básica do executivo é manter um sistema de esforços cooperativos. Sendo a cooperação essencial à sobrevivência das organizações, essa função consiste na capacidade de tomar decisões que emprestem qualidade, moralidade e ética à coordenação da atividade organizada. A partir da função básica do executivo, destacam-se três subfunções : (1) desenvolver e manter o sistema de comunicação; (2) manter a disposição das pessoas em cooperar; (3) formular e definir os propósitos, os objetivos e os fins da organização.

⁴ O papel do dirigente a que se refere este trabalho é o de decisor organizacional.

Em outras palavras, o que BARNARD (1979) fez foi colocar a tomada de decisão nos núcleos da teoria da organização e do estudo do trabalho gerencial. A tomada de decisão com o concomitante processo de comunicação e cooperação resulta no modelo do trabalho do executivo: envolve discernimento, escolha, delegação e o desenvolvimento de responsabilidade.

O autor acredita que a definição do objetivo da organização é a função mais peculiar do executivo e que é necessário dar atenção ao ambiente. O conhecimento e a análise das oportunidades ambientais e de suas restrições, a identificação dos recursos da organização e suas capacidades, a descoberta e o desenvolvimento das aspirações e desejos capazes de influenciar os membros da organização constituem a determinação do propósito da organização.

Corroborando BARNARD (1979), muitos autores afirmam que, ao definir os objetivos da organização, é necessário levar em consideração as condições ambientais (THOMPSON e McEWEN, 1973; STONER e FREEMAN, 1995; MOTTA, 1994; BOURGEOIS, 1980); o responsável pela fixação de objetivos é o dirigente (DRUCKER, 1980; STONER e FREEMAN, 1995; MOTTA, 1994; MICHEL, 1981).

PETERS e WATERMAN JR. (1986) e GOLDRATT e COX (1993) dão ênfase às pessoas como agentes da mudança organizacional. Para estes autores, todos os resultados organizacionais são alcançados por meio das pessoas responsáveis pela organização, ou seja, por seus dirigentes. Para LIVINGSTON (1991) o trabalho administrativo envolve liderança, mudança, desenvolvimento e trabalho com pessoas. O autor advoga que o administrador deve ter capacidade para resolver problemas, identificar problemas antes que eles surjam efetivamente e identificar oportunidades.

Quanto às mudanças, TUSHMAN, NEWMAN e ROMANELLI (1991, p. 778-779) destacam que o ajustamento entre oportunidade externa, estratégia empresarial e sua estrutura interna é a marca registrada de empresas de sucesso. Assim, o papel do executivo é manter este alinhamento em face de mudanças. Estas

podem ser classificadas em mudanças incrementais (convergentes) e em mudanças bruscas (estratégicas). A tarefa de administrar a mudança incremental é muito diferente da administração das mudanças estratégicas. A primeira é compatível com a estrutura existente da empresa e é reforçada por anos. A última, em contraste, é abrupta, dolorosa para os participantes e, com freqüência, enfrenta a resistência da 'velha guarda'. Para formar esta nova consistência entre estratégia, estrutura, pessoas e processo e preparar a base para o próximo período de mudança incremental necessita-se de habilidades peculiares.

Durante períodos convergentes, o papel dos executivos é reenfatizar a estratégia, a missão e os valores organizacionais e manter um olho vigilante sobre as oportunidades e/ou ameaças do ambiente. Quando ocorrem mudanças estratégicas, este papel é ampliado. Requer-se envolvimento direto do executivo em todos os aspectos da mudança. Dada a enormidade da mudança e as forças internas inerentes à estabilidade, os dirigentes devem envolver-se na especificação da estratégia, da estrutura, das pessoas, do processo organizacional e no desenvolvimento da implementação de planos.

Os autores advogam que os mais eficazes executivos têm a capacidade de prever a necessidade de mudanças maiores: eles reconhecem as oportunidades e ou ameaças externas e as enfrentam com coragem. Na verdade, ao agir antes de serem forçados, eles têm mais tempo para planejar as transições. Tais executivos visionários são exceções. A maioria das mudanças estratégicas é adiada até que a crise financeira force a ação drástica, afinal "[...] o sucesso dos períodos convergentes cria relutância em mudar." (TUSHMAN, NEWMAN, ROMANELLI, 1991, p. 784).

Outro ponto salientado pelos autores é que a maioria dessas mudanças é administrada por executivos trazidos de fora da empresa. Há muitas razões para isto. Novos executivos trazem diferentes habilidades e nova perspectiva. Com freqüência chegam com uma forte crença em sua nova missão. Além disso, eles não estão comprometidos com o *statu quo*; pelo contrário eles representam a

necessidade de mudar. Neste sentido, HOFER (1991) afirma que quase todas as mudanças de sucesso requerem a substituição dos atuais dirigentes estratégicos. Embora não exista lei dizendo que a equipe atual de dirigentes não seja capaz de conduzir uma mudança bem sucedida, normalmente a velha administração têm um forte conjunto de crenças sobre como conduzir os negócios, muitas das quais não são adequadas para resolver os problemas atuais. Assim, um dos modos de se conseguir nova visão desta situação é formar nova administração. Outro modo possível seria uma mudança substancial no comportamento da atual equipe de administração.

As tarefas organizacionais vitais são: (1) administrar mudanças incrementais em períodos convergentes; (2) ter a visão de iniciar e implementar mudanças estratégicas antes da concorrência; (3) mobilizar um executivo que possa iniciar e implementar os dois tipos de mudança. (TUSHMAN, NEWMAN, ROMANELLI, 1991, p. 785)

Outro autor que enfatiza o papel do chefe executivo como estrategista central é QUINN (1991b). Enquanto HOFER (1991), STARBUCK, GREVE e HEDBERG (1991), TUSHMAN, NEWMAN e ROMANELLI (1991) argumentam sobre a necessidade de substituir a administração atual, a fim de mudar, de forma significativa, a organização, ele mostra como a administração atual pode conduzir mudanças estratégicas importantes. O autor prescreve aos administradores, entre outras, as seguintes idéias: conduzir o sistema de informação formal; construir uma consciência organizacional; construir credibilidade; mudar símbolos; legitimar novos pontos de vista; mudar táticas; solucionar parcialmente etc.

Como assevera MOTTA (1994, p. 38-39), a gerência de alto nível tem papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos sejam alcançados de maneira mais adequada. Quanto à eficácia da gerência, o autor acredita que, em grande parte, ela dependa da capacidade de que o dirigente desenvolva alternativas futuras para a sua organização, estabelecendo transações ambientais que levem ao alcance da missão organizacional. A isto ele

chama de capacidade de pensar estrategicamente, ou seja, de ter a visão do futuro e de grande escopo, de usar análises racionais e métodos intuitivos e de lidar com o incerto, com o imprevisto e com o não-familiar.

O trabalho de PETERS (1991) sobre estratégia parte de duas premissas: a organização é definida pelo modo como age e não pelo modo como pensa que pode ou deve agir; a estratégia organizacional é resultado do comportamento gerencial que dá direção à organização. Em outras palavras, para o autor a ação é estratégia; portanto as organizações que procuram o sucesso deveriam estar focadas na execução da estratégia e nas habilidades fundamentais: (1) satisfação total do consumidor, em termos de qualidade, serviço e cortesia; (2) inovação contínua; (3) esforço conjunto. Tanto a satisfação total do consumidor quanto a inovação contínua não são produtos derivados somente do desempenho do dirigente, mas o resultado do esforço conjunto de toda a organização. Essas três habilidades são fontes de vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Habilidades, em outras palavras, dirigem a estratégia nas melhores empresas: o dirigente torna-se criador, formador e mantenedor de habilidades. E acima de tudo torna-se proativo em vez de reativo. Esta postura proativa deveria ser associada ao entusiasmo, à energia e à paixão de buscar a excelência.

O desenvolvimento de estratégias para guiar as atividades organizacionais é função administrativa chave; esta direção realiza-se por meio do efetivo alinhamento dos recursos organizacionais com as condições ambientais (BOURGEOIS, 1980, p. 37). Neste sentido, DRUCKER (1974, p. 67) afirma que “uma geração que apenas perpetua o nível atual de visão, excelência e realização perdeu sua capacidade de adaptar-se. E como a única coisa certa nos negócios humanos é a mudança, não será capaz de sobreviver num futuro alterado.”.

Quanto à mudança estratégica MOTTA (1994, p. 86), assevera que “o planejamento estratégico constitui a essência da gerência de alto nível, sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.”. Tendo por base as obras de Giddens, WHITTINGTON (1992) afirma

que a escolha é componente fundamental da atividade rotineira do indivíduo, e que este expressa suas decisões pessoais por meio do planejamento estratégico de seu estilo de vida. E este mesmo sentido de escolha estratégica pode ser traduzido para o nível das organizações.

Entre os teóricos de orientação voluntarista, estão os teóricos da administração estratégica que argumentam que o ambiente não é um conjunto de limites intratáveis; ele pode ser mudado e manipulado pelos dirigentes (ASTLEY e VAN DE VEN, 1983). Neste ponto está implícita a possibilidade de escolha.

De maneira geral, os autores relacionados nesta seção acreditam que os dirigentes são responsáveis pela eficácia das organizações, pela fixação de objetivos e pela consecução destes. CHILD (1972) refere-se às escolhas de objetivos, domínios, tecnologias e variáveis estruturais como escolhas estratégicas. Assim, pode-se dizer que estes autores também acreditam que os dirigentes possam escolher as estratégias para fazer frente às mudanças. Por outro lado, existem autores que são críticos desta posição, como será visto a seguir.

As forças ambientais e estruturais na escolha estratégica (determinismo)

Para compreender como as forças deterministas limitam a escolha estratégica, procurar-se-á compreender as críticas ao papel preponderante do dirigente nas relações organizacionais (ambientais e estruturais), a partir da discussão de como as mudanças ocorrem.

WILSON (1995) acredita que a análise da mudança é mais bem entendida em termos de seu contexto e dos processos políticos na organização, ou seja, por meio da teoria do determinismo: a tensão sistêmica e as normas sócio-econômicas (ambiente) são os determinantes do processo de mudança. Isto não quer dizer que

habilidades individuais não sejam importantes, mas elas não podem ser consideradas isoladas dos diversos fatores envolvidos no processo de mudança.

O autor, ao falar sobre mudança e forças do determinismo, discute também a teoria dos sistemas abertos, que vê a organização como parte interdependente de um todo muito maior. As ações e as características das organizações não são determinadas somente pelas aspirações de seus administradores e fundadores, mas também pelas características das mais amplas ligações entre a organização e o ambiente externo. Tais ligações podem ser mais bem visualizadas na figura 3.

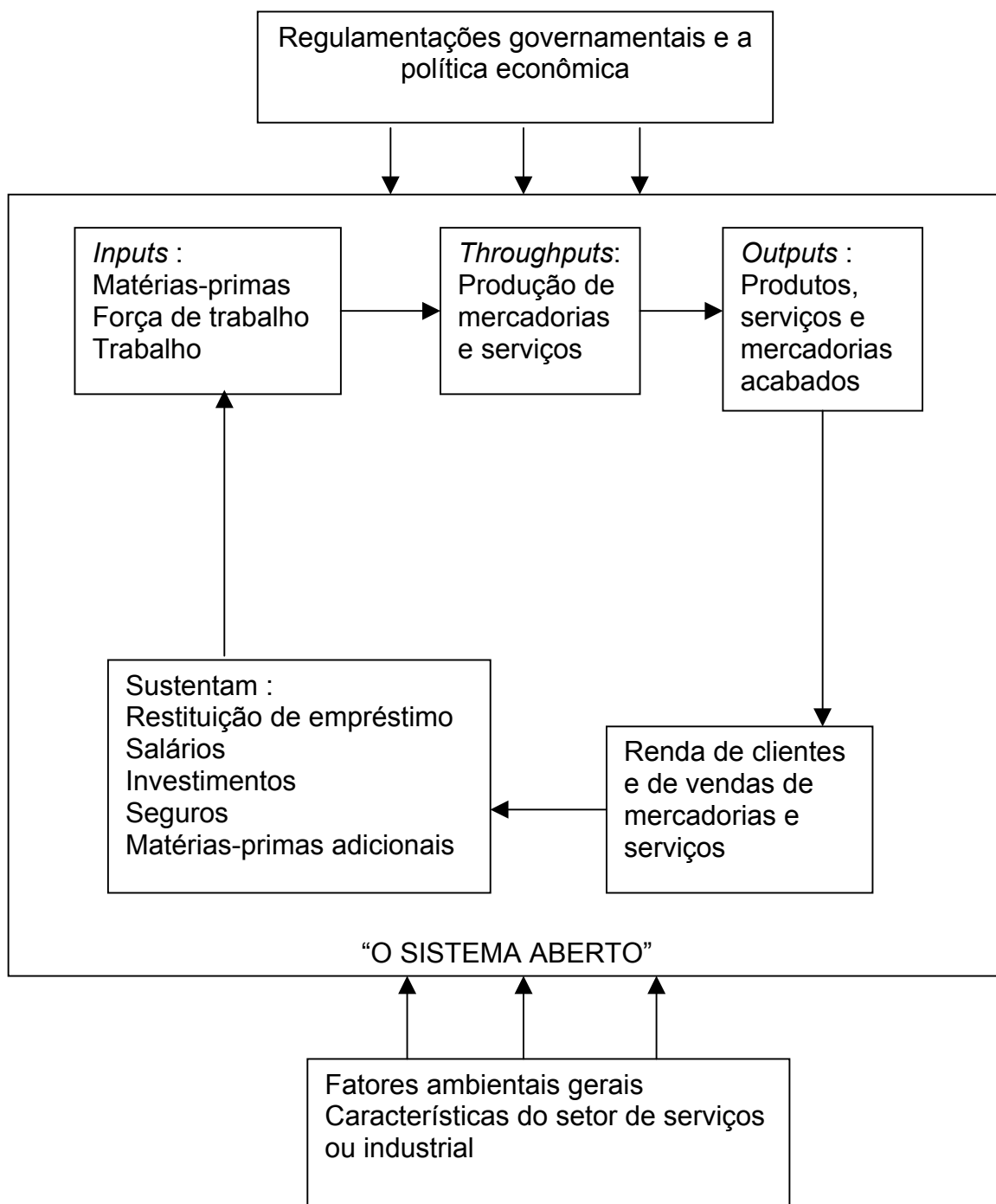
WILSON (1995) argumenta que, na análise da mudança estratégica, a abordagem do sistema aberto permite que as mudanças ocorridas dentro da organização sejam explicadas pelos fatores que existem do lado de fora dela: regulamentações governamentais, política econômica, fatores ambientais gerais e características do setor a que pertence à organização. “A mudança é fenômeno que não pode ser restrito somente a aspectos comportamentais. Ela necessita de perspectiva que possa misturar aspectos comportamentais com econômicos, tomada de decisão histórica com tomada de decisão orientada para o futuro, fatores políticos, sociais e econômicos”, ou seja, “o estudo da mudança organizacional requer interdisciplinaridade de focos que permitam uma apreciação dos contextos em que estratégias para mudanças são concebidas e desenvolvidas.”. WILSON (1995, p. 122 e 129)

Neste sentido, SCHRAMA (1993, p. 1) afirma que se há um paradigma dominante nos estudos organizacionais atuais, ele poderia ser circunscrito como a abordagem do sistema aberto. Este é pelo menos um elemento comum das perspectivas teóricas que estão em voga hoje. Conforme postula a abordagem do sistema aberto, o funcionamento das organizações não pode ser entendido sem referência ao relacionamento com seu ambiente.

Uma pesquisa sobre mudança, de acordo com PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992), deveria envolver contínua interação entre idéias sobre as condições,

o processo e o conteúdo da mudança junto com uma habilidade para regular as relações entre os três.

Figura 3 – O Sistema Aberto



Fonte : WILSON (1995, p. 43)

O conteúdo refere-se à área específica de transformação, ou seja, o que será transformado. As condições podem ser tanto internas como externas à organização. As condições externas referem-se à economia nacional, aos contextos políticos e sociais. As condições internas referem-se à estratégia vigente, à estrutura, à cultura, aos processos administrativo e político. As condições internas e externas respondem por que e quando haverá mudança. Por sua vez, o processo de mudança refere-se a ações, reações e interações das várias partes interessadas e como estas negociam a mudança, ou seja, como ocorrem as mudanças.

As questões levantadas no trabalho de PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992), sobre por que, como e quando as mudanças ocorrem, são de significado universal em todos os níveis em ambos os setores (público e privado). A mudança poderia ser explicada por uma interação entre o conteúdo, as condições internas e externas e o processo de mudança, sendo as condições internas e externas importantes formadoras desse processo.

PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992) concluíram que a administração da mudança provavelmente seja muito sensível às condições internas e externas da organização; que não existe receita simples para administrar a mudança; e que não há somente um único modo de efetuar a mudança. Para os autores, o processo de mudança reconhece emergência, possibilidades, precariedade e interação.

Ao falarem de mudança, HININGS e GREENWOOD (1989, p. 8) utilizam o termo *design* organizacional; argumentam que este conceito pode ser abordado mediante a noção de arquétipos. Arquétipo é “uma particular composição de idéias, valores e crenças (esquema interpretativo) conectados a estruturas e sistemas.”. De acordo com os autores, uma organização tende a operar e permanecer dentro de parâmetros e pressupostos de um dado arquétipo e encontra dificuldades para mover-se entre arquétipos. Tais movimentos representam a mudança.

Para os autores (p. 41), “*design* organizacional é processo de escolha forçada”; os “administradores enfrentam pressões do ambiente em que eles

operam.”. Isto não quer dizer que a mudança seja somente problema de ajuste às pressões externas. Certamente elas agem como limitadoras e produzem pressões para que haja uma resposta; mas tais características contextuais têm de ser reconhecidas e respostas têm de ser elaboradas pelos membros da organização. Uma função administrativa primordial é a interpretação do ambiente da organização e a determinação de uma resposta apropriada. Eles argumentam que para entender a mudança é necessário examinar a interação de aspectos externos e internos da organização.

Ao estudar a eficácia das organizações, MINTZBERG (1991c) identificou sete tipos de configurações que uma organização pode assumir, as quais ele chama de formas: empreendedora, profissional, adhocracia, diversificada, máquina, ideológica e política, sendo que as duas últimas são relativamente raras, pelo menos quando comparadas com as outras cinco. A cada uma destas formas ele associou uma força: empreendedora-direção, profissional-proficiência, adhocracia-inovação, diversificada-concentração, máquina-eficiência, ideológica-cooperação e política-competição. De maneira resumida, a força direção indica para onde a organização deve ir; a força eficiência garante o balanço entre benefícios ganhos e custos decorrentes; a força proficiência realiza tarefas com altos níveis de conhecimento e habilidade; a força concentração permite concentrar seus esforços sobre mercados específicos da organização; a força inovação permite descobrir novas coisas para seus consumidores e para a própria organização adaptar-se e inovar. Enquanto a força cooperação tenta colocar todas as outras forças juntas, a força competição luta para separá-las.

Para o autor existem duas visões sobre eficácia organizacional. Uma concentrada sobre o *portfólio* de formas e outra focada no sistema de forças; ambas as visões são decisivas para a prática da administração da mudança. Uma representa as mais fundamentais forças que agem na organização. Todas as organizações experimentam as sete forças no decorrer do tempo ou uma força o tempo todo. E outra representa as mais fundamentais formas que a organização pode assumir, algumas das quais por algum do tempo. Juntas, essas forças e

formas parecem um quadro de referência de diagnóstico, pelo qual se entende o que acontece nas organizações e se prescreve mudança efetiva nelas.

Os autores analisados nesta seção, embora não utilizem o termo determinismo como WILSON (1995) o faz, acreditam que o processo de mudança pode ser mais bem entendido por meio desta teoria, que enfatiza as forças ambientais e estruturais como determinantes da mudança. Isto não quer dizer que os dirigentes não tenham importância alguma no processo de mudança, somente que eles não devem ser considerados isolados dos diversos fatores envolvidos neste processo e, conseqüentemente no processo de escolha das estratégias, processo que será tratado na seção seguinte.

A escolha estratégica

Nos anos 70, a orientação teórica predominante era determinista e o argumento geral era este: “Se a estrutura organizacional não está adaptada ao seu contexto, então oportunidades são perdidas, custos crescem, e a sobrevivência da organização está ameaçada.” (CHILD, 1972, p. 8).

A perspectiva da escolha estratégica surgiu originalmente como corretivo da visão determinista, que argumenta que o modo pelo qual as organizações são desenhadas e estruturadas é determinado pelas suas circunstâncias operacionais. CHILD (1972) reconheceu a importância do papel dos dirigentes como tomadores de decisão nas organizações, defendendo o conceito de escolha e introduzindo novo termo na literatura: escolha estratégica

CHILD (1972) notou que as teorias tradicionais de organização tratavam o desempenho organizacional como resultado dos fatores ambientais e estruturais, mas não consideravam quem tomava as decisões que levavam a este desempenho. O autor advoga que os tomadores de decisão devem acreditar que há relação entre fatores deterministas e o nível de desempenho organizacional alcançado, porque do

contrário suas escolhas seriam irrelevantes. Neste sentido, ALDRICH (1979, p. 149 e 159) argumenta que a escolha estratégica é possível, mas as forças externas à organização limitam seu impacto; portanto “os tomadores de decisão têm alguma autonomia em selecionar estratégias e estabelecer padrões de desempenho.”.

Com relação ao desempenho, nota-se que algumas organizações estão mais propensas a encontrar crises que outras. STARBUCK, GREVE e HEDBERG (1991) sugerem dois motivos para o surgimento de crises: ameaças no ambiente e pontos fracos dentro da própria organização. Ambos os motivos são em parte verdadeiros, em parte falsos. Organizações que enfrentam crises percebem-nas como tendo origem no ambiente, mas tal explicação é muito simplista para ser verdade, pois “as percepções organizacionais nunca são totalmente precisas. As organizações, algumas vezes, decidem explicitamente, mas freqüentemente implicitamente, ao observar alguns aspectos do seu ambiente e ignorar outros. Elas também interpretam em termos dos seus atuais objetivos, métodos e competências, o que observam.” (p.786).

Se crises resultam parcialmente das falhas organizacionais, estas poderiam distorcer a percepção da organização. Embora distorções ocorram em todas as organizações, é exagero dizer que elas sejam suficientes para causar crises: pode-se inferir que percepções distorcidas contribuem com as crises ao levar as organizações a não agir ou agir erroneamente. Falhas nas organizações não somente afetam percepções, também afetam a realidade percebida. Falhas organizacionais são traduzidas em realidades ambientais, quando as organizações escolhem seus ambientes imediatos (fornecedores, características dos produtos, tecnologias e localizações geográficas), ou quando manipulam seus ambientes (propaganda, treinamento de funcionários, condução de pesquisas e negociação de acordos cooperados).

A melhor maneira de enfrentar a crise é evitá-la (STARBUCK, GREVE e HEDBERG, 1991). Para tanto os autores prescrevem o que a organização pode fazer neste sentido: (1) evitar excessos de racionalidade, confiabilidade, formalidade,

consistência lógica, planejamento, concordância, estabilidade, controle hierárquico e eficiência, pois estas propriedades só trazem benefícios quando aparecem em moderação; (2) substituir administradores estratégicos, tendo em vista que as organizações necessitam de novas percepções, idéias estratégicas frescas e revitalização; (3) rejeitar pressupostos implícitos, que nunca podem ser vistos e, portanto, nunca podem ser discutidos e alterados; (4) experimentar *portfólios*, isto é, investir em novos mercados, novos produtos, novas tecnologias, novos métodos de operação ou novas pessoas, embora seja difícil perseguir muitas alternativas devido à falta de recursos; (5) administrar a ideologia, que pode ser traduzida em moral, entusiasmo, crenças, objetivos, valores e idéias das pessoas que compõem a organização.

Ao falar de falhas organizacionais, STARBUCK, GREVE e HEDBERG (1991, p. 793) acreditam que se pode criar a impressão de que organizações que encontram crises são diferentes das que as evitam. Isto não é verdade, o que ocorre é que algumas organizações redescobriram a verdade contida num antigo provérbio chinês: crises são tempos de perigo, mas também de oportunidades.

O exercício da escolha estratégica pelos decisores organizacionais refere-se ao processo, cujo primeiro estágio é a avaliação da posição da organização, ou seja, as expectativas nela depositadas pelos provedores de recursos externos, a tendência de eventos externos, o desempenho organizacional recente, quão confortáveis os decisores estão com a configuração interna da organização e assim por diante. A escolha de objetivos para a organização é o passo seguinte, que deve levar em consideração este posicionamento.

Ações orientadas externamente podem incluir um movimento dentro ou fora de um dado mercado ou áreas de atividade, a fim de tentar e conseguir uma procura ou resposta favorável, que será expressa por alta avaliação do consumidor a respeito dos produtos e/ou serviços da organização. Essas ações poderiam incluir também tentativas de negociar os termos aceitáveis de desempenho organizacional com os provedores de recursos externos ou instituições que mantêm sanções sobre

a organização, embora essa perspectiva não tenha sido considerada em 1972. CHILD (1997, p. 48)

Ao fazer o retrospecto e o prospecto da escolha estratégica, CHILD (1997) partiu do princípio de que enquanto perspectivas teóricas ou paradigmas podem ser irreconciliáveis em seus termos filosóficos, quando aplicados aos estudos dos fenômenos organizacionais eles não são necessariamente incompatíveis. Uma contribuição contemporânea da análise da escolha estratégica deriva do seu potencial de integrar algumas das diferentes perspectivas em estudos organizacionais.

Não é possível abstrair do ambiente, quando se consideram as escolhas estratégicas viáveis aos atores organizacionais. Particularmente porque o ambiente apresenta limites e oportunidades para a organização que estabelece os parâmetros da escolha, e também porque os meios pelos quais os atores organizacionais entendem o ambiente afetam a extensão em que eles acreditam gozar de autonomia para escolher entre as alternativas.

A análise da escolha estratégica reconhece ambos os aspectos proativo e reativo na tomada de decisão organizacional em face do ambiente. Agentes organizacionais são vistos como possuidores de limitada autonomia. Eles podem tomar iniciativas externas, incluindo a escolha de entrar em ambientes ou deles sair, e também para fazer arranjos adaptativos internos. Ao mesmo tempo, o ambiente dentro do qual eles estão operando é visto como limitador de seu escopo de ação, porque ele impõe certas condições para o desempenho adequado da organização.

Para CHILD (1997) a escolha estratégica não pode estar contida dentro de nenhum dos paradigmas identificados por BURREL e MORGAN (1994). “Nem um paradigma inteiramente subjetivista nem um inteiramente objetivista poderia prover alicerce teórico suficiente para este processo.” (p. 62). O processo de ação em organizações não pode, portanto, ser tratado adequadamente por uma perspectiva que não incorpore ambas as características, subjetiva e objetiva.

A escolha estratégica é caminho de duas mãos. De um lado, as ações do ator organizacional influenciam a estrutura (fatores ambientais e estruturais); por outro lado, a estrutura exerce influência sobre as ações do ator organizacional. Assim, a escolha estratégica como processo fornece exemplo de estruturação, conforme definição de GIDDENS (1989).

A perspectiva da escolha estratégica sobre o processo organizacional traz, então, a ação e a estrutura em dinâmica tensão ao longo da dimensão subjetiva-objetiva. A ação, realizada pelo dirigente, refere-se ao aspecto subjetivo; a estrutura, isto é, os fatores ambientais e estruturais, refere-se ao aspecto objetivo: o desempenho organizacional é resultante da interação entre ação e estrutura. (CHILD, 1997)

Na visão de CHILD (1997 e 1972), estudar as escolhas estratégicas é conhecer as decisões que foram implementadas em determinados períodos da vida da organização. Em outras palavras, a escolha estratégica é a opção feita pelo dirigente entre as alternativas estratégicas apresentadas em dado momento; para que esta escolha leve a organização a um desempenho adequado, este processo precisa levar em consideração os fatores internos e externos da organização.

O conceito de estratégia, utilizado neste trabalho, foi subtraído do estudo de CHANDLER (1962, p. 13), que define decisões estratégicas como aquelas que dizem respeito ao desempenho de longo prazo de uma organização. A concepção de estratégia deste autor enfatiza o papel ativo dos dirigentes na definição de objetivos: “Estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas.”.

Ao estudar as escolhas estratégicas, levar-se-ão em consideração as estratégias funcionais, definidas por BYARS (1984), de maneira simples, como os meios ou métodos para alcançar a grande estratégia organizacional. Já HAX e MAJLUF (1991), definiram-na de forma mais elaborada, como conjuntos de programas de ação bem definidos, que visam a consolidar os requisitos funcionais

necessários ao composto de negócios de uma empresa, assim como ao desenvolvimento de competências únicas para superar ou, pelo menos igualar a capacidade dos concorrentes. Neste sentido, a maioria das empresas considera em primeiro lugar aumentar sua participação no mercado.

Uma organização pode crescer tanto por meio dos negócios existentes (estratégias de crescimento), quanto por meio de negócios novos (estratégias de diversificação). Antes de optar por novos negócios, os dirigentes devem verificar se existe a possibilidade de melhorar o desempenho dos negócios atuais. A esse respeito, ANSOFF (1965) propôs uma fórmula para detectar oportunidades de crescimento, chamada estratégias de marketing, baseadas nos mercados e produtos (ou serviços), expressa na figura 4.

Figura 4 – Estratégias de marketing baseadas nos mercados e produtos (ou serviços).

		Mercado	
		Existente	Novo
Produto ou serviço	Existente	Penetração no mercado	Desenvolvimento de mercado
	Novo	Desenvolvimento de produto	Diversificação

Fonte: ANSOFF (1965, p. 109)

A organização deve verificar se pode ganhar mais participação de mercado com os atuais produtos que estão no mercado (estratégia de penetração no mercado). A seguir, deve verificar se pode identificar ou encontrar novos mercados para esses produtos (estratégia de desenvolvimento de mercado); por fim, deve analisar se pode desenvolver novos produtos, de interesse potencial ao atual mercado (estratégia de desenvolvimento de produto). Depois de verificar as possibilidades de crescimento por meio dos negócios existentes, a organização deve

analisar as oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados (estratégia de diversificação). (ANSOFF, 1965 e KOTLER, 1993)

Uma estratégia de marketing especifica um mercado alvo (grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair) e um composto de marketing relacionado (variáveis que a empresa reúne para satisfazer esse grupo alvo). Ao aprender mais sobre a tomada de decisão orientada para o mercado, os dirigentes têm mais condições de tomar decisões eficientes; em consequência sustentar ou conquistar vantagem competitiva. Em termos de marketing, isto significa que uma empresa possui um composto de marketing que o mercado alvo considera melhor do que qualquer concorrente.

O composto de marketing, popularizado por McCARTHY e PERREAULT JR. (1997), é constituído pelas variáveis produto, ponto de venda, promoção e preço, ou quatro pês. A estas variáveis estão relacionadas inúmeras decisões estratégicas. Neste trabalho, consideram-se os principais fatores de decisão relacionados a cada um dos quatro pês (figura 5).

Figura 5 – Principais fatores de decisão relacionados aos quatro pês.

Produto	Ponto de venda	Promoção	Preço
Qualidade Marca Embalagem	Canal de distribuição	Venda pessoal Venda em massa – propaganda – publicidade Promoção de vendas	Estabelecer preço

Fonte : Adaptado de McCARTHY e PERREAULT JR. (1997, p. 45).

Um aspecto muito importante da escolha estratégica é a alocação de recursos, tanto para a área de marketing como para as outras áreas funcionais. É preciso escolher alternativas estratégicas condizentes com os recursos disponíveis. Tendo em vista que a administração financeira afeta todas as áreas funcionais da

organização, as decisões relacionadas às finanças não poderiam deixar de ser estudadas.

A administração financeira pode ser dividida em duas funções principais. A primeira relaciona-se às atividades contábeis: registro, monitoração e controle dos resultados financeiros das operações de uma organização. A segunda relaciona-se à aquisição de fundos para suprir as necessidades atuais e futuras da organização: são as atividades financeiras propriamente ditas (GITMAN, 1987 e BYARS, 1984). Neste trabalho utilizar-se-á o termo estratégias financeiras para referir-se à segunda função.

As atividades básicas da administração financeira são a obtenção e a alocação de recursos. Quanto à obtenção de recursos, é necessário decidir se as atividades organizacionais serão financiadas por meio de empréstimos de curto ou de longo prazo. Em relação à alocação de recursos, há dois tipos de fatores de decisão. O primeiro refere-se a ativos permanentes específicos, que podem ser comprados ou arrendados. O arrendamento (*leasing*) envolve a utilização destes ativos permanentes específicos, sem efetivamente se ter sobre eles o direito de posse. O segundo refere-se ao portfólio de investimento, uma coleção de investimentos que podem consistir em títulos ou ativos permanentes, ou uma combinação de ambos. Estes fatores de decisão estão expressos na figura 6. (GLUEK e JAUCH, 1984; GITMAN, 1987)

Figura 6 – Principais fatores de decisão relacionados às finanças

Empréstimos	Instalações, terrenos, veículos e máquinas	Portfólio (carteira) de Investimento
Curto prazo Longo prazo	<i>Leasing</i> Compra	Manter Desacelerar Encerrar Iniciar

As principais estratégias funcionais identificadas por BYARS (1984) e HAX e MAJLUF (1991) foram as de marketing, finanças, produção, pesquisa e

desenvolvimento (tecnologia), recursos humanos e materiais. Dentre estas trabalhar-se-á com as estratégias funcionais de marketing e de finanças.

CHILD (1972) argumenta que as teorias que enfatizam as condições internas e externas da organização, sobre a escolha estratégica, falham ao não considerar o agente de escolha. Para o autor, o exercício da escolha implica uma anterior avaliação da situação, que inclui outros fatores além daqueles de natureza puramente econômica realçados por grande parte das teorias organizacionais sobre escolha estratégica.

De acordo com MINTZBERG e QUINN (1991), a formulação da estratégia e a escolha estratégica descrevem como as estratégias deveriam ser feitas e assim ilustram o seu lado prescritivo. Embora existam críticas sobre esta abordagem, ela tem-se mostrado útil em muitas situações e tem como líder Michel Porter.

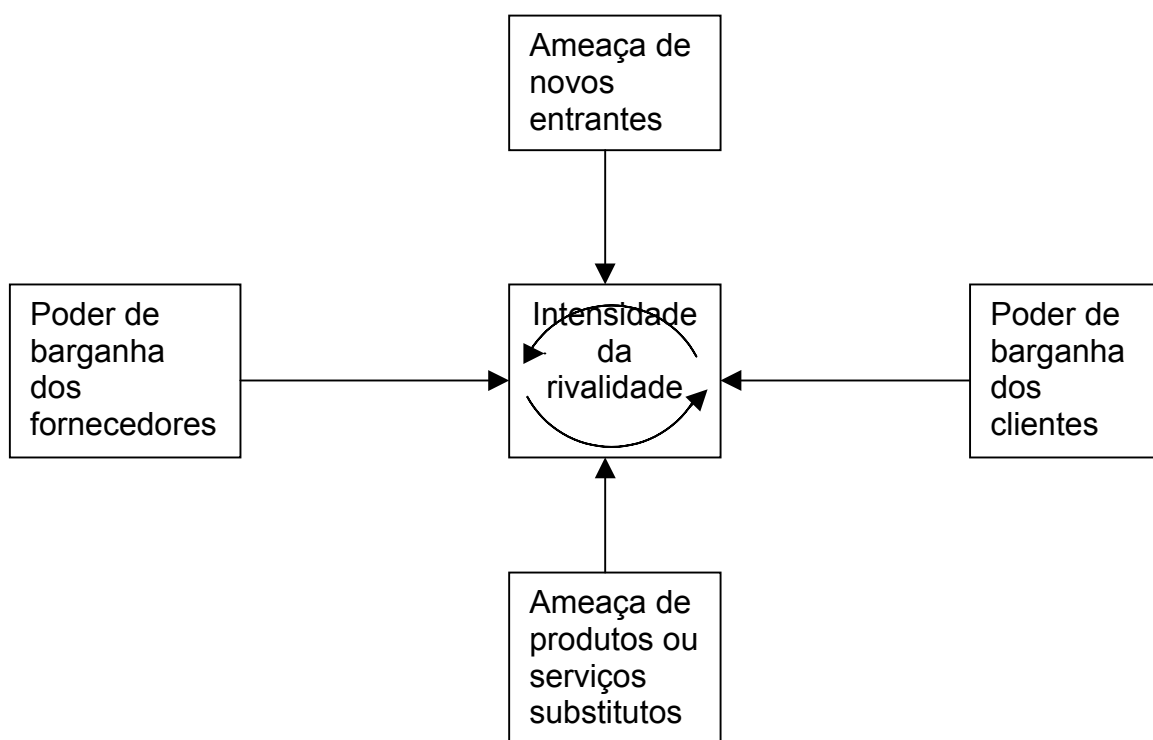
Para PORTER (1991, p. 61), “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição.”. Em seu artigo *How competitive forces shape strategy*, ele propõe um quadro de referência de cinco forças que, para ele, definem a postura básica da competição na indústria: o poder de barganha existente dos fornecedores e clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e novos entrantes e a intensidade da rivalidade existente. A figura 7 esquematiza estas cinco forças básicas.

Como postula o autor, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição, onde ela melhor possa se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor. A partir da análise dessas fontes básicas de pressão competitiva, torna-se possível identificar as forças e fraquezas da organização e escolher a alternativa estratégica mais adequada, a fim de garantir a competitividade da empresa.

Tal escolha estratégica poderá incluir (1) posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva; e/ou (2) influenciar no equilíbrio competitivo de forças por meio de ações estratégicas,

melhorando, portanto, a posição da empresa; e/ou (3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas com a esperança de explorar a mudança, escolhendo a estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo, antes que os oponentes a reconheçam.

Figura 7 – Forças que moldam a competição em um setor industrial



Fonte : Adaptado de PORTER (1991, p. 62)

Ainda na mesma linha de Porter, GILBERT e STREBEL (1991) afirmam que a identificação de quais estratégias conduzem à vantagem competitiva em uma indústria pode ser feita em três passos principais: (1) definição da indústria (2) identificação de possíveis movimentos competitivos, que tiram partido de possíveis fontes de vantagens competitivas na indústria; (3) seleção entre estratégias genéricas (de sucesso). MINTZBERG (1991b) adverte: enquanto um quadro de referência de estratégias genéricas pode ajudar a pensar sobre a posição de uma organização, o uso dele como adequada lista pode colocar a organização em

desvantagem em relação a competidores que desenvolvem suas estratégias de modo mais criativo.

Contrastando com o modelo de planejamento tradicional, que tem o ambiente como fator crítico de determinação da estratégia da organização, a abordagem de HAMEL e PRAHALAD (1995) assevera que os fatores chaves para o sucesso se encontram dentro da organização, em termos de recursos, capacidades e competências. A escolha da estratégia da organização não é ditada pelos limites do ambiente, mas é mais influenciada pelos cálculos de como a organização pode melhor explorar seus núcleos de competências relativos às oportunidades no ambiente externo.

Como se pode notar por meio da revisão da literatura, muitas são as visões sobre o processo de escolha das estratégias, porém este trabalho utilizou-se da mais ampla das definições: inclui fatores ambientais, estruturais e o papel do dirigente. Na seção seguinte tratar-se-á do processo estratégico que está intimamente relacionado à escolha estratégica.

O Processo Estratégico

A edição especial de verão do STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, de 1992, foi dedicada ao estudo do processo estratégico, ou seja, à forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, via gerências, visando à utilização eficiente do processo administrativo para a elaboração e implementação de estratégias.

Na visão de CHAKRAVARTHY e DOZ (1992, p. 5), o processo estratégico está relacionado à elaboração eficiente das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas. Assim, as palavras-chaves do processo estratégico são: elaborar, validar e implementar. A elaboração pode ser considerada a maneira como uma empresa desenvolve ou, nos termos da literatura, formula ou forma estratégias. Como se sabe, há inúmeras maneiras de encontrar a estratégia, incluindo tentativa e

erro; contudo não se pode garantir sua eficiência. Para MINTZBERG e QUINN (1991), o processo de elaboração parece descrever como as estratégias realmente são feitas, enfatizando que elas podem se formar implicitamente, tanto quanto serem formuladas explicitamente: a estratégia tanto pode ser guia de ação definida *a priori*, quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

De acordo com QUINN (1991), o planejamento estratégico não captura a essência da elaboração estratégica, embora desempenhe um importante papel no desenvolver novos dados e no confirmar estratégias derivadas de outras formas. O autor acredita que a elaboração da estratégia se dê por um processo chamado de incrementalismo lógico: o processo parece incremental em sua superfície, mas poderosa lógica está por baixo dele.

Ainda, segundo QUINN (1991), a completa estratégia raras vezes é escrita; os processos usados para chegar à total estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e amplamente intuitivos. Frequentemente ocorrem eventos externos e internos, sobre os quais os administradores não têm controle; decisões provisórias são tomadas e acabarão formando a futura postura estratégica da organização. Quando estes eventos ocorrem, poderia não haver nem tempo, nem recursos, nem informação suficiente para tentar uma análise estratégica formal completa de todas as possíveis opções e suas conseqüências. Ainda que decisões precoces tenham sido tomadas sob tensas condições, elas, com freqüência, significam novos impulsos, precedentes ou perdas de oportunidades que dificilmente serão revertidas mais tarde. Ao reconhecer isto, os administradores tentam negociar com eventos precipitados de maneira incremental.

Mudar de maneira incremental permite aos dirigentes lidar com problemas informacionais, políticos, motivacionais e de comprometimento que frequentemente inibem ou impedem a mudança em grandes organizações. Enquanto as prescrições de QUINN (1991b) não parecem nítida e ordenadamente como aquelas mostradas na literatura sobre mudança planejada, elas têm relevância direta para os

administradores, que devem negociar no complexo mundo real das grandes organizações. Por causa das complexidades envolvidas, as estratégias eficientes requerem um processo incremental, interativo e de aprendizagem para todos os jogadores-chaves envolvidos.

É bem reconhecido que as maiores mudanças organizacionais são parte integral da estratégia (CHANDLER, 1962). Algumas vezes elas constituem a própria estratégia; outras vezes elas precedem e ou precipitam a nova estratégia; casos há em que elas ajudam a implementar a estratégia. Como muitas outras decisões estratégicas importantes, as mudanças macro-organizacionais são tipicamente manuseadas incrementalmente e fora do processo de planejamento formal.

Isto não quer dizer que as técnicas de planejamento formal não tenham importância, visto que servem a certas funções essenciais. No sentido de processo, elas provêm uma disciplina que força os administradores a olhar, de tempos em tempos, à frente; requerem rigorosas comunicações sobre objetivos, resultados estratégicos e alocação de recursos; estimulam análises de longo prazo; geram uma base para avaliação e integração de planos de curto prazo; estendem horizontes de tempo e protegem investimentos de longo prazo; criam um pano de fundo psicológico e um quadro de informação sobre o futuro contra os quais os administradores podem calibrar as decisões provisórias ou de curto prazo. No sentido de tomada de decisão, elas sintonizam compromissos anuais; formalizam programas de redução de custos; ajudam a implantar mudanças estratégicas decididas (QUINN, 1991).

Para o autor, o incrementalismo lógico é processo consciente, propositado e proativo. Apropriadamente administrado, ele permite ao executivo juntar as contribuições das análises sistemáticas racionais, teorias políticas e de poder, e conceitos de comportamento organizacional; ajuda o executivo a alcançar coesão e identidade com novas direções; permite ao executivo negociar relações de poder e necessidades comportamentais individuais; permite, ainda, usar melhor os possíveis insumos informacionais e analíticos na escolha do seu principal curso de ação.

QUINN (1991) descreve a elaboração estratégica como processo de aprendizagem interativo administrado, em que o chefe estrategista elabora a estratégia em sua própria mente e administra a sua aceitação pela organização. Ele tenta integrar seu ponto de vista com o tradicional, isto é, enquanto as estratégias emergem ou se formam em processo incremental, elas têm muitas características da estratégia deliberada ou formulada.

De acordo com HAX e MAJLUF (1991, p. 9), a definição do processo de elaboração da estratégia surge da definição de estratégia deliberada e emergente. Considera-se a estratégia deliberada, quando a sua realização segue o curso pretendido de ação, e emergente, quando a estratégia surge dos padrões do comportamento da empresa no passado, apesar dos planos e das intenções.

MINTZBERG (1989) afirma: uma das tarefas mais importantes dos gerentes é elaborar estratégias ou, pelo menos, revisar o processo pelo qual fazem estratégias. Em sentido restrito, elaborar estratégias é decidir que produtos serão produzidos e para quem. Já em sentido mais amplo, elaborar estratégias refere-se ao modo como a organização estabelece e quando necessariamente muda sua orientação básica.

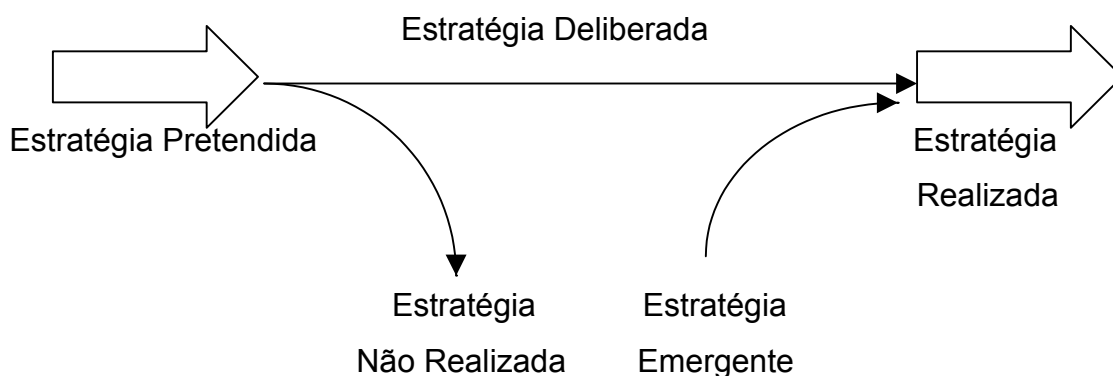
O autor, ao comparar elaboração estratégica com o trabalho de criação em argila, afirma que os administradores moldam as estratégias do mesmo modo que os artesões moldam seu barro, ou seja, o trabalho gerencial acontece dentro de um caos calculado, em que se manobra o complexo e necessário processo da elaboração da estratégia. A estratégia é executada não somente baseada no pensamento e na razão, mas também com sentimento de intimidade e harmonia com os recursos disponíveis, desenvolvidos por meio de longa experiência e envolvimento nos quais formulação e implementação surgem em processo fluido de aprendizagem, por meio do qual as estratégias criativas emergem.

Desta forma, surgem os pré-requisitos para a elaboração estratégica: conhecer bem as capacidades e os limites da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente, para que haja profunda reflexão sobre a

direção estratégica; portanto os administradores situam-se entre o passado das capacidades organizacionais e o futuro das oportunidades de mercado: se forem verdadeiros artesões, trarão para seu trabalho um conhecimento profundo dos materiais à sua mão. MINTZBERG (1989)

Dois tipos de estratégia foram identificados por MINTZBERG (1978): a pretendida e a realizada. Estas duas, pelo menos em tese, podem ser combinadas de três maneiras, como mostra a figura 8. Estratégias pretendidas, que são realizadas, podem ser chamadas de estratégias deliberadas. Estratégias pretendidas, que não são realizadas, talvez por causa de expectativas não realísticas, julgamentos errôneos sobre o ambiente ou mudanças na implementação ou durante ela, podem ser chamadas de estratégias não realizadas. Estratégias realizadas que nunca foram pretendidas, talvez porque não ter estratégia fosse a intenção, ou talvez porque essas foram deslocadas ao longo do caminho, podem ser chamadas de estratégias emergentes.

Figura 8 – Tipos de estratégia



Fonte : MINTZBERG (1978, p. 945)

As estratégias podem tanto ser formadas quanto formuladas. Neste sentido MINTZBERG (1991) as classifica como emergentes e deliberadas. Estratégias que aparecem sem claras intenções ou a despeito delas podem ser chamadas emergentes. Ações simplesmente convergem em padrões. Elas podem se tornar

deliberadas, se o padrão é reconhecido e então legitimado pelo executivo. Na prática, toda a estratégia caminha sobre dois pés, um deliberado e o outro emergente. Uma estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem, enquanto uma puramente emergente impede o controle. Segundo o autor, a aprendizagem deve ser unida com o controle. “Estratégia deliberada e emergente são os pontos de um *continuum* entre os quais a estratégia é formada no mundo real.” (MINTZBERG, 1991, p. 109).

Segundo MINTZBERG (1991), não há melhor maneira para elaborar uma estratégia, mas algumas das mais efetivas estratégias combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional. Há estratégias que são deliberadas em suas linhas guias; e são emergentes em suas linhas específicas (estratégia guarda-chuva), mas há também a estratégia deliberadamente emergente, em que o processo é conscientemente administrado para permitir que as estratégias emerjam. Na estratégia deliberadamente emergente, também conhecida como processo estratégico, os administradores controlam o processo de elaboração estratégica.

Três modelos de se elaborar estratégia foram identificados por MINTZBERG (1973): (1) o modelo empreendedor, em que um poderoso líder toma decisões corajosas e arriscadas em nome de sua organização; (2) o modelo adaptativo, em que a organização se adapta, em passos pequenos e desconectados, a uma dificuldade do ambiente; (3) o modelo planejado, em que a análise formal é utilizada para planejar estratégias explícitas e integradas para o futuro: estes três modelos, descritos acima, podem combinar-se de diversas formas nas organizações.

O primeiro dos modelos, o empreendedor apresenta quatro características básicas: (1) a elaboração da estratégia é dominada pela procura ativa de novas oportunidades; os problemas são secundários; (2) na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do chefe executivo, que é capaz de envolver toda a organização em seus cursos de ação, por meio de seu poder pessoal e de seu carisma; embora possa existir um plano organizacional explícito, é comum encontrar

estratégias guiadas pela visão que o empreendedor tem de sua organização, ou seja, pelo seu plano de ação personalizado; (3) a elaboração da estratégia é caracterizada por dramáticos saltos para frente em face da incerteza; estratégias mudam por meio de passos grandes e corajosos; o chefe executivo administra para fora (isto é, tendo em vista o que acontece do lado de fora de sua organização) e prospera em condições de incerteza, em que a empresa pode obter ganhos superiores; (4) o crescimento é o objetivo dominante da organização empreendedora; de uma forma resumida, a organização que opera de acordo com o modelo empreendedor, sugere, pelas suas ações, que o ambiente é maleável, uma força para ser confrontada e controlada.

O modelo adaptativo, assim como o empreendedor, apresenta quatro principais características, a saber: (1) Objetivos claros não existem na organização adaptativa. Fazer estratégia reflete uma divisão de poder entre membros de uma complexa coalizão, que pode envolver administradores, proprietários, governos, entre outros. Não há fonte central de poder nem há um simples objetivo. O conjunto de objetivos organizacionais é caracterizado pela barganha entre os grupos, com ganhos e perdas para ambos os lados. Ao atender diversos interesses, a organização ignora a inconsistência entre eles e, também, não dá prioridade a nenhum dos objetivos, tais como lucratividade e crescimento. (2) O processo de elaborar estratégia é caracterizado por uma solução reativa para problemas existentes, em vez de uma procura proativa por novas oportunidades. A organização adaptativa trabalha em um ambiente que impõe muitos problemas e crises; pouco tempo sobra para procurar oportunidades; mesmo quando sobra, a falta de objetivos claros impedem-na de ser proativa. Além do mais, a organização adaptativa procura condições de certeza, se possível; caso contrário, tenta reduzir incertezas, estabelecendo cartéis para garantir mercados, negociando arranjos de compras de longo prazo, a fim de estabilizar fontes fornecedoras, e assim por diante. (3) A organização adaptativa toma suas decisões em passos incrementais e em série. Seu ambiente é complexo e existe o medo de aventurar-se muito em direção ao desconhecido; portanto as decisões não são ousadas; na verdade, são decisões pequenas, incrementais e não se distanciam muito do que é familiar, considerando

somente as alternativas que não diferem muito do *statu quo*. (4) As decisões desconectadas são características da organização adaptativa. Decisões não podem ser facilmente interrelacionadas neste modelo. As demandas sobre a organização são diversas, e nenhum administrador tem a capacidade mental de reconciliar todas. Às vezes, é mais simples e menos caro tomar decisões de modo desligado, onde cada uma é tratada independentemente, com pouca atenção ao problema da coordenação. As decisões são fragmentadas; mas, pelo menos, o estrategista permanece flexível, livre para adaptar-se às necessidades do momento.

De maneira geral, pode-se dizer que o mundo da organização que opera em conformidade com o modelo adaptativo é complexo; o executivo deve encontrar meios para lidar com ele. Suas decisões são basicamente de natureza reativa, em pequenos passos e não se afastam muito do *statu quo*. Este modelo descreve também o processo de elaborar estratégias como algo em que os tomadores de decisão, com objetivos conflitantes, barganham entre si para produzir uma cadeia de decisões incrementais e desconectadas.

Por fim, apresentam-se as três características do modelo planejado: (1) O analista assume o papel principal na elaboração da estratégia. O analista ou planejador trabalha lado a lado com a administração e assume a maior responsabilidade em grande parte do processo de elaborar estratégias. Seu papel é aplicar técnicas administrativas para desenhar estratégias de longo prazo. (2) O modelo planejado está focado sobre a análise sistemática, particularmente na determinação dos custos e benefícios das propostas concorrentes. O planejamento formal envolve tanto a procura ativa de novas oportunidades, como a solução de problemas existentes. O processo é sempre sistemático e estruturado. (3) É caracterizado, acima de tudo, pela integração de decisões e estratégias. Concluindo, o modelo planejado é orientado pela análise sistemática e compreensiva; é utilizado na crença de que a análise formal possa prover entendimento bastante do ambiente para influenciá-lo.

As condições que guiam uma organização em direção a um dos três modelos também foram delineadas por MINTZBERG (1973). O modelo empreendedor requer que a autoridade de decidir esteja com um indivíduo poderoso. O ambiente deve ser produtivo, a organização deve estar orientada para crescimento. Estas condições são típicas de organizações pequenas e/ou jovens. Seus custos são baixos e elas têm pouco que perder por agir de maneira corajosa. Este comportamento pode ser também característico de organizações com problemas, que têm pouco que perder por agir de forma corajosa; na verdade, esta pode ser sua única esperança. Para satisfazer a condição de poder centralizado, a organização deve ser ou uma empresa de negócios (muitas vezes tendo o proprietário como chefe executivo), ou um órgão governamental com poderoso líder. O modelo empreendedor é freqüentemente encontrado com liderança carismática.

A utilização do modelo adaptativo sugere que a organização enfrente um ambiente complexo, que muda rapidamente e uma coalizão dividida. Não poderia haver concordância nos objetivos e estes não poderiam ser operacionais (não poderiam ser quantificados). Tais condições são comuns em organizações grandes e estabilizadas, com altos custos e muitos grupos divergentes que controlam uns aos outros.

A fim de utilizar o modelo planejado, a organização deve ser grande o suficiente para bancar os custos da análise formal, deve ter objetivos operacionais e deve enfrentar um ambiente razoavelmente previsível e estável. Essas condições costumam ser encontradas em empresas de tamanho razoável, que não enfrentam concorrência severa e imprevisível. Neste modelo, o sistema de poder é hierárquico, objetivos podem ser operacionais e o ambiente pode ser controlado.

Não há melhor maneira de se elaborar uma estratégia, o que existe é a maneira mais adequada a determinada situação. Condições de certeza não requerem planejamento e aquelas de pura incerteza não podem ser submetidas à análise. Cabe ao administrador reconhecer se a situação em questão requer planejamento, planejamento limitado ou ausência de planejamento. MINTZBERG

(1973) adverte que mais importante ainda é reconhecer a necessidade de que o administrador permaneça parcialmente no modelo adaptativo em todos os tempos: crises e eventos inesperados são parte importante da realidade organizacional; o planejamento formal nem sempre pode prevê-los. Isto não quer dizer que o planejamento formal seja inútil, mas sugere que este apresenta limitações.

O quadro 1 representa um resumo das características e das condições dos três modelos, enquanto a figura 9 descreve a esses de forma gráfica. O primeiro desenho mostra a tomada de decisões corajosas e consistentes com a visão geral do empreendedor. O segundo ilustra uma organização puramente adaptativa e a tomada de decisões incrementais em reação às forças do ambiente, enquanto o último indica um plano com específico e inalterado caminho em direção a determinado objetivo.

A revisão da literatura nos mostra que o trabalho do gerente não é apenas conceber estratégias específicas, mas também reconhecer seu surgimento em algum lugar da organização e intervir quando necessário. Assim, ao detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma, as estratégias emergentes úteis poderão ser implementadas. Gerenciar estrategicamente é permitir que muitos tipos de estratégia venham a se desenvolver.

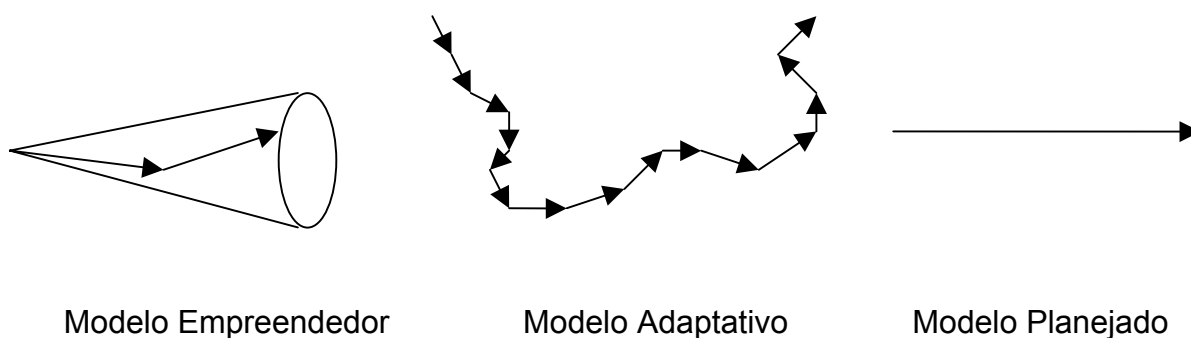
Implementação, na literatura, também significa usar a estratégia, operá-la e executá-la. Isso tem que ver com as atividades relacionadas com toda a organização e o seu trabalho. Há dois tipos de atividades: elaboração que se relaciona ao encontro da estratégia e implementação que diz respeito a usar a estratégia. Estas duas atividades são freqüentemente utilizadas sem distinção na literatura, mas há realmente duas atividades separadas: (1) encontrar ou elaborar a estratégia que vai ser usada; (2) desenvolver um processo administrativo necessário para utilizar a estratégia. No processo de elaboração da estratégia não é necessário, embora seja possível, envolver toda a organização, mas a fase de implementação da estratégia requer que a organização toda esteja envolvida. (SCHENDEL, 1992, p .2)

Quadro 1 - Características e condições dos três modelos

Características	Modelo Empreendedor	Modelo Adaptativo	Modelo Planejado
Padrão de decisões	Proativo	Reativo	Proativo e Reativo
Objetivos da organização	Crescimento	Indeterminado	Eficiência e crescimento
Avaliação de propostas	Bom senso	Bom senso	Analítica
Escolhas feitas por	Empreendedor	Barganha: dirigentes, proprietários e consultoria	Gerência
Horizonte de decisão	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo
Ambiente adequado	Instável	Estável	Arriscado
Inter-relação nas decisões	Eventualmente relacionadas	Desconectadas	Inter-relacionadas
Flexibilidade do modelo	Flexível	Adaptativo	Limitador
Passos das mudanças	Decisões corajosas	Passos incrementais	Estratégias globais
Visão da direção	Genérica	Pouca	Específica
Condição para o uso			
Fonte de poder	Empreendedor	Dividida	Gerência
Objetivos da organização	Operacional	Não Operacional	Operacional
Ambiente organizacional	Produtivo	Complexo, dinâmico	Previsível, estável
Status da organização	Jovem, pequena ou com forte liderança	Estabilizada	Grande e complexa

Fonte : Adaptado de MINTZBERG (1973, p. 49)

Figura 9 – Os caminhos dos três modelos



Fonte : MINTZBERG (1973, p. 49)

Alguns pesquisadores do processo estratégico têm visto essas duas posições conceituais como a mesma coisa; mas os que o fazem admitem que as estratégias surgem no dia-a-dia da organização, que os gerentes não estão envolvidos deliberadamente no processo de busca de estratégia, e que esta é apenas algo que emerge do coletivo e talvez de ações aleatórias; acima de tudo, não é resultado de ação específica e direcionada, ou seja, da identificação da necessidade de mudar.

O problema com esta visão emergente é que a validação da qualidade de uma estratégia é seu uso e a sobrevivência da organização; é essencialmente uma visão *ex post*. Não há teste de qualidade de estratégia, a não ser a continuidade da existência da organização. É necessário pesquisar *ex ante* as previsões em contraste com situações *ex post*. Sem tal teoria, sem tal previsão não há papel ou atividade para o gerente estratégico, e não há oportunidade para o acúmulo de conhecimento. É aqui que as citações de SCHENDEL (1992) adquirem relevância na questão da validação ou no que pode ser considerado evidência ou prova. A posição da validação entre elaboração e implementação sugere processos separados, desafiando os gerentes estratégicos. Com previsão e validação surge a possibilidade de acumulação de conhecimentos e atribuições para os gerentes: “a ligação da estratégia ao desempenho parece ser o centro do assunto ou, dito de forma diferente, a boa estratégia deve ser criada ou imaginada, capacitada para ganhar posições vitoriosas.” (SCHENDEL, 1992, p. 3). O desafio é utilizar o processo administrativo para elaborar e desenvolver boas estratégias e, daí, seguir desenvolvendo processos necessários para usar as estratégias com o propósito de gerenciar eficientemente a empresa.

A pesquisa sobre processo estratégico volta-se para um número de questões fundamentais que são do interesse dos gerentes gerais. A principal dessas enfoca “como a gerência geral pode influenciar continuamente a qualidade da posição estratégica da empresa, por meio do uso de processos decisórios e sistemas administrativos apropriados.” (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992, p. 5). Neste caso, o termo sistema administrativo significa estrutura organizacional, planejamento, controle, incentivos, gerência de recursos humanos e sistemas de valores de uma

empresa. O campo de pesquisa do processo estratégico está relacionado com a elaboração das estratégias nas empresas e como elas são validadas e implementadas eficientemente. Além disso, a estratégia da empresa deve mudar na tentativa de encontrar novas oportunidades e ameaças do ambiente e mudanças nas suas próprias competências e intenções estratégicas. O processo estratégico influencia tal adaptação e auto-renovação.

Como foi visto, o processo estratégico gera a perspectiva organizacional no desenvolvimento de estratégias de sucesso. ANSOFF e McDOWELL (1993, p. 306) definem essa posição como perfil de potencialidades composto pelas potencialidades funcionais da empresa, entre as quais citam: marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças, bem como o *know how* de administração geral, representado pela gestão do crescimento, de diversificação e de aquisições.

Pode-se, a partir deste referencial teórico, estabelecer um paralelo entre voluntarismo e determinismo e escolha estratégica. O voluntarismo pressupõe um processo de mudança planejado, em que o dirigente tem papel preponderante na escolha da estratégia e o determinismo, por sua vez, pressupõe um processo de mudança emergente, em que as forças ambientais limitam este papel; assim, pode-se inferir que o voluntarismo está para a máxima escolha e para a estratégia formulada (deliberada), como o determinismo está para a mínima escolha e para a estratégia formada (emergente). O processo estratégico, por sua vez, está relacionado de forma estreita à escolha estratégica; haja vista que as definições de processo e de escolha abarcam tanto a elaboração quanto a implementação das estratégias. O referencial metodológico que norteou esta investigação será apresentado a seguir.

3. METODOLOGIA

No capítulo anterior delineou-se a fundamentação teórico-empírica desta pesquisa. O objetivo desta seção é apresentar seu referencial metodológico.

Perguntas de pesquisa

Este trabalho de pesquisa pretende verificar :

- Qual a postura predominante das organizações perante o processo estratégico, voluntarista ou determinista?
- Voluntarismo e determinismo são variáveis dependentes ou independentes?
- As estratégias foram mais influenciadas pelo voluntarismo do dirigente ou pelas forças deterministas?

Categorias Analíticas

O problema de pesquisa delineado apresenta as seguintes categorias analíticas:

- **Processo estratégico**
- **Escolha estratégica**
- **Voluntarismo**
 - **Papel do dirigente na escolha estratégica**
- **Determinismo**
 - **Forças ambientais**
 - **Forças estruturais**

Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

Processo estratégico

DC: forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, via gerências, visando à utilização eficiente do processo administrativo para a elaboração e implementação de estratégias. (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; SCHENDEL, 1992)

DO: identificação das características do processo estratégico, a partir das respostas obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas.

Escolha estratégica

DC: processo no qual o dirigente opta por um certo curso de ação, entre as alternativas estratégicas que se apresentaram em dado momento, levando em consideração os fatores internos e externos da organização, visando ao desempenho organizacional adequado. CHILD (1997 e 1972)

A escolha estratégica será operacionalizada por meio das categorias analíticas voluntarismo e determinismo, representadas respectivamente pelo papel do dirigente na escolha estratégica e pelas forças ambientais e estruturais.

Papel do dirigente na escolha estratégica

DC: participação do dirigente como influenciador e decisor no processo de definição da estratégia organizacional.

DO: identificação da participação mínima ou máxima do dirigente, no processo de escolha estratégica, a partir das respostas obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas.

Forças ambientais

DC: forças externas à organização, que exercem influência no processo de mudança organizacional. De forma geral, podem ser traduzidas em contexto econômico, político e social, regulamentações governamentais, fatores ambientais gerais e características do setor a que pertence a organização. (WILSON, 1995 e PETTIGREW, FERLIE e McKEE, 1992).

DO: identificação das forças externas que influenciaram a escolha estratégica, a partir das respostas obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas.

Forças estruturais

DC: forças internas à organização, que exercem influência no processo de mudança organizacional. De forma geral, podem ser traduzidas em estratégia vigente, estrutura, cultura, processos administrativo e político. (PETTIGREW, FERLIE, McKEE, 1992).

DO: identificação das forças internas que influenciaram a escolha estratégica, a partir das respostas obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas.

Definição constitutiva (DC) dos termos relevantes

Decisões estratégicas: decisões não-rotineiras e importantes que envolvem alocação de recursos organizacionais para permitir a organização alcançar ou manter uma vantagem competitiva. Em sentido mais geral, decisões estratégicas são decisões sobre como a organização escolhe alinhar suas competências com as ameaças e oportunidades no ambiente (ASHMOS, DUCHON e McDANIEL JR., 1998, p. 49).

Dirigente: pessoa que integra a organização, ocupa posição no alto escalão e está envolvida nas decisões organizacionais de natureza estratégica, de forma específica aquelas relacionadas à escolha da estratégia e ao processo estratégico.

Estratégia: determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas. (CHANDLER, 1962, p. 13)

Profissionalização gerencial: “conhecimento adquirido em instituições formais de ensino, ou pela experiência, por ocupante de cargo gerencial, que confere habilidades e conhecimentos específicos e permite a construção de mapa cognitivo e teórico dos problemas organizacionais.”. (BULGACOV, 1997, p. 14)

Delimitação e *design* da pesquisa

Este trabalho é um estudo comparativo de casos, que utilizou o método dialético gerador de perguntas. É também uma pesquisa *ex post factum*, seccional, que se valeu da abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise é o grupo de dirigentes do nível estratégico das três organizações pesquisadas: TODESCHINI, NUTRIMENTAL e LEÃO JÚNIOR.

Diversos autores descrevem as dificuldades encontradas na pesquisa sobre estratégias, MINTZBERG e WATERS (1982, p. 465), afirmam que

poucas pesquisas sobre como as estratégias se formam têm sido desenvolvidas, por algumas razões óbvias. Primeiro, as estratégias não mudam de acordo com o programado; podem ficar estáveis por anos, mesmo décadas, antes de modificarem-se. Segundo, mesmo quando mudam, o processo pode ser complexo. Estas características demandam pesquisa longitudinal, o que significa amostragem pequena e grande investimento de tempo.

Para realizar esta pesquisa optou-se pelo estudo comparativo de casos. “Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, podemos falar em casos múltiplos. Aqui, podemos encontrar pesquisadores cujo único objetivo é descrever mais de um sujeito, organização ou evento, e aqueles que pretendem

estabelecer comparações.” (GODOY, 1995, p. 26). Mesmo considerando-se que tanto o estudo de caso como o estudo comparativo de caso seguem a mesma metodologia, o segundo mostra-se mais eficaz, à medida que, ao envolver mais que uma organização, quando analisadas amplamente, garante maior validade para as relações sugeridas (LAKATOS e MARCONI, 1991).

O estudo de caso foi definido por YIN (1989, p. 23) como “uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.”. GODOY (1995, p. 25) afirma que “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.”. Afirma, também, que “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”.

Em sua particularidade, o estudo de caso só pode aspirar à cientificidade integrado num processo de pesquisa global, em que o papel da teoria não é deformado, em que a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não é negligenciada (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE, 1991). FACHIN (1993, p. 48) advoga que o estudo de caso pode fazer surgir relações que não seriam observadas e visualizadas de outra forma, e são direcionadas para a obtenção de descrição e compreensão das relações dos fatores envolvidos.

Nesta pesquisa, utilizou-se o método dialético gerador de perguntas, que representa uma perspectiva de totalidade, na qual as partes desempenham determinadas funções. De acordo com ZAJDSNAJDER (1984, p.40), a perspectiva principal deste método é a do movimento do todo na sua concretude, que se faz segundo contradições entre as partes e destas em relação ao todo. Estas

contradições são supostas como sempre presentes, e os movimentos de transformação efetiva da organização originam-se da oposição entre as partes e conseqüente vitória de umas sobre outras.

O termo dialética, para ARAÚJO (1993, p. 69), além de significar a arte de dialogar, pode também significar “dividir logicamente os conceitos em mais ou menos abrangentes para melhor analisá-los.”. Para fins desta pesquisa, separam-se os conceitos em duas categorias, voluntarismo e determinismo, para melhor compreendê-los, mas acredita-se que eles, na realidade, nunca serão encontrados em sua forma pura (tipos ideais). Nenhum dirigente poderá exercer livremente sua vontade, assim como nenhuma força sozinha determinará a definição de uma estratégia.

Devido às contradições presentes nas organizações, ASTLEY e VAN DE VEN (1983) advertem que as teorias que capturam e refletem discretos segmentos da vida organizacional devem ser também, de maneira inevitável, contraditórias e podem ser reconciliadas somente de forma dialética.

A análise da mudança nunca poderá ser inteiramente determinística, tendo em vista que a mudança é em si mesma um conceito dinâmico. WILSON (1995, p. 129) acredita que “a dialética é inerente ao estudo de mudança organizacional.”. Sua análise ganha potência nas tensões entre voluntarismo e determinismo, e então o conhecimento base pode ser ampliado e desenvolvido. O estudo da mudança organizacional requer uma interdisciplinaridade de focos que permitam uma apreciação dos contextos em que estratégias para a mudança são concebidas e construídas.

O enunciado dialético dá a impressão de historicidade do fenômeno; suas relações em nível mais amplo situam o problema dentro de contexto complexo, ao mesmo tempo que, dinamicamente e de forma específica, estabelece contradições possíveis de existir entre os fenômenos que caracterizam particularmente o assunto. A metodologia dialética considera o contexto do fenômeno social que se estuda,

privilegia a prática e o propósito transformador do conhecimento que se adquire da realidade, que se procura desvendar em seus aspectos essenciais e acidentais. TRIVIÑOS (1987, p. 97 e 125)

O autor considera válido o enfoque histórico-estrutural para nossa realidade social que, empregando o método dialético, é capaz de assinalar as causas e as conseqüências dos problemas, suas contradições, suas relações, suas qualidades, suas dimensões quantitativas, se existem, e realizar por meio da ação um processo de transformação da realidade que interessa.

A abordagem qualitativa foi utilizada devido às suas características, relacionadas por BOGDAN (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 128) :

- tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- é descritiva;
- mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto ;
- os dados tendem a ser analisados indutivamente;
- o significado é a preocupação essencial desta abordagem.

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, foram realizadas entrevistas com os dirigentes do nível estratégico das três organizações em estudo. Para amenizar as dificuldades encontradas na busca de um informante adequado, SPRADLEY (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 144) relacionou algumas condições ou requisitos mínimos, que foram utilizados como diretrizes no processo de escolha dos dirigentes estratégicos entrevistados :

- a) antigüidade na organização e envolvimento no fenômeno;
- b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa;
- c) disponibilidade adequada de tempo;
- d) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa *ex post factum* (KERLINGER, 1980), por não pretender manipular os fenômenos em análise e seccional. O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise é o grupo de dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo.

Corroborando alguns aspectos metodológicos, WILSON (1995, p. 23) afirma: se a teoria da mudança requer que evidências sejam coletadas sobre a história da organização, seu contexto sócio-econômico e a interface de jogos de poder organizacional no tempo, então o método escolhido para o estudo será inevitavelmente em profundidade e longitudinal; por outro lado, se o contexto é considerado menos importante que atributos individuais dos administradores, o método escolhido enfatizará administradores chaves e suas características.

População e amostragem

Entre os setores industriais Paranaenses mais significativos, escolheu-se o setor de produtos alimentícios por dois motivos: (1) pela importância tanto na produção de alimentos, como na sua incontestável função empregatícia, direta e indireta, no Estado; (2) pela pesquisadora, por conveniência.

A opção por trabalhar com médias empresas também foi feita pela autora. Acredita-se que nas pequenas empresas é o dirigente quem define as estratégias de acordo com seu livre arbítrio; por outro lado, acredita-se que as grandes empresas são mais profissionalizadas e, portanto, escolhem suas estratégias de maneira mais racional. Embora na revisão de literatura não tenham sido encontradas referências explícitas, afirmando que as pequenas empresas primam pelo voluntarismo e as grandes pelo determinismo, optou-se por médias empresas, partindo-se da premissa de que algumas médias empresas se assemelham a grandes empresas e outras às pequenas empresas. Desta forma esperava-se reduzir o viés desta pesquisa.

A definição do porte de uma empresa é polêmica. Neste trabalho, utilizaram-se os critérios elaborados pela Federação das Indústrias do Paraná (FIEP). Estes são específicos do ramo alimentício⁵. Empresas com número de funcionários entre 501 e 1.000 são consideradas médias, assim como indústrias com faturamento entre 80.000.000 e 280.000.000 de dólares por ano.

Com apoio do Departamento de Economia da FIEP, foram selecionadas previamente as médias empresas de produtos alimentícios. Entre estas foram escolhidas três empresas tradicionais da região metropolitana de Curitiba: TODESCHINI, NUTRIMENTAL e LEÃO JÚNIOR. Cumpre esclarecer que estas três indústrias são consideradas médias tanto pelo critério do número de funcionários, quanto pelo critério faturamento⁶.

A população compreendeu todos os dirigentes estratégicos das organizações em estudo. A amostra foi intencional, composta por três dirigentes do nível estratégico de cada uma das três organizações em estudo, de acordo com os requisitos mínimos para a escolha de um bom informante elaborados por SPRADLEY, anteriormente descritos.

Dados: fontes, coleta e análise

Fontes primárias

Os dados foram obtidos principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes integrantes do nível estratégico. De acordo com TRIVIÑOS (1987, p.146), a entrevista semi-estruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à

⁵ A FIEP estabelece um critério para cada ramo industrial devido às grandes diferenças existentes entre eles.

⁶ Se estas fossem classificadas pelos critérios do SEBRAE e do MERCOSUL, seriam consideradas grandes. Para o SEBRAE empresas com mais de 499 funcionários são grandes. O MERCOSUL utiliza-se de um coeficiente de tamanho, cuja fórmula inclui número de funcionários e faturamento, e as empresas pesquisadas encontram-se na última faixa, com coeficiente acima de 10, o que as caracteriza como grandes.

pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” e se desenvolve em interação dinâmica (entre informante e pesquisador). Ao permitir um levantamento mais amplo, dada a sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias, às percepções, às opiniões e às interpretações da realidade organizacional, a entrevista semi-estruturada constitui instrumento adequado para este estudo.

Foram conduzidas 8 entrevistas, com os dirigentes estratégicos da três organizações estudadas, assim distribuídas: TODESCHINI (3), NUTRIMENTAL (3) e LEÃO JÚNIOR (2). A entrevista, composta de três perguntas, foi o principal instrumento de coleta de dados (Anexo).

Fontes secundárias

Não foi possível utilizar outras fontes que viessem a confirmar e/ou complementar os dados obtidos por meio das entrevistas, exceto em relação à NUTRIMENTAL, a não ser que se considere a observação não participante realizada de forma não intencional pela autora. Estas observações foram realizadas durante as visitas a cada uma das três organizações em estudo.

A observação não participante foi definida por TRIVIÑOS (1987, p.153) como a técnica que objetiva destacar de um conjunto uma característica principal, sem que o observador interfira na coleta dos dados. A observação indireta ou não participante possibilita ainda, de acordo com RICHARDSON (1989), a coleta de informações não previstas, porém significativas para o estudo, que captam novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas.

No caso da NUTRIMENTAL, utilizaram-se como fontes secundárias os jornais O APRECIATIVO e O APRECIATIVO INFORMA. A partir da análise deles,

obtiveram-se dados que vieram confirmar e/ou complementar os dados obtidos por meio de fontes primárias.

Coleta de dados

A fase de coleta de dados inicia com as entrevistas previamente agendadas com os dirigentes das três organizações pesquisadas. Antes de iniciar efetivamente a entrevista, a pesquisadora apresenta-se e agradece a disposição do dirigente em fornecer as informações necessárias para a realização deste trabalho. Descreve também, de forma resumida, o que se pretende com esta pesquisa.

Com o apoio da FIEP as dificuldades inerentes a esta pesquisa foram minimizadas: as empresas amigável e prontamente receberam a pesquisadora. A entrevista semi-estruturada permitiu aos entrevistados desenvolverem as suas opiniões de maneira conveniente. As entrevistas seguiram o roteiro (Anexo), embora, às vezes, se modificasse a sua forma, mediante as respostas do entrevistado: assegurou-se as perguntas orientadoras básicas. Esta fase levou um mês para ser concluída.

Análise dos dados

Os dados coletados foram analisados de forma descritivo-qualitativa. Segundo RICHARDSON (1989, p. 39), os procedimentos qualitativos têm por objetivo “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.”.

Os dados primários e, se utilizados, também os secundários foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Segundo BARDIN (1979, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das

mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”.

Quanto à organização da análise de conteúdo, BARDIN (1979, p. 95) preconiza que esta requer técnicas para a sua clareza e objetividade; e enumera três etapas básicas, as quais orientam os procedimentos de análise desta investigação, conforme delineado a seguir: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

Após realizar as entrevistas com duração média de 1 hora e 20 minutos, devidamente gravadas com a permissão dos entrevistados, procedeu-se à transcrição de fitas. Estas foram realizadas por terceiros, para economizar tempo. Transcritas as fitas, a autora conferiu uma a uma, palavra por palavra, assegurando, desta maneira, que as entrevistas tinham sido transcritas de forma literal. Ao mesmo tempo que se executava este procedimento mecânico, a pesquisadora percebia certas informações que, na realização das entrevistas, tinham passado despercebidas.

A segunda etapa da análise dos dados consistiu no estudo aprofundado do material coletado. Iniciou-se com a primeira pergunta, procurando extrair desta a essência do que tinha sido perguntado e, posteriormente, completando com as informações da segunda questão, que nada mais é que um detalhamento da primeira. Da terceira pergunta, também, foi extraída a sua essência, procurando-se relacionar estas respostas com as anteriormente identificadas.

Tendo as 8 entrevistas passado pela segunda etapa, partiu-se para a interpretação e análise dos dados. As entrevistas foram agrupadas sob o nome de sua respectiva empresa e juntavam-se os dados levantados em cada uma delas, permitindo assim maior entendimento da organização no que se refere a esta pesquisa. Finalizando, fez-se uma redação com todas estas informações (ver

Capítulo 4) e partiu-se para as conclusões (ver Capítulo 5). A complexidade é inerente a análise dos dados; portanto levou-se cerca de 2 meses para realizá-la.

Limitações

Apesar de todo o rigor nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, esta apresenta algumas limitações.

A preocupação mais geral deste trabalho foi caracterizar as influências nas decisões estratégicas, identificando, a partir da percepção do grupo dirigente, quais os fatores (dirigentes, forças ambientais e estruturais) mais significativos, na definição das estratégias nas organizações pesquisadas.

Uma limitação refere-se à tentativa de obter informações concernentes a este estudo por meio das pessoas, tendo em vista que nem sempre estas são capazes de descrever com precisão acontecimentos presentes e passados, por não se recordarem ou por terem recordações errôneas desses acontecimentos.

Outra dificuldade metodológica em estudos dessa natureza reside na análise dos dados, que é baseada somente nas opiniões dos dirigentes e na observação não participante. Por outro lado, a realização de testes estatísticos sobre a significância de cada fator identificado foge ao escopo deste trabalho. Além do fato de que a análise está restrita ao levantamento de opiniões, com inferências subjetivas sobre o tema pesquisado, a inexistência de registros impossibilitou o uso de dados secundários para checagem de algumas informações.

O método do estudo comparativo de casos, utilizado nesta pesquisa, embora tenha possibilitado a realização dos objetivos propostos, caracteriza-se por estar limitado às organizações estudadas, não permitindo a generalização de suas conclusões para outras organizações. Os casos estudados possuem características específicas, tais como setor e porte, que limitam ainda mais uma tentativa de generalização dos resultados. Ainda assim, existe a possibilidade de que os resultados obtidos sejam transferíveis para outras organizações.

Nessas empresas foram coletadas informações restritas aos limites desta investigação. Assim, este trabalho não representa a indústria como um todo, ou mesmo os seus segmentos, mas apenas os casos isolados, objeto da pesquisa. Não se podem obter generalizações ou inferências para outros casos; contudo a representação das empresas pesquisadas é suficientemente ampla, porque traz esclarecimentos importantes no concernente aos instrumentos e à metodologia em uso na realidade observada.

Há, certamente, muitas outras limitações inerentes ao uso dos resultados desta investigação, além das que se apontaram. As empresas foram escolhidas por conveniência. Outra limitação diz ao número de casos, consequência do tipo de estudo e da metodologia proposta. Finalmente, a limitação mais importante do estudo diz respeito à falta de precisão dos dados levantados e à possibilidade de distorção na interpretação; os dados foram obtidos fundamentalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas e refletem a percepção dos dirigentes sobre o processo e a escolha estratégica. Este estudo procurou minimizar os problemas assinalados por meio da metodologia de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se a descrição e a análise dos dados coletados; no entanto, antes de apresentar os dados levantados referentes à pesquisa, faz-se necessário dar conhecimento prévio sobre as características das organizações e do setor estudado.

O contexto e a indústria de alimentos no Paraná⁷

A economia paranaense surgiu da indústria agrícola e sua história pode ser dividida em cinco ciclos produtivos: (1) erva-mate; (2) madeira; (3) café; (4) grãos, especialmente a soja; (5) indústria. Os dois primeiros ciclos estão representados na bandeira do Estado do Paraná, respectivamente por um ramo de erva-mate e um ramo de pinho.

O nascimento e o crescimento da indústria no Paraná remontam ao começo do século XIX, com a indústria ervateira, que surgiu em 1820. No início, a produção estava situada no litoral e era exportada para o Uruguai, a Argentina e o Chile. Na metade do século, o vapor substituiu a tração hidráulica e os engenhos começaram a se transferir do litoral para Curitiba. Simultaneamente, acontece a emancipação do Paraná e a guerra do Paraguai. Este país era o único concorrente do Paraná na produção de erva. Com a guerra, todos os engenhos paraguaios foram destruídos, passando a indústria ervateira paranaense a dominar o mercado mundial de mate.

No final do século XIX, começam a chegar imigrantes italianos e alemães e, com eles, inicia-se a diversificação da área industrial, com a produção de barricas e máquinas para a indústria do mate. Surge também a indústria gráfica, que confeccionava os rótulos colocados nas barricas de mate.

⁷ Os dados referentes ao contexto e à indústria de alimentos do Paraná foram obtidos, em parte, da **Economia paranaense**: sinopse industrial. Curitiba: Federação das Indústrias do Paraná – Departamento Econômico, 1994.

O ciclo do mate vai permitindo, a partir da diversificação do setor industrial, o aparecimento da classe média urbana, mercado que passa a ser suprido pelas indústrias caseiras locais com pequenas fábricas de sapatos, de roupas, de vidro, de pianos e outras.

Na década de 20, inicia-se o declínio da indústria ervateira, tendo com causa principal as medidas protecionistas adotadas pela Argentina, país que passa a plantar e refinar sua própria erva mate. Em consequência, o Paraná perde um mercado importador que absorvia grande parte da produção. Com este declínio, o panorama industrial passa a ser dominado pela indústria madeireira que, depois de se aprimorar, passa a abastecer o mercado interno, mas antes atende às exportações aos países integrantes da Bacia do Prata e ao Chile.

Até a década de 40, as indústrias paranaenses estavam mais diretamente vinculadas ao mercado da América do Sul (Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile) do que ao mercado brasileiro. No final da década de 20 e início dos anos 30, inicia-se o *boom* cafeeiro, reduzindo a importância relativa da indústria na economia do Estado; mas, devido à crise mundial no início da década, houve uma redução no rendimento dos consumidores internacionais, aliada à grande produção dos Estados produtores, fazendo com que a cafeicultura perdesse um pouco de sua importância. Apesar das graves crises por que passou o setor, a cafeicultura teve grande relevância econômica e social no Estado até a década de 60.

O início da década de 60 marca o processo de concentração da indústria brasileira. As indústrias caseiras paranaenses, precárias pela fragilidade tecnológica e administrativa, não conseguem competir com as grandes indústrias paulistas e acabam falindo ou fechando. São Paulo passa a ser o Estado produtor e o Paraná o fornecedor de matéria-prima. A partir de 1960, a agroindústria ganha força. Assim, o início dos anos 70 marca a transformação do parque industrial do Paraná. Os investimentos chegam de São Paulo ou do exterior, atraídos por facilidades oferecidas para que as grandes indústrias se fixassem no Paraná.

No decorrer dos anos 70, houve grandes progressos econômicos no Estado, que aproveitou a situação favorável em nível nacional, quando se elevou a taxa de investimentos. Neste contexto, ocorreu a diversificação industrial. Concomitantemente, houve grande expansão das culturas de soja e trigo e declínio da importância relativa do café e do algodão.

Nos anos 80, ocorrem a desaceleração dessa forte expansão e a diversificação da economia estadual. Nessa época, foram poucos os segmentos que mostraram algum impulso comparativamente aos dados nacionais de crescimento econômico, de 2,9% ao ano, à medida que as crises determinaram a elevação dos níveis de ociosidade em diversos setores. Esse comportamento distinto da economia paranaense, com crescimento comparativo de 5,6% ao ano em relação ao restante do país, decorre, fundamentalmente, das características específicas da sua estrutura produtiva, na qual predominam agropecuária e a agroindústria, principalmente em virtude do aumento da produtividade do setor.

Conforme o Caderno Paraná, da REVISTA EXAME, em 1975 uma geada destruiu os cafezais e, conseqüentemente, parte da economia do Estado. Entre a decadência e a recuperação passam-se 20 anos. Com representação política frágil no plano federal, o Paraná vive sozinho a crise rural da segunda metade da década de 70, quando um milhão de pessoas, entre agricultores e familiares, emigra para o centro-oeste. Com a sua população estabilizada desde 1980, entra em surto tardio de urbanização, que ganha em anos recentes velocidade muito maior que a observada no restante do país. Há 25 anos, um terço dos paranaenses morava na cidade, enquanto para o país a proporção era inversa. Em 1995, o Paraná encosta na média nacional.

Atualmente, a população do Estado é de aproximadamente 9 milhões de pessoas, com PIB de R\$ 58 bilhões, sendo que a agricultura representa 16% deste, a indústria 30% e serviços 54% do total. De acordo com a REVISTA EXAME, Caderno Paraná, no *ranking* dos Estados brasileiros, o Paraná é o 1º em eletricidade, 2º em agricultura, 3º em estradas asfaltadas e telefones, 4º em exportação, 5º em arrecadação, 6º em população e 15º em área. Pode-se, portanto, considerar que o Estado é representativo em termos de índices nacionais.

Na década de 80, a inflação era uma constante. As indústrias alimentícias paranaenses, como todas as empresas brasileiras, já se haviam adaptado contingencialmente ao ambiente de altas taxas inflacionárias. A partir de 1986, o governo iniciou uma série de planos econômicos que tentavam acabar com o principal inimigo da economia, o processo inflacionário.

Inúmeras foram as tentativas para derrotar a inflação, que culminaram em mudanças substanciais no cenário industrial: Plano Cruzado (28/02/1986); Plano Cruzado II (nov. 1986); Plano Bresser (jun. 1987); Plano Arroz com Feijão (jan. 1988); Plano Verão (jan. 1989); Plano de Estabilização Brasil Novo (1990); Plano Collor I (mar. 1990); Plano Collor II (jan. 1991); Plano Marcílio (meados de 1991); Plano Real (jul. 1994). (BULGACOV, 1997)

A partir de 1991, as indústrias brasileiras, além de trabalhar em ambiente inflacionário, encontraram mais uma dificuldade: a abertura da economia. Desde então, a atividade industrial ligada ao setor alimentício prossegue caracterizada por uma adaptação à realidade de economia globalizada. Durante décadas, o mercado da indústria de alimentos no Brasil se manteve protegido por barreiras alfandegárias, reserva essa que mantinha baixo o nível de competição entre as empresas. Nesse ambiente protegido, a necessidade de diversificação da pauta de produtos era sensivelmente menor. Hoje, a tendência é as empresas penetrarem em mercados diferentes, minimizando assim os riscos de se explorar apenas um ou poucos produtos que, em geral, resultam em estruturas de mercado altamente concentradas, com número pequeno de empresas dominando um segmento específico. (LEITE, 1998)

A combinação de preços livres com acirramento da concorrência tem levado também à concentração de capital, ou seja, grandes grupos empresariais se fundem para garantir a própria sobrevivência econômica. Em 1997, de acordo com LEITE (1998), o faturamento das indústrias de alimentação situou-se em torno de US\$ 68 bilhões, o que representa queda de 2,9% em relação a 1996. O resultados das vendas físicas, no entanto, foi muito melhor que o do faturamento, crescendo 2,4%

sobre o ano anterior. Esse desempenho foi interpretado pelas empresas como resultado da forte concorrência provocada pela entrada de novas empresas e pelo alto volume de importados. A estratégia das indústrias se baseou em investimentos em produtos de maior valor agregado e na exploração de novos nichos de mercado, direcionando produtos específicos a canais de distribuição promissores (*fast-food*, *food-service* e exportação). O desempenho estimado para as indústrias de alimentos em 1998, em termos de produção física, foi crescimento de 2%; o faturamento acredita-se que tende a se manter constante.

Os segmentos que registraram crescimento físico acima da média foram os de massas, cacau e chocolate, confeitos e balas, cereais, café e açúcar, conservas vegetais e sucos, derivados de soja e bebidas alcólicas (exceto cervejas), mas o destaque ficou com os desidratados, os supergelados e as vendas de ovos de páscoa. A utilização da capacidade instalada em 1997 atingiu 77%, inferior à observada no ano anterior, de 79%. De fato, apesar de que a indústria de alimentos é menos sensível às oscilações nas taxas de juros, dada a tendência global de rigidez na demanda de produtos alimentares, os efeitos da crise asiática se fizeram sentir: houve retração das compras do atacado e supermercados que, por fim levou as indústrias a reduzir sua produção e eliminar estoques. Além da crise asiática, no Brasil destaca-se a estratégia macroeconômica, sustentada pelo trinômio: sobrevalorização do real, juros reais elevados e ausência de um ajuste fiscal. (LOURENÇO, 1999)

O produto interno bruto real reflete essencialmente a variação da produção física dos principais setores econômicos. De acordo com LOURENÇO (1999), o paranaense cresceu 2,54% em 1998, contra uma expansão de apenas 0,15% do brasileiro. Este crescimento foi impulsionado pela indústria de transformação, pela construção civil e pelas atividades comerciais. No mesmo ano, o valor do PIB estadual atingiu R\$ 58 bilhões e o nacional R\$ 901 bilhões. Assim, a participação do Paraná no PIB nacional passa de 6,32% em 1997 para 6,44% em 1998. Para o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (Ipea), do Instituto Paranaense de

Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), as projeções indicam crescimento de 2,5 % do PIB paranaense em 1999, ante retração de 2,3% do brasileiro.

No setor alimentício, atuam 4330 empresas, que têm participação relativa no Estado de 18% em número de empresas, 32% em faturamento e 24% em número de empregados (ECONOMIA PARANAENSE, 1994). Isso mostra que a indústria de alimentos tem no Estado participação mais do que proporcional em termos de faturamento e de capacidade de geração de emprego.

Em relação à abertura da economia e à competição internacional, NAKANO (1994, p. 8) observa a questão do ajuste econômico e social brasileiro, salientando sua preocupação em relação à posição tecnológica e organizacional das empresas em face da globalização.

[...] o desafio que a indústria brasileira terá de enfrentar nos próximos anos não será trivial, pois ocorre num momento em que um novo paradigma tecnológico-organizacional e o processo de globalização dos mercados estão produzindo profundas transformações nas regras de operação da economia mundial e uma reestruturação industrial de longo alcance, cujos contornos não estão ainda delineados.

A adaptação estrutural da economia e das organizações acontece desde 1990, de modo tímido, ocasionada pelas premissas da globalização e pelos problemas enfrentados pelo país em anos anteriores. A globalização exerce tal pressão, de acordo com NAKANO (1994, p. 8), de modo que

[...] os países que não foram capazes de implementar as reformas econômicas, institucionais e legais para aproveitarem essas novas tendências, poderão ficar marginalizados do processo de crescimento econômico. Da mesma forma, países que não estiverem aptos a estruturar um Estado forte capaz de definir e defender o interesse nacional, de forma pragmática, poderão sucumbir na competição internacional, condenando a população à pobreza.

No tocante à globalização da economia, CONTADOR (1995) acredita que a consequência que interessa ao Brasil é o aumento da competição internacional, pois ela se reflete nas competições dentro das fronteiras nacionais. Dessa forma, se a ameaça da competitividade vier de fora, pelas

empresas que atuam em âmbito mundial com efetividade, é necessário que a empresa brasileira tenha como parâmetro as melhores, considerando que deverá enfrentá-las e não as de menor competitividade.

A abertura do mercado no início da década de 90 e o aumento da competição no âmbito nacional e internacional, de maneira mais significativa após o Plano Real, estão levando as empresas a ampliar os seus ambientes e, conseqüentemente, os seus cenários. É necessário enfatizar variáveis que até pouco tempo atrás não eram levadas em consideração, senão por empresas de atuação internacional, tais como: mercado consumidor, tecnologia, distribuição de produtos, concorrência.

A busca de competitividade pelas organizações deve ser orientada por três fatores básicos, segundo (WEDEKIN e NEVES, 1995, p. 7):

[...] o mercado, a tecnologia e os processos. A orientação para o mercado envolve a mudança de cultura, uma vez que boa parte das empresas ainda é orientada pela produção. Esse direcionamento serviu para períodos de alta taxa de crescimento econômico, na época do 'mercado de massa'. Este não é mais o panorama dos mercados do *agribusiness* mundial. As empresas devem ser focadas no mercado, não somente no cliente, pois o mercado é composto de clientes e não-clientes.

Nesse cenário, os autores traçam um painel de novas tendências estratégicas, de competitividade e de estrutura de distribuição de alimentos no mundo, no qual identifica-se o surgimento de diversos fatores críticos para o *agribusiness*, ainda mais com as novas tecnologias que produzem impactos significativos no setor. As estratégias das empresas de distribuição de alimentos variam muito em decorrência de fatores, tais como: composição de produtos, marcas próprias, posicionamento, estratégias de crescimento. Cresce cada vez mais a introdução de novos produtos pelas empresas. A preocupação com os produtos é enfatizada pelo ciclo de vida mais curto que estes apresentam, em conseqüência das inovações e da intensa competição. "Esta conjuntura torna muito complexas a distribuição e a alocação dos produtos nas prateleiras, uma vez que o espaço disponível cresce a taxa bem menor do que o dos lançamentos.". (WEDEKIN e NEVES, 1995, p. 13)

No Brasil, os sinais de investimentos apontam em direção a uma concorrência mais acirrada. LEITE (1998) afirma que fusões, aquisições e *joint-ventures* prosseguem em ritmo acelerado. Segundo a empresa KGPM, ocorreram no Brasil 372 operações de fusões, aquisições e *joint-ventures* entre empresas em 1997, 13,5% a mais que em 1996. O setor de alimentos, bebidas e fumo liderou a classificação com 49 transações, seguido pelas instituições financeiras, com 36, e pelo ramo de seguros, com 24. O crescimento da participação do capital estrangeiro no setor de alimentos no Brasil tem sido significativo nos últimos anos. Em 1997, registraram-se 15 fusões ou aquisições, sendo 27% delas no segmento de alimentos diversificados, 14% no de laticínios e 8% no de moinhos. Segundo a empresa Agromercados, o que desperta o interesse das indústrias estrangeiras no Brasil é o grande potencial de crescimento de consumo, ao contrário do que ocorre nos países desenvolvidos, que estão próximos de atingir seus limites máximos.

Para a autora, a mudança no perfil produtivo do setor de laticínios ilustra bem os resultados da concentração: a Nestlé e a Parmalat vêm adquirindo com voracidade empresas brasileiras nos últimos anos, causando a diminuição do número global de pequenas empresas de laticínios no país. De 1989 até 1996 a Parmalat adquiriu 14 laticínios no Brasil. Muitos simplesmente não sobrevivem à concorrência com empresas poderosas, que fornecem produtos de excelente qualidade a preços competitivos.

Outra variável significativa da gestão estratégica é o sistema de informações das empresas para apoiar o processo decisório. As empresas de alimentos brasileiras, habituadas a grandes taxas inflacionárias, viam os sistemas de informações para a tomada de decisão com restrições, pela dificuldade de processamentos dos dados; no entanto, para poder sobreviver em mercados altamente competitivos, precisam conhecer os custos de todo o seu sistema econômico, os quais afetam a área de negócios.

As organizações com atuação em mercados competitivos, aliados à velocidade da mudança, modificam o foco de seu posicionamento para os

consumidores. Estão mais preparadas, segundo as evidências, para atuação em mercados mundiais. As empresas brasileiras do ramo alimentício, há pouco tempo, para efeitos estratégicos, começam a conviver com o novo cenário, no qual a produtividade, a pesquisa e a aprendizagem para a adaptação são fatores que contribuem para o desempenho e sucesso organizacional. Outrora a produção ditava o consumo; hoje o mercado escolhe o consumo. O entendimento dessas considerações delinea o novo caminho para o posicionamento estratégico da indústria brasileira de alimentos.

As evidências indicam que a indústria brasileira deve orientar o seu foco estratégico para o âmbito mundial, como fazem as empresas de grande poder competitivo. O cenário das tendências favoráveis ao consumo de alimentos contribui com decisões de investimentos e pode auxiliar com outras decisões de posicionamento estratégico. Essa expectativa de crescimento de consumo não ocorre apenas internamente, mas também no cenário internacional, permitindo novas oportunidades para as indústrias alimentícias brasileiras. O mercado de massa para produtos homogêneos está ficando para trás. A segmentação de mercado está, cada vez mais, criando oportunidades para produtos dirigidos aos consumidores de renda mais elevada. Registra-se, também, rápido crescimento dos gastos com alimentação fora de casa, setor que normalmente gera margens elevadas. (WEDEKIN e NEVES, 1995)

As empresas do ramo alimentício devem analisar constantemente o seu contexto mais amplo, verificando as tendências dos diferentes segmentos de mercado, de forma que identifiquem as ameaças e oportunidades existentes e, principalmente, determinem quais atributos dos alimentos para os consumidores possuem mais valor. Neste sentido, em âmbito internacional, recente pesquisa mostra que a preferência entre 15 atributos de valor para o consumidor europeu é liderada por: “[...] produto saudável (63%), produto livre de substâncias perigosas (57%) e produto natural (53%). [...] O aproveitamento das reais oportunidades dos diversos segmentos de mercado requer não apenas a montagem do referido radar, mas também o trabalho integrado, sistêmico, orientado para o mercado, envolvendo

o concurso de times para o desenvolvimento de novos produtos.”. (WEDEKIN e NEVES, 1995, p. 15)

A competitividade acirrada pela abertura do mercado pode trazer oportunidades para áreas outrora não consideradas pelas indústrias de alimentos. O processo de abertura, segundo análises, indica posicionamentos estratégicos orientados para o mercado, nos quais imperam ampla criatividade e agressividade tecnológica, constituindo-se em foco de atenção por parte das empresas que pretendem ser competitivas no cenário atual.

O Brasil enfrenta problemas, assim como está diante de oportunidades e limitações para solucioná-los. O potencial de crescimento da economia nacional está estreitamente relacionado à intensidade da competição interna. No país, as primeiras conquistas de abertura econômica traçam os passos iniciais do ambiente competitivo no setor de alimentos industrializados. A preservação desse ambiente deve ser considerada como desafio constante. O mesmo acontece com a criação e a evolução de estratégias adequadas às empresas e aos empregados. A melhoria das condições de demanda também é necessária para que as empresas percebam as novas oportunidades do mercado e sejam desafiadas a atendê-las.

Após caracterizar e compreender o contexto e a indústria de alimentos no Brasil e de maneira mais específica no Paraná, apresentam-se a descrição e a análise dos dados coletados das organizações pesquisadas: TODESCHINI, NUTRIMENTAL e LEÃO JÚNIOR. Antes, porém, segue-se um quadro que permite uma visão resumida das características das três empresas.

Quadro 2 – Síntese dos dados

	TODESCHINI	NUTRIMENTAL	LEÃO JÚNIOR
Estratégias de marketing	<i>Benchmarking</i>	Transição de <i>Benchmarking</i> , produtos diversificados e baixo custo para produtos diferenciados	Produtos diferenciados
Estratégias de finanças	Obter recursos para alocar em marketing	Trabalhar o máximo possível com capital próprio	Trabalhar o máximo possível com capital próprio
Forças externas	- Concorrência - Economia	- Concorrência - Economia	- Concorrência - Economia - Onda ecológica - Reconhecimento da marca - Domínio dos fornecedores de matéria-prima
Forças internas	- Situação financeira	- Situação financeira - Resistência das pessoas as mudanças	- Postura de não endividamento - Vontade de rejuvenescer a empresa - Necessidade de satisfazer os acionistas - Desejo de ampliar o mercado consumidor
Situação financeira	Desfavorável, em concordata	Desfavorável, renegociando dívidas	Favorável
Profissionalização gerencial	Não profissionalizada	Não profissionalizada	Profissionalizada

Caracterização das organizações

TODESCHINI

Histórico

O que hoje é conhecida como **INDÚSTRIAS TODESCHINI S.A.** foi fundada em 1885, em Curitiba, pelo imigrante italiano Giuseppe Todeschini. Esta indústria foi a primeira fábrica de massas que se instalou no sul do Brasil e teve como primeiro produto o macarrão, alimento até então desconhecido da maioria da população de Curitiba. No início, foram encontradas muitas dificuldades para colocar o novo produto no mercado, pois a praça era pequena e os consumidores olhavam o macarrão com algumas reservas.

Dono de um temperamento alegre e comunicativo, Giuseppe vendia o produto de casa em casa, explicando seu valor nutritivo e ensinando as várias maneiras de prepará-lo e até o jeito de enrolá-lo no garfo. Muitas vezes, acabava degustando a macarronada em companhia do freguês e, assim, conquistava mais um bom cliente.

Nesses anos todos, a empresa que surgiu como **Fabbrica Di Paste Alimenticie Di Giuseppe Todeschini**, teve a razão social modificada várias vezes, a saber:

De 1885 a 1900 - **Fabbrica Di Paste Alimenticie Di Giuseppe Todeschini**;

De 1900 a 1911 - **Giuseppe Todeschini & Filhos**;

De 1911 a 1922 - **Rafael Todeschini & Irmãos**;

De 1922 a 1939 - **Todeschini & Irmãos**;

De 1939 a 1956 - **Indústrias Todeschini Ltda.**;

A última alteração deu-se em 1956. A partir de então, a empresa fundada por Giuseppe Todeschini passou a se chamar **INDÚSTRIAS TODESCHINI S.A.**, nome que até hoje a identifica. Vale ressaltar que a família Todeschini sempre trabalhou unida e nos dias de hoje ainda o faz.

Nestes 114 anos, inúmeros foram os fatos que marcaram a expansão da TODESCHINI. Os principais fatos foram:

1932 – surgimento da fábrica de balas.

1951 – ingresso no mercado de biscoitos e produção de copinhos de sorvete.

1971 – aquisição de uma área no bairro do Pinheirinho, com vistas a transferir todo o seu parque industrial.

1996 – modernização da fábrica de massas.

Atualmente, está instalada em um terreno de 62.000 metros quadrados, com 23.000 metros quadrados de área construída, à margem da BR-116, Km 5,5. Seu controle acionário continua inteiramente nas mãos da família. São treze acionistas pertencentes à quarta e à quinta geração de Giuseppe Todeschini, sendo que o maior acionista possui 12% das ações.

A empresa proporciona emprego direto para cerca de mil pessoas, que trabalham em diversos setores da fábrica, e emprego indireto para aproximadamente três mil pessoas. Nos dias atuais, a TODESCHINI se faz presente em outros setores além do de alimentos. Fazem parte do grupo as coligadas Transportadora Todeschini, Todeschini Representações e National Propaganda, Promoção & Eventos.

Descrição e a análise dos dados coletados

Acredita que a qualidade vem em primeiro lugar; o restante é decorrente dela. Adota uma postura agressiva em termos de novos produtos e um preço melhor. A TODESCHINI tem como estratégia de marketing o *benchmarking*; a empresa seguida é a Bauducco. Hoje seus preços estão 26% abaixo dos preços da Bauducco; o objetivo é diminuir 6% esta diferença, para que fique 20% abaixo dos preços da referida empresa.

Está voltada para o lançamentos de novos produtos e reestruturação dos atuais. Os produtos que serão lançados deverão ter valor agregado mais alto. Investimentos em produtos de maior valor agregado é uma tendência (LEITE, 1998), assim como a introdução de novos produtos pelas empresas (WEDEKIN e NEVES, 1995). Estão sendo realizadas pesquisas de mercado junto ao consumidor final, cujos resultados servirão de base para decidir quanto ao lançamento de novos produtos; a empresa pretende lançar mais de 30 produtos a médio prazo. Quanto aos 108 produtos existentes, sua reestruturação é efetivada por meio da mudança de embalagem e de logotipo. As embalagens estão sendo reestruturadas; o logotipo foi trocado, tendo em vista a nova imagem que a empresa quer passar, ou seja, uma empresa jovem apesar de mais de um século de existência.

A empresa busca reposicionamento no mercado; isto é simbolizado pela mudança do logotipo. Tem procurado posição competitiva no mercado, por meio de produtos com valor agregado alto, ou seja, produtos com grande margem de

contribuição. Para tanto, está reestruturando a empresa toda, especialmente a área de marketing. Acredita que deveria escolher pelo menos um produto de cada uma das linhas (massa e biscoito) e destacá-los. Estes produtos deveriam ser símbolos de novidade. As decisões estratégicas relacionadas a marketing, na TODESCHINI, coincidem com as identificadas por McCARTHY e PERREAULT JR. (1997), no que se refere a produto (qualidade, marca e embalagem) e ao estabelecimento de preço.

A empresa têm tido, por algum tempo, prejuízo acumulado; está em concordata, cuja 2^a parcela deverá ser paga em agosto. O principal investimento da TODESCHINI foi a aquisição de equipamento de massa italiano em 1996, que ainda está sendo pago, cuja capacidade está ociosa em 35%. “Nós investimos muito, estamos com capacidade aí para mais 4 ou 5 anos sem ter investimento nenhum para colocar nossa capacidade total.”. A organização preocupa-se com sua posição tecnológica, assim como preconizam NAKANO (1994) e WEDEKIN e NEVES (1995). A aquisição deste equipamento tinha por objetivo aumentar as vendas, pelo aumento da produção, mas isso não foi possível; então aumentar as vendas tornou-se o principal problema que deve ser resolvido.

Sua estratégia de finanças está baseada em três pilares: (1) diminuir custos; (2) posicionar-se melhor no mercado por meio do preço (20% abaixo do preço da Bauducco); (3) obter lucratividade de 7%. A estratégia de finanças é obter recursos para alocar em marketing. “Quando fizemos esse investimento, nós achávamos que o mercado estava em expansão, que nós iríamos vender tudo sem esse trabalho de marketing, mas foi um ledão engano.”.

Parece que a administração financeira da organização, atualmente, só realiza suas atividades básicas, ou seja, obtenção e alocação de recursos, com vistas a garantir a sua sobrevivência. As informações sugerem que os recursos são obtidos na própria organização; portanto exclui-se a decisão sobre empréstimos de curto ou longo prazo. Da mesma forma, afirmativas sobre o investimento feito em equipamento de massa italiano serem suficientes para 4 ou 5 anos, sugerem que decisões sobre compra ou arrendamento não são contempladas. Quanto à carteira de investimentos, não há informações que levem a crer que investimentos em títulos ou ativos permanentes estejam sendo feitos. Além do mais, a empresa não está em

situação financeira favorável. Em outras palavras, os principais fatores de decisão relacionados às finanças elencados por GLUECK e JAUCH (1984) e GITMAN (1987) não são utilizados pela TODESCHINI.

Nota-se que a elaboração das estratégias está centrada na resolução de problemas existentes, “o marketing que a Todeschini está adotando é um marketing agressivo no sentido de buscar soluções internas para os seus próprios problemas.”. As decisões tomadas a este respeito não se distanciam muito do que é familiar, considerando somente as alternativas que pouco diferem do *statu quo*: “como tivemos uma capacidade maior de produção e as vendas não reagiram conforme esperávamos que reagissem, tínhamos de fazer alguma coisa para que, dentro da nossa política, as vendas aumentassem: vimos a saída pelo marketing.”. A descrição deste processo apresenta as seguintes características do modelo adaptativo de elaboração estratégica de MINTZBERG (1973): solução reativas para problemas existentes e decisões pequenas.

Tendo em vista a obtenção de recursos para alocar em marketing, a empresa está cortando despesas que podem ser adiadas para uma fase posterior; também está procurando gerar verbas por meio da própria composição do preço do produto. Estes recursos estão sendo investidos nos pontos de venda, onde estão sendo realizadas ações de comunicação com o consumidor, para que o produto possa girar, fazendo com que a preferência seja mantida e alimentada.

Acredita que as forças que atuaram durante a fase de concepção e de implementação das estratégias são as mesmas, embora sua intensidade varie um pouco de um momento para o outro. As duas forças externas identificadas pela organização, concorrência e economia, coincidem com as forças encontradas por WILSON (1995) e PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992). A concorrência foi acirrada pelas grandes empresas que entraram no mercado de biscoitos, tais como: Parmalat, Nabisco e Danone. A TODESCHINI, média empresa, enfrenta dificuldades para competir com grandes empresas.

As multinacionais se dão ao luxo de poder trabalhar alguns meses empatando, perdendo, para conquistar o mercado; isso para nós é desastroso; sempre tem alguma marca forte com preço baixo; isto tem a tendência de puxar o preço para baixo, e a nossa margem é estreita e não nos podemos dar ao luxo de fazer promoções grandes ou acompanhar as multinacionais; mas como as multinacionais também não gostam de perder dinheiro, isso elas fazem por dois ou três meses; depois voltam ao normal.

A instabilidade da economia brasileira também influencia as estratégias: à medida que as condições econômicas mudam, a organização têm de se

adaptar a estas, a fim de garantir sua sobrevivência. Como força interna tem-se a situação financeira desfavorável. Esta força difere daquelas identificadas por PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992). A empresa necessita melhorar o seu resultado operacional; está procurando fazer isto por meio de produtos com grande margem de contribuição.

A organização percebe um ambiente de crise, que tem como vilãs as forças externas identificadas: a concorrência acirrada e a instabilidade da economia. Esta percepção de crises, originadas do ambiente externo, foi também identificada por STARBUCK, GREVE e HEDBERG (1991). Para lidar com essas ameaças do ambiente externo, a empresa procura “oportunidades no mercado com produtos que possam ser mais competitivos, de preferência que tenham um valor agregado mais alto.”. Como se não bastasse a dificuldade financeira, a empresa está num processo de transição administrativa, de familiar para profissionalizada; “mas isso com recaídas, porque as pessoas querem, mas não querem. Essas coisas são sempre muito complicadas.”. Neste ponto, está implícita a disputa de poder e a barganha entre proprietários-dirigentes e a equipe de profissionais contratada para gerenciar a organização, o que implica outra característica do modelo adaptativo de MINTZBERG (1973).

O processo estratégico até o presente momento, início da fase de implementação, é de responsabilidade dos dirigentes, a participação do restante da organização ainda não foi efetivada. Nessa fase, SCHENDEL (1992) recomenda o envolvimento de toda a organização.

Na verdade, eles estão participando de maneira indireta, sem perceber por que a gente vai buscar estas informações sem abrir muito o jogo [...] agora é o momento de envolvê-los; já temos a participação de vocês; explicar e também fazer com que eles entendam o momento que se está vivendo, porque eles têm de estar motivados; se eles não estiverem motivados, o projeto pode não dar certo, porque eles são os principais agentes para fazer as coisas acontecerem.

São três as palavras-chaves decorrentes da definição de escolha estratégica de CHILD (1972 e 1997): dirigentes, forças ambientais e estruturais. Em decorrência do exposto anteriormente, pode-se inferir que a TODESCHINI enfatiza o papel

desempenhado pelos seus dirigentes, no que se refere à escolha de objetivos e das estratégias decorrentes destes, em detrimento das forças internas e externas.

NUTRIMENTAL

Histórico

A NUTRIMENTAL S.A. COMÉRCIO DE ALIMENTOS foi fundada em 1968, em São José dos Pinhais, pelos recém-formados Arthur da Silva Leme Neto, Rodrigo Rocha Loures e Marcos Hauer, que acalentavam o sonho de ser empresários. O principal motivo para a sua constituição foi a visualização da oportunidade de fornecimento de produtos alimentícios industrializados para o governo por Marcos Hauer que, na época, trabalhava no Banco de Desenvolvimento do Paraná (BADEP). No começo a idéia era aproveitar a grande produção de batata da região e fornecer batata desidratada para a merenda escolar; mas isto não foi possível. Assim, o primeiro produto produzido pela NUTRIMENTAL foi uma sopa de feijão desidratada, tendo como consumidor alvo a merenda escolar.

Durante todos esses anos a NUTRIMENTAL foi, e continua sendo, líder no mercado institucional (merenda escolar); no entanto, com o passar dos anos, a empresa sentiu a necessidade de diversificar-se, passando a atuar no mercado consumidor, industrial e internacional, atendendo também grandes consumidores tais como hotéis, refeitórios industriais e Forças Armadas. Hoje oferece ao mercado consumidor uma vasta linha de produtos: alimentos salgados semiprontos, refrescos, barras de cereais, achocolatados, farinhas infantis, sobremesas e bebidas prontas para consumo em embalagem longa vida.

Com sua sede em São José dos Pinhais, a NUTRIMENTAL conta com dois de seus fundadores, Arthur da Silva Leme Neto e Rodrigo Rocha Loures, cada um detém 50% das ações da empresa. Além desta unidade industrial, a empresa é composta por outras quatro: Guaramirim/SC, Iguarassu/PE, São Paulo/SP e Porto Alegre/RS.

Descrição e a análise dos dados coletados

A qualidade é condição *sine qua non* para que qualquer empresa permaneça no mercado; para a NUTRIMENTAL não é diferente. Neste

momento, a empresa encontra-se em fase de transição de estratégia de *benchmarking*, de diversificação de produtos e de baixo custo para estratégia de produtos diferenciados, que tem como principal produto o Nutry (cereais em barra).

Quanto à diferenciação dos produtos, a empresa está procurando por nichos. Investimentos em produtos de maior valor agregado e na exploração de novos nichos de mercado são tendências atuais (LEITE, 1998). O que se quer é produzir alimentos saudáveis e nutritivos. Esta postura em relação a produtos aproxima-se dos resultados de recente pesquisa sobre a preferência entre 15 atributos de valor para o consumidor europeu, que é liderada por: “[...] produto saudável (63%), produto livre de substâncias perigosas (57%) e produto natural (53%).”. (WEDEKIN e NEVES, 1995, p. 18)

Entre 45 produtos, 2 ou 3 produtos são saudáveis e nutritivos, tais como o Nutry, principal produto da empresa, as farinhas infantis e a proteína texturizada de soja, que hoje é comercializada somente para outras indústrias, mas que poderá futuramente ser oferecida ao mercado consumidor. Além da busca de produtos diferenciados em nichos, a empresa tem cuidado de sua imagem e de sua marca.

A demanda por produtos diferenciados tem-se pautado em pesquisas de mercado e de produto. Esta última é participativa, conta com grupos multidisciplinares de geração de idéias, para não ficar somente dependente das idéias da área técnica (P&D). Incentiva idéias em todos os níveis da organização, desde o operário até o diretor. Promove encontros de tamanhos diversos, tanto com 10 ou 12 pessoas, quanto com até 700 pessoas ao mesmo tempo, para trabalhar temas estratégicos, especialmente a respeito de produtos novos. Incentiva a criatividade e a inovação.

A partir do momento em que a empresa escolheu a estratégia de diferenciação e definiu o que é produto diferenciado, houve um processo de conscientização dos funcionários a respeito desta nova estratégia; começou-se a trabalhar dentro desses parâmetros.

O marketing externo é realizado em parte pelo departamento de marketing da própria empresa, que conta com o auxílio de consultores; em parte por uma agência de publicidade e propaganda. As decisões estratégicas da NUTRIMENTAL sobre produto versam sobre qualidade e marca, assim como sugerem McCARTHY e PERREAULT JR. (1997). Além das estratégias de marketing e de finanças, acredita que a definição de nova organização baseada na administração participativa é essencial para o sucesso organizacional. Neste ponto, a empresa se aproxima da preocupação de NAKANO (1994) em

relação ao novo modelo organizacional decorrente da globalização da economia.

A empresa acredita que deve sustentar o seu desenvolvimento. Procura trabalhar o máximo possível com recurso próprio, mas tem deficiência de capital próprio e grande dependência de recursos de terceiros: bancos, fornecedores, governo. Procura também reduzir o ciclo financeiro. Como está sendo impossível não depender de bancos, optou por buscar recursos baratos o quanto possível, com os maiores prazos de carência e de amortização: FINAME, linhas do BNDES e do governo. E ainda evitar financiamento de curto prazo, como desconto de duplicata e *hotmoney*.

Está renegociando suas dívidas, vencidas ou a vencer, transformando operações de curto prazo em longo prazo e procurando obter grandes prazos de carência, para então iniciar o processo de amortização. Desde 1995, a empresa adotou uma postura muito dura, quase agressiva com os bancos: “olha, eu devo e não nego, mas não posso pagar.”.

Apesar das limitações financeiras e da crise gerada pela maxivalorização do dólar tem investido, pois a estratégia de diferenciação de produtos exige investimentos de duas naturezas: (1) marketing, a empresa precisa comunicar ao mercado a existência de seus produtos e a qualidade deles; (2) tecnologia, em termos de novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento do produto. Investimentos em tecnologia coincidem com uma das preocupações de NAKANO (1994) e WEDEKIN e NEVES (1995).

Busca parcerias, que possam agregar tecnologia e até capital, permitindo que a empresa salte fases e ganhe velocidade nesse processo de transição para a estratégia de diferenciação; mas o estabelecimento de uma parceria é dificultado pelo fato de que as empresas atraídas pela NUTRIMENTAL não conseguem compreender como uma empresa de médio porte consegue conviver com tantos negócios. Cumpre esclarecer que, embora a empresa esteja concentrando suas atividades no mercado consumidor, ela tem dificuldade de abrir mão dos outros mercados.

Até 6 ou 7 anos atrás, 80% dos negócios da empresa eram realizados com o governo; os 20% restantes eram divididos entre o mercado de consumo e o industrial. Hoje, o panorama é outro. O mercado de consumo e o industrial são responsáveis por 90%, enquanto o mercado institucional responde por somente 10% dos negócios da NUTRIMENTAL.

Adotou a ferramenta ABC (*Activity Based Costing*) para medir os seus resultados. Este instrumento permite conhecer o resultado de um produto, em termos de custo e lucro (ou prejuízo) líquido. Assim, a empresa pode investir nos produtos mais lucrativos. Permite também conhecer o lucro final de um cliente.

A NUTRIMENTAL tem procurado obter recursos financeiros dentro da própria organização, mas estes não têm sido suficientes; portanto optou por empréstimos de longo prazo, para financiar as atividades organizacionais. Decidir sobre empréstimos de curto ou de longo prazo, de acordo com GLUECK e JAUCH (1984) e GITMAN (1987), é um dos principais fatores de decisão relacionados às finanças, de maneira específica à obtenção de recursos.

Os recursos obtidos estão sendo alocados fundamentalmente em duas variáveis do composto de marketing: produto e promoção. McCARTHY e PERREAULT JR. (1997) acreditam que os principais fatores de decisão de marketing estão relacionados ao composto de marketing: produto, ponto de venda, promoção e preço. Em relação aos produtos diferenciados, investimentos estão sendo feitos no sentido de comunicar a existência deles e suas qualidades, por meio de propagandas veiculadas em televisão e *outdoor*. Os investimentos em tecnologia também estão diretamente relacionados aos produtos. Quanto aos fatores de decisão referentes à alocação de recursos identificados por GLUECK e JAUCH (1984) e GITMAN (1987), os dados não são suficientes para fazer inferências.

Acredita que as forças que atuaram durante a fase de concepção e de implementação das estratégias são as mesmas, embora sua intensidade varie um pouco de um momento para outro. As forças externas identificadas foram a concorrência e a economia; estas coincidem com as forças encontradas por WILSON (1995) e PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992). A empresa atuava fundamentalmente no mercado institucional, cuja concorrência é quase inexistente. Com a redução deste mercado, passou a atuar nos mercados consumidor e industrial. Com vistas a aumentar sua participação no mercado consumidor optou pela diversificação dos produtos; porém a concorrência numa linha de produtos genéricos é muito grande, aliada ao porte (média empresa), fez nascer a necessidade de buscar um diferencial competitivo, levando a empresa a adotar a estratégia de diferenciação de produtos. A economia brasileira, que tem como uma das suas principais características o elevado custo do dinheiro, foi outra força externa que influenciou as estratégias.

Quanto às forças internas a empresa identificou: situação financeira e resistência das pessoas a mudanças. Estas forças diferem daquelas identificadas por PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992). A limitação financeira levou à necessidade de conhecer mais sobre os produtos em termos de lucro e custo, levando a empresa a adotar a ferramenta ABC e a escolher os produtos mais lucrativos. Em relação à resistência das pessoas, a empresa está buscando a participação de todos os funcionários, por meio de um programa chamado *Appreciative Inquiry*, pergunta positiva, visando a obter com isso uma administração mais participativa.

A partir da implantação do método *Appreciative Inquiry*, criado pelo consultor David Cooperrider, a NUTRIMENTAL elaborou as estratégias para o

ano 2001. Um dos pontos fortes deste método é que ele tanto permite resolver problemas existentes quanto sugerir soluções para o futuro (O APRECIATIVO, 1998). Surgem aqui duas características do modelo planejado de elaborar estratégias de MINTZBERG (1973): estratégias de longo prazo e decisões reativas e proativas.

Quando o mercado institucional sumiu, a empresa inicialmente optou por uma estratégia mais fácil, isto é, pela diversificação, pois tinha pressa em recuperar o volume de negócios perdido; mas, ao analisar a contribuição destes produtos sem diferenciação, constatou-se que a maioria contribuía pouco e alguns davam até prejuízo: “eles servem para manter a estrutura, mas não dão retorno para você investir no futuro.”. Então, a empresa analisou as alternativas existentes: baixo custo ou diferenciação. Concluiu-se que a estratégia de baixo custo era inviável, pois a NUTRIMENTAL é uma média empresa e não teria condições de concorrer com as grandes empresas. “Nós fizemos um trabalho aqui de analisar todas as nossas forças e fraquezas, mas muito mais com base nas forças; nós chegamos à conclusão de que uma empresa nacional, um capital restrito, sem acesso a dinheiro de fora, dificilmente teria condições de competir em um mercado de baixo custo com empresas que são globalizadas, que têm poder financeiro muito grande.”. Avaliação de propostas realizadas de maneira analítica, outra característica do modelo planejado de MINTZBERG (1973).

Então, restou a estratégia de diferenciação, que exigia outro tipo de decisão, investir em massa ou em nicho:

como nós não temos condições de trabalhar em diferenciação em massa, quer dizer, porque diferenciação em massa significa você lançar um produto diferente e comunicar isso muito fortemente para convencer o consumidor de que o seu produto é diferente. Nós não temos capital para isso. Então optamos por achar produtos diferentes em nichos, para camadas da população que estão mais preparadas para receber novidades. Exemplo disso é o nosso Nutry, a nossa barrinha de cereais, que achou um grupo de consumidores preocupado com saúde, e nós fizemos essa barrinha sem propaganda de massa.

Quanto à validação da estratégia de diferenciação em nicho, “o único ponto que nós temos de confirmação é que o Nutry tem ido bem, quer dizer, o Nutry demonstra que tem chance a nossa estratégia [...], nós fizemos uma análise, optamos por um caminho; esse caminho está se confirmando, é viável; estamos indo por ele.”. A validação coincide com o exposto por SCHENDEL (1992), ou seja, é necessário uma visão *ex post* para predizer a adequação da estratégia.

As decisões relacionadas a este posicionamento estratégico mexem com o *statu quo*; então é necessário mudar o comportamento organizacional. Para tanto é necessário envolver todas as pessoas que fazem parte da organização. Nesse momento é que se mostra a importância do *Appreciative Inquiry* como processo de desenvolvimento organizacional, que requer a participação de todas as pessoas, de todos os níveis organizacionais, facilita-se, desta forma, a implementação da estratégia. Decisões que mexem com o *statu quo* são características das organizações que elaboram estratégias de acordo com o modelo planejado (MINTZBERG, 1973). A fase de implementação, segundo SCHENDEL (1992), requer a participação de toda a organização.

O processo estratégico é participativo somente em nível operacional. Na administração é a gerência que decide. Outra característica do modelo planejado (MINTZBERG, 1973). Um exemplo ilustrativo é que a gerência identificou a necessidade de aumentar a produção de Chocoshow (achocolatado em pó) e Nutrilon (farinha utilizada no preparo de mingau, disponível nos sabores arroz e milho) para atender a demanda. A equipe responsável por estes produtos foi informada da meta. Coube à própria equipe encontrar soluções para aumentar a produção. Além de fazer ajustes nas máquinas para tornar a produção mais ágil, os membros da equipe se esforçaram individualmente para trabalhar com maior rapidez, combinando entre si o que cada um teria de fazer para que o setor produzisse mais. Como resultado desse esforço de equipe, a produção aumentou acima da meta. Essa conquista torna-se mais importante ainda, se levarmos em consideração que não houve aumento no número de horas trabalhadas, nem no número de pessoas trabalhando, nem mesmo no número de máquinas. (O APRECIATIVO, 1999)

As comunicações têm sido dinamizadas por meio dos quadros de avisos e com a implantação de um Banco de Idéias Participativo (BIP), permitindo maior interação de funcionários e membros da diretoria (O APRECIATIVO, 1998). As sugestões atendidas são de cunho operacional: mudança do ponto de ônibus para o estacionamento externo, dando maior segurança nos embarques e desembarques dos ônibus; manutenção preventiva das máquinas, evitando paradas nos trabalhos por causa da quebra de máquinas; carrinhos para transporte de produtos para mistura e outros fins, facilitando o transporte e reduzindo o tempo para fazê-lo (O APRECIATIVO INFORMA, 1998). O processo de comunicação da empresa conta também com os Boletins O Apreciativo e O Apreciativo Informa do Grupo de Comunicação Interna da Nutrimental.

Conforme o exposto anteriormente e a definição de escolha estratégica de CHILD (1972 e 1997), da qual decorrem três palavras-chaves, a saber, dirigentes, forças ambientais e estruturais, pode-se deduzir que a NUTRIMENTAL procura equilibrar o papel desempenhado pelos seus dirigentes e as forças ambientais e estruturais, no que se refere à escolha de objetivos e das estratégias decorrentes destes.

LEÃO JÚNIOR

Histórico

A LEÃO JÚNIOR S.A. foi fundada em 1901, pelo empreendedor Augustinho Emerlindo de Leão Júnior, em Ponta Grossa, onde permaneceu até a década de 30, época em que houve um incêndio na fábrica, o que motivou a transferência desta para Curitiba.

Antes de fundar a sua própria empresa, Leão Júnior era administrador da empresa Moinhos Unidos (Mate Real), de Curitiba, cujo proprietário era seu cunhado, marido de sua irmã. O cunhado faleceu, a irmã casou-se de novo e Leão Júnior e seu novo cunhado não se deram bem profissionalmente. Assim, ele decidiu abrir sua própria indústria de chá, utilizando-se dos conhecimentos adquiridos anteriormente.

O primeiro produto da LEÃO JÚNIOR foi a erva-mate para chimarrão, com vistas à exportação para a Argentina, o Uruguai e o Chile. O segundo produto surgiu em decorrência da Segunda Grande Guerra. Os chás britânicos que abasteciam o país não mais chegavam; assim, no ano de 1938, foi lançado o chá brasileiro, que viria a ser o carro chefe da organização, o Chá Matte Leão.

Nestes 98 anos, inúmeros foram os fatos que marcaram a existência da LEÃO JÚNIOR. Os principais fatos foram:

- 1970 – produção de chá mate em sachê e solúvel
- 1980 – produção de chá de ervas naturais e de uma mistura pronta para chá
- 1986 – produção líquida de chá – mate pronto para beber em copos plásticos
- 1991 – rejuvenescimento e diversificação da linha seca
- 1992 – estabilização do mate líquido – dispensa refrigeração
- 1998 – conquista da liderança do mercado de chás (mate e ervas naturais)

Hoje, a LEÃO JÚNIOR oferece ao mercado consumidor duas linhas de produtos, uma seca e uma líquida, composta por: chá mate a granel, em sachê e solúvel, chá preto em sachê, chá de ervas naturais em sachê, erva-mate (chimarrão), mistura pronta para chá, mate líquido em copo e em embalagens *pet* e *tetra brick* e guaraná em copo. Alguns produtos líquidos são apresentados em duas versões: normal e *diet*. Outros, derivados do mate e do chá preto, tanto secos como líquidos, apresentam sabores diversos.

Quanto à forma de constituição, a LEÃO JÚNIOR é uma sociedade anônima de capital fechado, que conta com diversos acionistas, todos pertencentes à família Leão.

Descrição e a análise dos dados coletados

A qualidade é essencial para a empresa: produtos de qualidade, ou seja, naturais tanto quanto possível; fornecedores de qualidade; relacionamento de qualidade (ético) com todos os clientes (cliente e consumidor). Esta postura em relação a produtos aproxima-se dos resultados de recente pesquisa sobre a preferência entre 15 atributos de valor para o consumidor europeu, que é liderada por: “[...] produto saudável (63%), produto livre de substâncias perigosas (57%) e produto natural (53%).” (WEDEKIN e NEVES, 1995, p. 18)

Adota postura agressiva de marketing: investe mais de cinco milhões de dólares por ano, embora ninguém veja. O marketing é no ponto de venda. O enfoque do marketing é em canais de distribuição, e não voltado para as linhas de produção (seca e líquida). Dar ênfase à distribuição de produtos é uma das orientações de WEDEKIN e NEVES (1995) para as empresas que buscam competitividade. Há gerências para cuidar tanto dos atacadistas e grandes varejistas, quanto para cuidar dos pequenos varejistas. Além da qualidade do produto, estar próximo ao consumidor, estar próximo ao cliente e anunciar são os pontos-chaves da estratégia de marketing.

Com vistas a aumentar a proximidade com os consumidores, a empresa está aprimorando o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), disponibilizando uma linha 0800 e duas atendentes. Este serviço pode ser utilizado para reclamações, sugestões, opiniões, pedidos de receita e ou qualquer tipo de informação.

Nos últimos dois anos, tendo como propósito estar próximo ao cliente, a empresa tem patrocinado algumas *incentive travel*. Alguns clientes foram para a FMI (maior feira de alimentação dos Estados Unidos); outros foram para a África do Sul, e ainda outros para a Copa do Mundo na França. Além de estabelecer novas parcerias, é necessário fortalecer as existentes, por causa da concentração da clientela em grandes grupos (megaclientes): por exemplo, o SONAE, maior grupo privado português, comprou o Mercadorama.

Em relação a anunciar, a empresa tem procurado associar os produtos, especialmente o mate, que é natural e energético, a atividades esportivas. Neste sentido, tem patrocinado alguns eventos, como o vôlei de praia; participou de alguns outros eventos esportivos e trabalhou muito em academias de ginástica.

Quanto ao produto, desenvolveu uma linha completa, tanto seca como líquida, para atender às necessidades dos clientes, que desejavam uma linha completa de produtos, sem precisar comprar de várias marcas diferentes. Investe em produtos diferenciados. O *ice-tea* foi lançado baseado no gosto do paulista, que é o mercado alvo atual da empresa. WEDEKIN e NEVES (1995) sugerem que a busca pela competitividade deve ser orientada por três fatores: mercado, tecnologia e processos. A postura da LEÃO JÚNIOR é voltada para o mercado consumidor, assim como para o lançamento de novos produtos, tendência esta identificada por WEDEKIN e NEVES (1995).

Ainda em relação aos produtos, busca-se alto padrão, que possibilite competir com produtos importados; a empresa está procurando entrar no mercado internacional. Para tanto procura trabalhar com a maior qualidade possível, a melhor apresentação possível e um preço competitivo. As decisões estratégicas de marketing recaem sobre produto e ponto de venda, de maneira específica, sobre qualidade e canais de distribuição. Fatores de decisão também identificados por McCARTHY e PERREAULT JR. (1997).

Trabalha com capital próprio, isto quer dizer “nós crescemos com as nossas pernas.”. Tem somente receitas financeiras. Os índices de liquidez são bons e têm folga. Nos últimos anos a empresa tem gerado bons lucros, crescido substancialmente em faturamento e conquistou maior participação no mercado. Evita buscar capital de terceiros. Trabalha com capital de fornecedores, que concedem prazo e algumas linhas muito favorecidas do governo, tais como FINAME. Praticamente não há endividamento bancário. A concessão de crédito a clientes é muito bem avaliada. Bons clientes, liberação imediata. Clientes que já causaram

problemas são tratados com rigor e rigidez. Em virtude disso, a inadimplência é baixíssima.

É conservadora nos investimentos. É cuidadosa, cautelosa, prudente com investimentos. Investe depois de muito estudar, planejar, pensar. Procura colocar a segurança e a liquidez acima de rentabilidade ou de risco. Não aplica em mercados voláteis nem no exterior. Tem como postura não investir no exterior, mas no Brasil, onde está o seu mercado consumidor. Aplica somente em bancos e títulos de primeira linha. Ganha pouco com investimentos, ganha mesmo é com os produtos que produz e comercializa. Acredita no futuro do Brasil e investe em períodos de crise. Acredita também que a crise gerada pela maxivalorização do dólar vem favorecer a empresa a longo prazo, pois investimentos estão sendo feitos na construção de nova fábrica, em Quatro Barras/PR. Assim, quando o mercado voltar a crescer, a empresa estará preparada para isto e não precisará correr atrás do mercado de investimentos.

Reinveste lucros na própria empresa e possui uma política pródiga em dividendos. Existe equilíbrio entre distribuição de lucros e reinversão de capitais. A taxa de retorno sobre o investimento (ROI) paga aos acionistas é maior que a rentabilidade da caderneta de poupança, devido aos riscos inerentes ao negócio do chá. Para tanto, há monitoração das margens de contribuição e da geração de caixa dos produtos. Apesar de ser empresa familiar e de capital fechado, apresenta uma vez por mês o balancete aos acionistas.

A política de preços não é muito agressiva: margem de contribuição pequena por produto, mas preço de líder, devido à qualidade da matéria-prima e aos investimentos no processo produtivo. Investimentos nos processos é um dos fatores que devem ser levados em consideração na busca pela competitividade (WEDEKIN e NEVES, 1995). Não faz economia na compra da melhor matéria-prima, o melhor papel filtro; não usa solvente no branqueamento do papel e outros detalhes que acredita que serão percebidos a longo prazo pelo consumidor. “Banca-se essa menor margem agora, mas o resultado do mercado está dizendo que se está no

caminho certo.”. Tem-se sempre em mente o longo prazo. Não se exige que um produto em potencial dê resultados a curto prazo. Acredita-se que “as pessoas precisam de tempo para encontrar o produto, provar, reencontrá-lo no mercado, provar uma segunda vez.”.

Busca parcerias para que não tenha de fazer investimentos pesados em ativos fixos imobilizados, por exemplo máquinas. Neste sentido, estabeleceu parceria com a Bold, empresa tradicional holandesa, no que se refere a estampar as latas utilizadas para envasar os produtos da LEÃO JÚNIOR. Terceiriza algumas operações em função do custo de comprar ou arrendar equipamentos. Por exemplo, o ice-tea é envasado por outra empresa; a produção da embalagem *tetra pak* e a do mate solúvel também são terceirizadas. As decisões estratégicas financeiras da organização versam sobre empréstimos, compra ou arrendamento de máquinas e carteira de investimentos. Essas decisões se aproximam das identificadas por GLUECK e JAUCH (1984) e GITMAN (1987).

As forças externas identificadas foram a concorrência, a economia, a onda ecológica que exige produtos naturais, o reconhecimento da marca pelo mercado consumidor e domínio dos fornecedores de matéria-prima; as três últimas forças foram definidas como forças externas impulsionadoras. Entre as forças ambientais identificadas pela organização, três corroboram as encontradas por WILSON (1995) e PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992): concorrência, economia e onda ecológica.

A empresa acredita que as forças que atuaram durante a fase de concepção e de implementação das estratégias são as mesmas, mas a intensidade de algumas forças tem aumentado. A concorrência está cada vez mais acirrada (a Arisco acaba de entrar no mercado de chá) e a economia está muito complicada (maxivalorização do dólar).

A postura de não endividamento foi identificada como força interna limitadora. Por outro lado, foram identificadas três forças internas impulsionadoras: (1) vontade de mudar a visão que o mercado tinha da empresa no final dos anos 80, ou seja, rejuvenescer a marca; (2) tamanho, faturamento e lucro não eram suficientes para a quantidade das demandas familiares, levando à necessidade de crescer para satisfazer acionistas; (3) desejo de aumentar a participação no mercado. As forças

internas não correspondem às aquelas encontradas por PETTIGREW, FERLIE e McKEE (1992).

Até os anos 80, os produtos da empresa não tinham giro muito alto e apresentavam baixo valor agregado. Para aumentar o giro, o faturamento e agregar valor ao produto para melhorar a margem de contribuição e a geração de caixa dos produtos, o *mix* foi alterado: produtos com maior giro e maior valor agregado foram colocados no mercado, possibilitando que a empresa aumentasse, ao mesmo tempo, o volume faturado e as margens de resultados. Hoje, a empresa tem a liderança absoluta no mercado de chá mate. Lidera também o mercado de chá de ervas, frutas e flores e linha líquida, lideranças que espera consolidar, mas não lidera o mercado de chá preto, liderança que pretende conquistar.

As escolhas estratégicas da LEÃO JÚNIOR são baseadas no bom-senso de seus dirigentes. “Então, eu diria que essas forças externas, tanto no marketing, em que a concorrência se tem acentuado, quanto na área financeira, [...] a situação da economia está muito complicada. Eu diria que as forças externas têm aumentado, tanto em marketing, quanto em finanças, o que nos faz adotar uma postura mais agressiva em marketing e mais conservadora ainda na área financeira.”. A avaliação de propostas baseadas no bom-senso dos dirigentes é característica do modelo empreendedor e adaptativo de elaborar estratégias (MINTZBERG, 1973). Nesse caso, acredita-se que seja característica do modelo empreendedor, pois escolhas realizadas pelo dirigente são características de organizações que operam de acordo com o modelo empreendedor. “Olhamos o mercado, vimos o que era possível; a diretoria era jovem, muito coesa; isso facilitou muito.”.

A estratégia de diferenciação exige mudança no *mix* de produtos; estes foram escolhidos “vendo o que o mercado queria e oferecendo alguma coisa que o mercado não sabia que existia. O mercado não diz tudo. O mercado, o consumidor jamais pede um produto que ele não conhece. Fica meio difícil. A inovação nunca vem.... a inovação começa porque você observa alguma coisa no mercado.”. Além de oferecer novos produtos aos consumidores, a empresa procura estar sempre atualizada em relação aos preços praticados no mercado; também analisa os movimentos da concorrência.

A empresa tem programa de participação nos lucros. Cada funcionário pode receber até 3 salários a mais por ano. Se a empresa atingir suas metas, eles ganham até dois salários. Se eles atingirem as próprias metas, eles ganham um salário a mais. A participação nos lucros sugere que o processo estratégico da empresa é operacionalmente participativo. Ainda quanto a este processo, as informações obtidas levam a crer que a elaboração é de responsabilidade dos dirigentes, a implementação foi efetivada com sucesso e as estratégias têm demonstrado sua validade.

As palavras, dirigentes, forças ambientais e estruturais destacam-se da definição de escolha estratégica de CHILD (1972 e 1997); em decorrência do exposto anteriormente, pode-se inferir que na LEÃO JÚNIOR há equilíbrio entre o papel desempenhado pelos seus dirigentes e as forças ambientais e estruturais, no que se refere à escolha de objetivos e das estratégias deles decorrentes.

O próximo capítulo traz as conclusões deste estudo. Traz também sugestões e recomendações para futuras pesquisas na área, bem como sugestões para as empresas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi caracterizar o processo estratégico e as influências nas decisões estratégicas, identificando, a partir da percepção do grupo dirigente, que fatores (dirigentes, forças ambientais e estruturais) são mais significativos, para a definição das estratégias de marketing e de finanças das três organizações pesquisadas: TODESCHINI, NUTRIMENTAL, LEÃO JÚNIOR.

Conclusões

Como ponto de partida da conclusão, verifica-se que os objetivos traçados foram alcançados. Enfatiza-se que os resultados devem ser considerados apenas para as empresas estudadas, pois a sua generalização demandaria outros estudos; no entanto os resultados identificados trazem subsídios importantes para melhor compreensão do fenômeno-alvo desta investigação.

Como conclusões principais deste trabalho, relacionam-se as seguintes.

Na TODESCHINI, o processo de elaborar estratégias é caracterizado por uma solução reativa para problemas existentes, em vez de uma procura proativa por novas oportunidades. As decisões tomadas com o propósito de resolver os problemas existentes, neste caso aumentar as vendas, não são ousadas, pois existe o medo de aventurar-se muito rumo ao desconhecido; portanto elas não se afastam muito do que é familiar, do *statu quo*. A organização percebe crises como tendo origem no ambiente. Pouca importância é dada aos pontos fracos da organização. É como se a concorrência e a instabilidade da economia fossem totalmente responsáveis pela situação em que a empresa se encontra, e as falhas organizacionais não existissem. Em outras palavras, o ambiente é a ameaça que a organização precisa enfrentar. Parece haver conflito entre os proprietários-dirigentes e a equipe de profissionais, contratada com vistas à profissionalização da empresa.

Em relação à validação e à implementação, poucas são as observações, porque as estratégias ainda estão sendo implementadas. Nessa fase, é que se está iniciando o envolvimento do restante da organização, tornando o processo participativo; as estratégias serão coletivizadas e a efetiva implementação terá vez. Quanto à validade destas não é possível fazer uma predição, pois não se tem uma *visão ex post factum*.

Na NUTRIMENTAL, a partir da implementação do método *Appreciative Inquiry*, foram elaboradas as estratégias de longo prazo. Este método analisa as alternativas viáveis em termos de custos e benefícios e envolve tanto a procura por novas oportunidades quanto a solução para problemas existentes. Após a análise sistemática, a empresa optou pela estratégia de diferenciação em nicho. As decisões relacionadas a este novo posicionamento estratégico mexem com o *statu quo*. Assim faz-se necessário mudar o comportamento da organização. Isto está sendo feito por

meio do referido método, que procura envolver todas as pessoas, desenvolvendo uma administração mais participativa, pelo menos em nível operacional.

Quanto à validação, os resultados apresentados pelo Nutry, principal produto diferenciado da empresa, indicam que a atual estratégia é adequada aos objetivos organizacionais. A estratégia de diferenciação ainda não foi totalmente implementada, porque esta transição de produtos diversificados para diferenciados exige diversas mudanças, e estas são difíceis de serem efetivadas e requerem tempo.

A LEÃO JÚNIOR, tendo por objetivo o crescimento, passou a procurar novas oportunidades. A empresa concluiu que poderia ampliar seu mercado, oferecendo produtos diferenciados. A elaboração e a conseqüente escolha estratégica, deu-se baseada no bom senso dos dirigentes em relação à avaliação das forças internas e externas da organização.

A estratégia está ligada ao desempenho operacional (SCHENDEL, 1992). Se a empresa apresenta bom desempenho, se sua situação financeira é favorável e se houve ampliação de seu mercado, pode-se inferir que a estratégia adotada pela LEÃO JÚNIOR é coerente com o seu objetivo, portanto tem validade.

Quanto ao processo estratégico, mais especificamente quanto à elaboração das estratégias, pode-se concluir que cada uma das organizações apresenta características que possibilitam associá-la a um dos três modelos de elaborar estratégias identificados por MINTZBERG (1973), a saber: TODESCHINI – Modelo Adaptativo; NUTRIMENTAL – Modelo Planejado; LEÃO JÚNIOR – Modelo Empreendedor. Em relação à postura das empresas perante o processo estratégico pode-se inferir que a TODESCHINI apresenta tendência voluntarista, a NUTRIMENTAL e a LEÃO JÚNIOR demonstram equilíbrio entre voluntarismo e determinismo, embora a primeira apresente equilíbrio mais tênue.

A resposta a que este trabalho de pesquisa queria chegar, no que concerne à segunda pergunta de pesquisa, era verificar se voluntarismo e determinismo podem coexistir num dado momento ou não. Em outras palavras: voluntarismo e determinismo são opostos de um *continuum*, como acredita WILSON (1995), ou são variáveis independentes como os eixos x e y do plano cartesiano. Considerando as limitações desta pesquisa, é possível concluir que voluntarismo e determinismo são variáveis independentes, assim como advogam MARLIN, LAMONT e HOFFMAN (1994), LAWLESS e FINCH (1989), WHITTINGTON (1988) e HREBINIACK e JOYCE (1985) e que, portanto, a escolha pode ser exercida em qualquer situação. Esta conclusão baseia-se na análise dos dados. Verificou-se que a presença marcante de uma das variáveis não excluía a possibilidade de a outra também ser evidenciada.

Isto é bem visível na LEÃO JÚNIOR. Seus dirigentes têm a possibilidade de exercer suas vontades, como apregoam os teóricos do voluntarismo, mas isto tem limite, ou seja, suas vontades são realizadas somente até onde as forças deterministas permitem. Os dirigentes são voluntaristas; por outro lado, ao tomar decisões sempre analisam as forças deterministas, tais como, concorrência, mercado consumidor, processo produtivo, custos operacionais, canais de distribuição e tendências em relação aos produtos (atributos de valor para o consumidor, produtos de maior valor agregado e maior número de lançamento de novos produtos). Neste caso, voluntarismo e determinismo são altos, coincidindo com o quadrante II da tipologia desenvolvida por HREBINIACK e JOYCE (1995), que tem como característica principal a adaptação dentro dos limites, e também com a sociologia realista, que reconhece a possibilidade de escolha tanto quanto a estrutura ambiental como pré-condição essencial deste processo (WHITTINGTON, 1988).

Em linhas gerais a NUTRIMENTAL assemelha-se à LEÃO JÚNIOR. Nota-se, porém, um leve desequilíbrio em favor dos dirigentes. Por um lado, a empresa reconhece a importância das forças deterministas, tais como concorrência, mercado consumidor, tecnologia, custos operacionais, cultura organizacional e tendências em relação aos produtos (atributos de valor para o consumidor, produtos de maior valor agregado e segmentação por nicho), levando-as em consideração ao fazer escolhas. Por outro lado, sente dificuldade em se adaptar internamente às pressões ambientais. Esta empresa está na zona de transição (GIOIA e PITRE, 1990), que abarca os quadrantes II e III da tipologia desenvolvida por HREBINIACK e JOYCE (1995) e, também, na zona de transição que abrange a sociologia realista e o voluntarismo interpretativo. A sociologia realista reconhece a possibilidade de escolha tanto quanto a estrutura ambiental como pré-condição essencial deste processo, enquanto o voluntarismo interpretativo enfatiza a escolha pelo ator organizacional mas subestima a estrutura ambiental (WHITTINGTON, 1988).

Na TODESCHINI a aquisição do equipamento de massa tinha por objetivo ampliar o mercado consumidor da empresa; isto era desejo dos dirigentes, mas não foi possível realizá-lo: não foram conduzidas pesquisas para saber se o mercado absorveria tal aumento de produção, nem houve trabalho de marketing para escoar esta produção. Os dirigentes da organização são voluntaristas e reconhecem a importância das forças deterministas, tais como tecnologia, pesquisa de mercado, concorrência e tendência de produtos (maior valor agregado e maior número de lançamentos), mas levam-nas pouco em consideração ao fazer suas escolhas. Esta empresa aproxima-se do quadrante III da tipologia desenvolvida por HREBINIACK e JOYCE (1995), cuja principal característica é a adaptação pelo *design* e do voluntarismo interpretativo, que enfatiza a escolha pelo ator organizacional mas subestima a estrutura ambiental (WHITTINGTON, 1988).

Desta forma, pode-se concluir que nas três organizações o voluntarismo de seus dirigentes é significativo; portanto o que as diferencia é a importância relativa dada às forças deterministas, de maneira particular às ambientais; haja vista que o ambiente em que elas operam é o mesmo.

A partir do exposto anteriormente conclui-se que os dirigentes e as forças ambientais influenciaram as estratégias de modo equilibrado na LEÃO JÚNIOR, de modo quase equilibrado na NUTRIMENTAL, e de maneira desequilibrada na TODESCHINI, tendo em vista que os dirigentes é que exerceram maior influência no processo de escolha estratégica.

A concorrência influenciou de maneira mais acentuada as estratégias de marketing das empresas pesquisadas. Já a economia exerceu mais influência na definição das estratégias de finanças. A situação financeira das empresas influenciou as estratégias de marketing bem como as de finanças. Na NUTRIMENTAL, a resistência das pessoas a mudanças influenciou ambas as estratégias: marketing e finanças. A mudança de estratégia para diferenciação em nicho requer a conscientização de todas as pessoas da organização; isto exige tempo, pelo que o processo de implantação é mais demorado. A resistência das pessoas em mudar tem como uma de suas conseqüências a dificuldade em decidir; assim, adotou-se a ferramenta ABC, que permite conhecer custos e resultados dos produtos, facilitando as decisões em relação a estes. Na LEÃO JÚNIOR, a postura de não endividamento limitou o voluntarismo dos dirigentes. As estratégias de marketing foram influenciadas pela onda ecológica e pelo reconhecimento da marca no mercado consumidor. O domínio dos fornecedores de matéria-prima influenciou a estratégia de finanças, visto que a empresa estoca e dá prazo para os clientes; ela precisa bancar este ciclo financeiro, precisa de capital de giro: a estratégia tem de ser compatível com as necessidades organizacionais.

De forma geral, tanto as estratégias de marketing quanto as de finanças de todas as organizações foram mais influenciadas pelas forças deterministas. Embora isto seja verdade, a TODESCHINI ainda leva mais em consideração o voluntarismo de seus dirigentes. A NUTRIMENTAL está reduzindo a importância dada ao voluntarismo de seus dirigentes e, ao mesmo tempo, ampliando a relevância das forças ambientais e estruturais, para a definição das estratégias. Na LEÃO JÚNIOR parece haver equilíbrio entre os fatores (dirigentes, forças ambientais e estruturais): leva-se tanto em consideração o voluntarismo de seus dirigentes quanto as forças deterministas.

Conclui-se também que o desempenho de uma organização está diretamente relacionado à consideração das forças deterministas. Uma empresa é bem sucedida somente quando leva em consideração suas forças e fraquezas, tanto quanto as ameaças e oportunidades do ambiente, sem deixar de lado o voluntarismo de seus dirigentes. Isto é o que faz a LEÃO JÚNIOR, uma empresa familiar, que surpreende por sua profissionalização gerencial e que apresenta o melhor resultado operacional das empresas pesquisadas.

A conclusão anterior conduz a outra; ainda que não seja novidade, o dirigente é e sempre será importante; é ele quem identifica tanto as forças externas e internas da organização e a conduz à mudança. Ao escolher entre várias alternativas viáveis apresentadas num dado momento, o dirigente exerce sua vontade, seu voluntarismo.

Porque as três empresas pesquisadas apresentam voluntarismo significativo? Acredita-se que o voluntarismo dos dirigentes seja imprescindível para a continuidade da existência da organização. Ao refletir sobre o assunto estudado, conclui-se que o dirigente do nível estratégico tem três opções: (1) agir, levando em consideração as forças deterministas; (2) agir, sem levar em consideração as forças deterministas; (3) não agir. A melhor alternativa é a primeira; a pior é a última. Como exemplo das duas primeiras opções temos a LEÃO JÚNIOR e a TODESCHINI, respectivamente. A NUTRIMENTAL parece estar na zona de transição (GIOIA e PITRE, 1990) formada entre a primeira e a segunda opção. É possível notar que as empresas participantes desta pesquisa são exemplos das duas melhores opções. Talvez estas organizações tenham descoberto a verdade contida num ditado popular: é melhor se arrepender de fazer do que se arrepender de não fazer. Em outras palavras, é melhor agir do que não agir. Se o dirigente não agir, ou seja, não procurar alinhar as capacidades organizacionais com as contingências ambientais, esta inércia, com o passar do tempo, tornará a organização incapaz de mudar. Esta incapacidade, por sua vez, poderá acarretar o fim da existência da organização.

Recomendações

De acordo com as análises e conclusões alcançadas nesta pesquisa, algumas recomendações apresentam-se convenientes para o aprofundamento da questão estudada. Desta forma, para a realização de outros trabalhos, preconiza-se essencialmente o seguinte elenco.

- A replicação deste estudo em organizações: (1) de porte diferente das empresas deste trabalho; (2) de setores distintos; (3) de outras regiões.
- Estudo mais abrangente, envolvendo maior número de empresas com a utilização de delineamento qualitativo-quantitativo.
- Desenvolvimento de pesquisa nos moldes desta, a partir da percepção dos dirigentes do nível tático (gerência média).
- A ampliação deste estudo, comparando as percepções dos dirigentes dos níveis estratégico e tático.
- Desenvolvimento de estudo mais complexo, incluindo os esquemas interpretativos dos dirigentes e sua cognição.

Para as organizações analisadas, e também para empresas com características semelhantes a estas, pode-se sugerir o seguinte.

As diferenças organizacionais percebidas por este trabalho são fruto da administração das empresas. Assim, corroborando BULGACOV (1997, p. 251), sugere-se às organizações buscar a profissionalização gerencial, tendo em vista que “as funções relacionadas ao processo estratégico de estabelecimento dos objetivos, avaliação das estratégias atuais, interação e compreensão do ambiente, organização das pessoas e recursos demonstram as dificuldades para harmonizar todo esse processo, numa ação gerencial única e que responda efetivamente às demandas ambientais.”. Afinal, a competência organizacional está diretamente

relacionada à capacidade em responder às ameaças e oportunidades do ambiente, utilizando-se os recursos organizacionais adequados.

Para as indústrias que não são habituadas a trabalhar estratégias orientadas para o mercado, recomenda-se investir em produtos de maior valor agregado e na exploração de novos nichos de mercado. De outra forma, torna-se impossível a competitividade em relação às empresas que já atuam em mercados multinacionais com produtividade e qualidade.

Neste mesmo sentido, MINTZBERG (1991b) adverte que estratégias genéricas podem ajudar a pensar sobre a posição de uma organização, mas o seu uso exclusivo pode colocar a organização em desvantagem em relação a competidores que desenvolvem suas estratégias com superior criatividade. Desta forma, sugere-se às organizações que utilizam o planejamento estratégico: não o façam de maneira integral, reservando espaço para que estratégias criativas possam emergir.

As estratégias são de fato implementadas, quando compartilhadas e se tornam coletivas. Para MINTZBERG (1991b, p. 109) “estratégias tornam-se organizacionais, quando coletivizadas, ou seja, quando proliferam para guiar o comportamento organizacional como um todo.”. Neste sentido, sugere-se que as organizações procurem envolver todas as pessoas na fase de implementação das estratégias e que a administração seja efetivamente mais participativa, não mero discurso.

Sugere-se, também, que as organizações procurem equilibrar os três fatores (dirigentes, forças internas e externas) que influenciam a definição das estratégias: preconiza-se que a organização esteja atenta ao que acontece fora dela e também às suas características internas, de modo que o dirigente tenha maiores possibilidades de escolher a alternativa mais adequada, apresentada em dado momento, para que se assegure o sucesso e/ou até mesmo a sobrevivência da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. Strategic choice : opportunities and constraints. ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey : Prentice-Hall, 1979, p.136-160.
- ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of organizations. **Annual Review of sociology**, v. 2, p. 79-105,1976.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy**. New York : McGraw-Hill, 1965.
- ARAÚJO, Inês Lacerda. **Introdução à filosofia**. Curitiba : UFPR, 1993.
- ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.2, p. 245-273, June 1983.
- ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis; McDANIEL JR.; Reuben R. Participation in strategic decision making : the role of organizational predisposition and issue interpretation. **Decision Science**, v. 29, n.1, p. 25-51, Winter 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1979.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo : Atlas, 1979.
- BOURGEOIS, L. J. Strategic and environment : a conceptual integration. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 1, p. 25-39, January 1980.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1991.

BULGACOV, Sérgio. **Conteúdo e processo estratégico : estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo, 1997. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis : elements of sociology of corporate life**. Arena, 1994.

BYARS, Lloyd L. **Strategic management**. New York : Harper & Row, 1984.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; DOZ, Yves. Strategic process research : focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, England, v. 13, Special issue, p. 5-14, summer 1992.

CHANDLER, A. **Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge : M.I.T. Press, 1962.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect. **Organizations Studies**, v. 18, 1997, p. 43-76.

_____. Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice. **The British Sociological Association**. Oxford University Press. Sociology, v. 6, 1972, p. 2-22.

CONTADOR, José C. Planejamento estratégico : recomendações sobre os ambientes externo e interno. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo : Pioneira, 1980.

_____. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro : Zahar, 1974.

Economia paranaense : sinopse industrial. Curitiba : Federação das Indústrias do Paraná – Departamento Econômico, 1994.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo : Atlas, 1993.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.

GILBERT, Xavier; STREBEL, Paul. **Developing competitive advantage**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *The strategic process*. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 82-93.

GIOIA, Dennis A.; PITRE, Evelyn. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 3^a ed. São Paulo : Harbra, 1987.

GLUEK, William F; JAUCH, Lawrence R. **Business policy and strategic management**. New York : McGraw Hill, 1984.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOLDRATT, Eliyahu M. COX, Jeff. **A meta : um processo de aprimoramento contínuo**. Ed. ampliada. São Paulo : Educator, 1993.

- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process : a pragmatic approach**. New Jersey : Prentice-Hall, 1991.
- HININGS, C. R; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford : Basil Blackwell , 1989.
- HOFER, Charles W. **Designing turnaround strategies**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 793-799.
- HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 3, p-336-349, sep. 1985.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : Ed. da USP, 1980.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle**. 3^a ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1991.
- LAWLESS, Michael W.; FINCH, Linda K. Choice and determinism : a test of HREBINIAK and JOYCE's framework on strategy-environment fit. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 351-365, 1989.

- LEITE, Eliana Conde Barroso. Vendas aumentam, mas faturamento cai. **Conjuntura Econômica**, v. 52, n. 8, p. 41-42, ago. 1998.
- LIVINGSTON, Sterling. **Mith of the well-educated manager**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 814-825.
- LOURENÇO, Gilmar Mendes. O PIB paranaense em 1998. **Análise Conjuntural**, Curitiba, v. 21, n. 3-4, p. 3-5, mar./abr. 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e estrutura de decisão organizacional : um estudo de caso. **RBAC**, João Pessoa, v. 1, n. 6, p. 309-327, set. 1995.
- MARLIN, Dan; LAMONT, Bruce T.; HOFFMAN, James J. Choice situation, strategy, and performance : a reexamination. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 229-239, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo : Atlas, 1997.
- McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. **Marketing essencial : uma abordagem gerencial e global**. São Paulo, Atlas, 1997.
- MICHEL, Kenneth O. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In : ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1981, p. 252-271.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York : McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 105-114.

_____. **Generic strategies**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991b, p. 70-82.

_____. **Beyond configuration : forces and forms in effective organizations**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991c, p. 762-778.

_____. **Mintzberg on management : inside our strange world of organization**. New York : The Fress Press, 1989.

_____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, California, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategic process**. New Jersey : Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H.; WATERS, James A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, MS, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Record, 1994.

NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, v. 14, n. 4 (56), p. 7-30, out./dez. 1994.

O Apreciativo. Nutrimental, jan. 1999, 4p.

O Apreciativo. Nutrimental, jan. 1998, 8p.

O Apreciativo Informa. Nutrimental, abr. 1998, 1p.

PETERS, Thomas J. **Strategy follows structure : developing distinctive skills.** In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 809-814.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. **Vencendo a crise : como o bom senso empresarial pode superá-la.** 15^a ed. São Paulo : Harbra, 1986.

PETTIGREW, A; FERLIE, E; McKEE, L. **Shaping strategic change.** London : Sage, 1992.

PORTER, Michael E. **How competitive forces shape strategy.** In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 61-70.

QUINN, J. B. **Strategic change : logical incrementalism.** In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 96-104.

_____. **Managing strategies incrementally.** In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991b, p. 800-807.

REVISTA EXAME. **Caderno Paraná.** São Paulo : Abril, n. 610, 1996, 21p.

- RICHARDSON, Roberto J. et alii. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1989.
- SCHENDEL, Dan. Introduction to the summer 1992 special issue on strategy process research. In : STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. **Strategy process research**. England : SMJ, Summer Special Issue, 1992, v. 13.
- SCHRAMA, Geerten. The available scope of choice as indication of possible organizational forms. **The 11th EGOS – Colloquium “The production and diffusion of managerial and organizational knowledge”**. Paris, July 1993.
- STARBUCK, William H.; GREVE, Arent; HEDBERG, Bo L. T. **Responding to crisis**. In : MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 785-793.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1995.
- STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. **Strategy process research**. England : SMJ, Summer Special Issue, 1992, v. 13.
- THOMPSON, James D.; McEWEN, William J. **Objetivos organizacionais e ambiente**. In : ETZIONI, Amitai. Organizações complexas : estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1973, p. 177-187.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- TUSHMAN, Michael L.; NEWMAN, William H.; ROMANELLI, Elaine. **Convergence and upheaval : managing the unsteady pace of organizational evolution**. In :

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. The strategic process. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 778-785.

WEDEKIN, Ivan; NEVES, Marcos F. Sistema de distribuição de alimentos : o impacto das novas tecnologias. **RAUSP**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 5-18, out./dez. 1995.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action : social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, November 1992.

_____. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, nov. 1988.

WILSON, David C. **A strategy of change**. Great Britain : Routledge, 1995.

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

ZAJDZNAJDER, Luciano. Um roteiro de pesquisa organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 38-43, out./dez. 1984.

ANEXO: Roteiro de entrevista

Caracterização da empresa

Nome da empresa:

Pessoa entrevistada:

Cargo ou posição:

Histórico da empresa

Data da fundação:

Local:

Empreendedores:

Forma de constituição:

Motivo da Iniciativa:

Produtos e Mercados na época:

Fatos principais:

Perguntas

1. Quais as estratégias **de marketing e de finanças** que a direção considera mais importantes para o sucesso organizacional ?
2. **Como são caracterizadas essas estratégias ? (descrever da forma mais completa possível cada uma das estratégias)**
3. Quais foram as forças preponderantes que atuaram durante a fase de sua concepção ? E durante a fase de sua implementação ?