
PPA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

HENRY TETSUJI NONAKA

**FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
ANÁLISE NOS SEGMENTOS ATACADISTA, VAREJISTA E
PROCESSADOR DA CADEIA DE CONFECÇÕES E VESTUÁRIO DA
REGIÃO DE LONDRINA - PR**

Londrina

2007

HENRY TETSUJI NONAKA

**FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
ANÁLISE NOS SEGMENTOS ATACADISTA, VAREJISTA E
PROCESSADOR DA CADEIA DE CONFECÇÕES E VESTUÁRIO DA
REGIÃO DE LONDRINA - PR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá.

Orientador:
Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Londrina
2007

HENRY TETSUJI NONAKA

**FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
ANÁLISE NOS SEGMENTOS ATACADISTA, VAREJISTA E PROCESSADOR DA
CADEIA DE CONFECÇÕES E VESTUÁRIO DA REGIÃO DE LONDRINA - PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 05 de novembro de 2007

Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA-UEM)

Prof. Dr. Cláudio Luiz Chiusoli (Unopar)

Prof^a. Dr^a. Elisa Yoshie Ychikawa (PPA-UEM)

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a meus pais, em especial a minha mãe (*in memoriam*), que com muito carinho me deram a vida e me mostraram o caminho da educação, aos meus irmãos que me acompanham e me auxiliam nessa caminhada.

Ao Prof. Dr. José Paulo de Souza por me guiar em direção ao conhecimento, através de sua valiosa orientação.

Ao Prof. Dr. Cláudio Luiz Chiusoli e ao Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan, profissionais os quais me inspiro para construir minha formação pessoal e profissional agradeço-os pelos conselhos e orientações.

A Prof^a. Dr^a. Elisa Yoshie Ychikawa e Prof^a. Dr^a. Hilka Pelizza Vier Machado pelas precisas sugestões e que trouxeram grandes contribuições para este trabalho.

A todos os Professores do PPA – UEL/UEM, aos amigos do mestrado pelos momentos que dividimos durante o curso.

Ao Programa de Bolsas da Capes pelo auxílio financeiro obtido durante o curso e que foram essenciais para o alcance dos resultados desse trabalho.

A todos os amigos da Seicho-no-le / Londrina, pertencentes a essa maravilhosa filosofia de vida, aos amigos de longa data, obrigado por cultivarem essa amizade durante todos esses anos.

Ao Francisco e ao Bruhmer pelo profissionalismo com que desempenham seu trabalho, sempre prestativos no atendimento a nossas solicitações.

NONAKA, Henry Tetsuji. **Formulação e formação de estratégias: Análise nos segmentos atacadista, varejista e processador da cadeia de confecções e vestuário da Região de Londrina – PR.** 2007. 224 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Londrina / Maringá, 2007.

RESUMO

No presente trabalho apresentam-se os resultados de uma pesquisa realizada em quinze micro e pequenas empresas do ramo de confecções da cidade de Londrina, visando identificar o processo de formulação e formação de estratégias, tendo como base o modelo de classificação definido por Mintzberg (1973) e o modelo de orientação de estratégia definido por Idenburg (1993). Buscou-se também identificar possíveis especificidades nessas organizações. As micro e pequenas empresas estudadas foram selecionadas de forma intencional por julgamento. Os grupos de empresas do ramo de confecções entrevistados puderam ser divididas em atacadistas, varejistas e processadores. A coleta de dados aconteceu através da realização de entrevistas com os proprietários / dirigentes. Constatou-se que segundo os aspectos do modelo de perfil do estrategista os perfis mais presentes foram os empreendedores e os adaptativos, entre os entrevistados não foram encontrados planejadores. Segundo o modelo de Idenburg (1993) as orientações mais presentes foram o incrementalismo lógico, aprendizado e emergente e também nesse modelo a orientação pelo planejamento não obteve expressividade. A partir disso foi possível entender especificidades e particularidades dos entrevistados com relação a cada modelo conforme descrito na literatura.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas, formação e formulação de estratégia, modelo.

ABSTRACT

In this work the results of a research done in fifteen micro and small cloth manufacturing companies in Londrina town are presented, aiming to identify the process of strategy formulation and formation, having as bases the classification model defined by Mintzberg (1973) and the strategy orientation model defined by Idenburg (1993). It was intended to identify specific points in these organizations. The micro and small companies studied were selected in an intentional way by judging. The groups of cloth manufacturing companies interviewed could be divided in wholesalers, retailers and processers. The data collecting happened through the realization of interviews with the owners / managers. It was noticed that, according to the aspects of the strategist profile model, the most present are the enterpreuneship and the adaptative, the planners were not found among the interviewed ones. According to the Idenburg (1993) model, the most present orientations were the logical incrementalism, learning and emergent and in this model the planning orientation was not expressive too. From that was possible to understand specific and particular points of the interviewed ones related to each model as described in literature.

Key words: Micro and small companies, strategy formation and formulation, model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estratégias deliberadas e emergentes.....	40
Figura 2: Visão do modo empreendedor.....	43
Figura 3: A dinâmica da equipe bem-sucedida.....	47
Figura 4: Visão do modo adaptativo.....	50
Figura 5: Visão do modo planejamento.....	53
Figura 6: Etapas da administração estratégica e implementação.....	54
Figura 7: Quatro visões do processo de formação e desenvolvimento da estratégia.....	58
Figura 8: Demonstrativo de objetivos no planejamento racional.....	59
Figura 9: Modelo básico da escola do <i>design</i>	60
Figura 10: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	63
Figura 11: Três estratégias genéricas segundo Porter (1989).....	64
Figura 12: Mudança de planejamento racional para estratégia emergente.....	67
Figura 13: Ciclo de aprendizado.....	71
Figura 14: Mudança de estratégia emergente para aprendizado.....	73
Figura 15: Mudança de aprendizado para incrementalismo lógico.....	77
Figura 16: Modelo de formação de estratégia segundo Idenburg (1993) e mudanças de perspectivas.....	78
Figura 17: Sobreposição do modelo empreendedor de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993).....	86
Figura 18: Sobreposição do modo adaptativo de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993).....	90
Figura 19: A organização como um conjunto de recursos.....	93
Figura 20: Sobreposição do modo planejamento de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993).....	95
Figura 21: Sobreposição do modelo empreendedor de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) (Modelo teórico).....	96
Figura 22: Sobreposição do modelo adaptativo de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) (Modelo teórico).....	96
Figura 23: Sobreposição do modo planejamento de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) (Modelo teórico).....	97
Figura 24: Proposta de sobreposição dos modelos de formulação e formação de estratégia.....	98
Figura 25: Cadeia de valores de Porter (1989).....	100
Figura 26: Modelo de sobreposição para o grupo dos atacadistas.....	209
Figura 27: Modelo de sobreposição para o grupo dos varejistas.....	213
Figura 28: Modelo de sobreposição para o grupo dos processadores.....	217

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Protocolo para a realização dos estudos de casos	35
Quadro 2: Classificação - porte da empresa x qtde de funcionários (comércio)	112
Quadro 3: Classificação - porte da empresa x qtde de funcionários (indústria)	113
Quadro 4: Quantidades de empresas entrevistadas (Tipo da empresa)	114
Quadro 5: Códigos das empresas entrevistadas.....	114
Quadro 6: Características das empresas (Tempo de existência e número de colaboradores)	115
Quadro 7: Crescimento no número de funcionários (atacado, varejo e processador)	119
Quadro 8: Crescimento da estrutura física (atacado, varejo e processador).....	120
Quadro 9: Crescimento no número de clientes (atacado, varejo e processador)....	121
Quadro 10: Crescimento geral da empresa (atacado, varejo e processador)	123
Quadro 11: Pretensão de crescimento (atacado, varejo e indústria).....	125
Quadro 12: Comentários sobre oportunidades (atacadistas)	128
Quadro 13: Comentários sobre oportunidades (varejistas)	129
Quadro 14: Comentários sobre oportunidades (processadores).....	129
Quadro 15: Aproveitamento de oportunidade (atacadistas, varejistas, processadores)	130
Quadro 16: Busca pela inovação ou conservadorismo? (atacado, varejo e processador)	131
Quadro 17: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)	134
Quadro 18: Centralização das atividades (atacado, varejo e processador)	136
Quadro 19: Existência de opiniões divergentes (atacado, varejo e processador) ...	137
Quadro 20: Existência de grandes saltos (atacado, varejo e processador).....	138
Quadro 21: Objetivos claros para o futuro (atacado, varejo e processador)	141
Quadro 22: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)	142
Quadro 23: Objetivos para o futuro – reatividade (atacado, varejo e processador) 143	
Quadro 24: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)	144
Quadro 25: Influência dos clientes (atacado, varejo e indústria)	146
Quadro 26: Influência dos fornecedores (atacado, varejo e processador)	147
Quadro 27: Influência dos concorrentes (atacado, varejo e processadores).....	148
Quadro 28: Influência das políticas, taxas, economia (atacado, varejo e processador)	149
Quadro 29: Objetivos claros para o futuro (atacado, varejo e processador)	151
Quadro 30: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)	152
Quadro 31: A empresa hoje corresponde a uma visão do passado (atacado, varejo e processador)	153
Quadro 32: Conhecimento a respeito de planejamento estratégico (atacado, varejo e processador)	155
Quadro 33: Já aplicou o planejamento estratégico na empresa (atacado, varejo e processador)	156
Quadro 34: Aplica o planejamento estratégico atualmente (atacado, varejo, processador)	156
Quadro 35: Realização de algum tipo de planejamento (atacado, varejo e processador)	158
Quadro 36: Já aplicou o planejamento estratégico na empresa (atacado, varejo e processador)	159

Quadro 37: Aplica o planejamento estratégico atualmente (atacado, varejo, processador)	160
Quadro 38: Resultados características empreendedoras (atacadistas)	161
Quadro 39: Resultados características adaptativas (atacadistas).....	161
Quadro 40: Resultados características planejamento (atacadistas).....	161
Quadro 41: Resultados características empreendedoras (varejistas)	162
Quadro 42: Resultados características adaptativas (varejistas).....	162
Quadro 43: Resultados características de planejamento (varejistas).....	163
Quadro 44: Resultados características empreendedoras (processadores).....	164
Quadro 45: Resultados características adaptativas (processadores)	164
Quadro 46: Resultados características de planejamento (processadores)	165
Quadro 47: Conhecimento a respeito de planejamento estratégico (atacado, varejo e processador)	168
Quadro 48: Já aplicou o planejamento estratégico na empresa (atacado, varejo e processador)	169
Quadro 49: Aplica o planejamento estratégico atualmente (atacado, varejo, processador)	170
Quadro 50: Realização de algum tipo de planejamento (atacado, varejo e processador)	172
Quadro 51: Os objetivos e metas são compartilhados com os funcionários (atacado, varejo e processador).....	175
Quadro 52: Participação em treinamentos (atacado, varejo e processador).....	176
Quadro 53: Utilização de consultores empresariais (atacado, varejo e processador)	177
Quadro 54: O passado é importante para empresa (atacado, varejo e processador)	179
Quadro 55: Aprendizado a partir da situação difícil (atacado, varejo e processador)	180
Quadro 56: Existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa (atacado, varejo e processador).....	181
Quadro 57: Influência da opinião do cliente (atacado, varejo e processador).....	183
Quadro 58: Influência da opinião do fornecedor (atacado, varejo e processador) ..	184
Quadro 59: Influência dos concorrentes (atacado, varejo e processador)	185
Quadro 60: Mudança do comportamento do cliente (atacado, varejo e processador)	186
Quadro 61: Mudança nos procedimentos da empresa (atacado, varejo e processador)	187
Quadro 62: Política e economia afetam as decisões (atacado, varejo e processador)	188
Quadro 63: Correspondência de uma visão do passado (atacado, varejo e processador)	189
Quadro 64: Incentivo aos funcionários (atacado, varejo e processador).....	192
Quadro 65: Existem opiniões divergentes (quanto aos objetivos) (atacado, varejo e processador)	193
Quadro 66: Comprometimento dos funcionários (atacado, varejo e processador)..	195
Quadro 67: Objetivos claros para o futuro (atacado, varejo e processador)	196
Quadro 68: Gerenciamento de investimentos (atacado, varejo e processador).....	197
Quadro 69: Os objetivos e metas são compartilhados com os funcionários (atacado, varejo e processador).....	198
Quadro 70: Resultados características planejamento (atacadistas).....	199
Quadro 71: Resultados características aprendizado (atacadistas)	199
Quadro 72: Resultados características emergentes (atacadistas)	199

Quadro 73: Resultados características de incrementalismo lógico (atacadistas)....	199
Quadro 74: Resultados características planejamento (varejistas).....	200
Quadro 75: Resultados características aprendizado (varejistas)	200
Quadro 76: Resultados características emergentes (varejistas)	200
Quadro 77: Resultados características de incrementalismo lógico (varejistas).....	201
Quadro 78: Resultados características planejamento (processadores)	202
Quadro 79: Resultados características aprendizado (processadores)	202
Quadro 80: Resultados características emergentes (processadores).....	202
Quadro 81: Resultados características de incrementalismo lógico (processadores)	203
Quadro 82: Visões de estratégia segundo Idenburg (atacadistas).....	208
Quadro 83: Características sobre planejamento (atacadistas).....	210
Quadro 84: Características sobre aprendizado (atacadistas).....	211
Quadro 85: Características emergentes (atacadistas)	211
Quadro 86: Características sobre incrementalismo lógico (atacadistas)	212
Quadro 87: Visões de estratégia segundo Idenburg (varejistas).....	212
Quadro 88: Características sobre planejamento (varejistas).....	214
Quadro 89: Características sobre aprendizado (varejistas).....	215
Quadro 90: Características emergentes (varejistas)	215
Quadro 91: Características sobre incrementalismo lógico (varejistas).....	216
Quadro 92: Visões de estratégia segundo Idenburg (processadores)	216
Quadro 93: Características sobre planejamento (processadores)	218
Quadro 94: Características sobre aprendizado (processadores)	219
Quadro 95: Características emergentes (processadores)	219
Quadro 96: Características de incrementalismo lógico (processadores).....	220

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Crescimento das malharias (Unidades fabris, empregos, produção e faturamento) (ano 2005 a 2006).....	104
Tabela 2: Crescimento do setor de confecções (Unidades fabris, empregos, produção, faturamento) (ano 2005 a 2006).....	105
Tabela 3: Produção do vestuário – comparativo (ano 2005 a 2006).....	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	21
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	21
2.2 ASPECTOS GERAIS SOBRE A METODOLOGIA ADOTADA.....	22
2.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	26
2.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	28
2.4.1 Desenvolvimento da Análise de Conteúdo	30
2.4.1.1 Pré-Análise.....	30
2.4.1.2 A Codificação	31
2.4.1.3 A Inferência e a Interpretação	33
2.5 PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	34
3 REVISÃO DA LITERATURA	36
3.1 ESTRATÉGIA.....	36
3.2 MODELOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG (1973)	42
3.2.1 Modo Empreendedor	42
3.2.2 Modo Adaptativo	49
3.2.3 Modo Planejamento	53
3.3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA SEGUNDO IDENBURG	56
3.3.1 Visão Planejamento Racional	58
3.3.2 Visão Emergente	65
3.3.3 Visão de Aprendizado	68
3.3.4 Visão de Incrementalismo Lógico	73
3.3.5 Análise dos Modelos de Idenburg (1993)	77
3.4 SOBREPOSIÇÃO DO MODELO DE MINTZBERG AO MODELO DE IDENBURG	81
3.4.1 Sobreposição do Modo Empreendedor de Mintzberg (1973) ao Modelo de Idenburg (1993)	81
3.4.2 Sobreposição do Modo Adaptativo de Mintzberg (1973) ao Modelo de Idenburg (1993)	87

3.4.3 Sobreposição do Modo Planejamento de Mintzberg (1973) ao Modelo de Idenburg (1993).....	90
3.5 SOBREPOSIÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MINTZBERG (1973) E IDENBURG (1993) (FORMAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO).....	95
4 ANÁLISE DO SETOR DE CONFECÇÕES E VESTUÁRIO.....	99
4.1 CADEIA PRODUTIVA E CADEIA DE VALORES.....	99
4.2 REPRESENTATIVIDADE DO SETOR DE CONFECÇÕES NO MERCADO NACIONAL	103
4.3 SETOR DE CONFECÇÕES (MICRO E PEQUENAS EMPRESAS).....	107
4.4 SETOR DE CONFECÇÕES: CONCORRÊNCIA CHINESA.....	108
4.5 O SETOR DE CONFECÇÕES EM LONDRINA / PR	109
4.6 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS	111
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	116
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO ESTRATEGISTA SEGUNDO MINTZBERG (1973).....	116
5.1.1 Caracterização do Modo Empreendedor.....	117
5.1.1.1 O Crescimento como Objetivo Dominante	117
5.1.1.2 Busca Constante por Oportunidades.....	126
5.1.1.3 Perfil Centralizado	132
5.1.1.4 Saltos Longos (Crescimento).	137
5.1.2 Caracterização do Modo Adaptativo.....	138
5.1.2.1 Falta de Objetivos Claros	139
5.1.2.2 Característica Reativo	142
5.1.2.3 Tomadas de Decisões Incrementais (Baseadas no Feed-Back).....	145
5.1.2.4 Tomadas de Decisões Desordenadas.....	150
5.1.3 Caracterização do Modo Planejamento.....	154
5.1.3.1 Importância do Papel do Analista na Formação da Estratégia.....	154
5.1.3.2 Análise Sistemática / Avaliação de Custos e Benefícios.....	157
5.1.3.3 Integração de Decisões e Estratégia.....	158
5.1.4 Análise dos Resultados em Relação ao Modelo de Mintzberg (1973)	160
5.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTRATEGISTA SEGUNDO MODELO DE IDENBURG (1993).....	165
5.2.1 Características da Visão Planejamento.....	166
5.2.2 Caracterização da Visão de Aprendizado	172
5.2.3 Caracterização da Visão Emergente.....	182
5.2.4 Caracterização da Visão de Incrementalismo Lógico.....	190
5.2.5 Análise dos Resultados em Relação ao Modelo de Idenburg (1993).....	198

6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	204
6.1 MODOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG (1973)	204
6.2 VISÕES DE FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO IDENBURG (1993)	208
6.2.1 Atacadistas	208
6.2.1.1 – Análise dos Graus de Representatividade e Influência entre os Atacadistas (Teoria de Idenburg).....	210
6.2.2 - Varejistas	212
6.2.2.1 Análise sobre os Graus de Representatividade e Influência entre os Varejistas (Teoria de Idenburg)	214
6.2.3 Processadores.....	216
6.2.3.1 Análise sobre os Graus de Representatividade e Influência entre os Processadores (Teoria de Idenburg).....	218
7 CONCLUSÕES	221
8 REFERÊNCIAS.....	226
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (PERFIL DO ESTRATEGISTA)	232

1 INTRODUÇÃO

As transformações que ocorrem em uma sociedade com o passar dos tempos, sejam elas econômicas, tecnológicas, mercadológicas, influenciam o modo de viver e pensar das pessoas. Influenciam também os relacionamentos interpessoais, onde reflexões são feitas, servindo de base para que novas tendências e pensamentos sejam direcionados para o futuro.

Isso se aplica também no cenário organizacional, onde transformações acontecem, gerentes, executivos, estrategistas estão constantemente refletindo sobre a situação pela qual as suas empresas passam no momento, buscando sempre visualizar novas metas e objetivos. Executivos e gerentes comandam organizações e essas buscam cumprir o seu papel na sociedade. Essas podem produzir benefícios através de recursos monetários como recolhimento de impostos, suprir as necessidades das pessoas através da venda de produtos e serviços, incentivar a inserção social através do oferecimento de postos de trabalho. Além disso, podem direcionar novas tendências de consumo ditando muitas vezes novas regras, gostos e costumes.

Nesse contexto as transformações pelas quais uma sociedade passa, influenciam no modo de pensar e agir das pessoas. Uma das grandes transformações ocorridas nas organizações ao longo dos tempos, é uma mudança de visão organizacional que no passado valorizava os modelos tradicionais de gestão baseados principalmente na redução dos custos de produção, onde este era o setor mais importante de uma empresa, para um modelo que coloca o poder de decisão de compra nas mãos dos clientes, onde agora é este quem dita as regras do mercado, e se torna cada vez mais exigente.

Uma outra mudança refere-se à tecnologia que, a cada dia que passa atinge altos níveis de desenvolvimento. O lançamento de novas tecnologias diminui sua periodicidade a cada ano e ultrapassam fronteiras causando impactos em diversas culturas do mundo. Analisando-se, em um sentido específico, várias das diversas culturas do mundo já não sentem um choque substancial quando acabam conhecendo uma nova tecnologia. Percebe-se que os gostos, costumes, exigências e conhecimentos das pessoas se tornam cada dia mais homogêneos entre as diversas partes do mundo.

A era da informação defendida por muitos autores, baseada principalmente na *Internet*, celulares, oferece uma comunicação *on-line* e proporciona dessa maneira uma maior rapidez na obtenção de informações para o processo decisório das empresas. Por outro lado acaba exigindo que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e com o mínimo de viés possível.

A concorrência sempre acirrada faz com que os executivos e estrategistas pensem continuamente em maneiras de superar os seus concorrentes. Em alguns casos, profissionais do mundo dos negócios podem chegar a delimitar o crescimento de suas organizações através de decisões tomadas de forma errônea, já em outros casos podem chegar até a acertar o curso de uma organização, potencializando decisões que explorem a alta capacidade desta. Políticas públicas, por sua vez, em certos casos podem delimitar a capacidade produtiva de empresas e, em outros podem chegar a incentivar novas vendas por intermédio, por exemplo, da diminuição ou eliminação de encargos e taxas comerciais.

Tudo isso fornece um ambiente dinâmico e turbulento onde uma organização que está imersa nesse contexto precisa, a cada dia, estar preparada para enfrentar todos esses desafios. Analisando-se mercadologicamente, é necessário que a ação de pensar em novas alternativas de produtos e serviços se torne um hábito, onde lançamentos de novos produtos seja uma atividade constante, antecipando tendências e novos desejos de consumidores.

A estratégia existe nas organizações, ainda que declarada ou não, organizada ou não, o fato da organização estar inserida nesse ambiente turbulento e estar buscando alternativas de pelo menos manter-se onde está, defendendo, ou até buscando crescer e disposta a enfrentar novos desafios já representa a existência de uma estratégia. Através de uma estratégia, estabelece-se a forma como uma organização se coloca diante de seu ambiente.

No sentido de buscar entender como as estratégias acontecem em uma organização é preciso analisar em um primeiro momento como elas são formuladas e formadas, questão esta que será discutida neste trabalho. Nesse aspecto, é preciso analisar outros fatores que influenciam também o pensamento dos estrategistas com relação ao direcionamento da empresa para o futuro e como eles entendem a estratégia de sua organização. Diversos autores abordam o estudo da estratégia, e muitos deles destacam a questão de formulação e formação da

estratégia, e também existem aqueles que oferecem modelos de análise no sentido de auxiliar os estudos sobre o tema.

Partindo da questão sobre formulação e formação de estratégia abordado nesse trabalho, serão discutidos dois modelos de análise, o de Idenburg e o de Mintzberg. O modelo de Idenburg (1993) de formação de estratégia proposto no artigo *Four Styles of Strategy Development*, dispõe os diferentes perfis estratégicos das organizações sob a ótica de duas orientações: objetivos e processos, resultando em quatro modelos (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico). O modelo de Mintzberg (1973) proposto no artigo *Strategy-Making in Three Modes*, cita três modos de formação de estratégias, sendo eles o modo empreendedor, o adaptativo e o planejamento.

Dessa forma, será realizada uma pesquisa qualitativa junto aos estrategistas de micro e pequenas empresas da cidade de Londrina inseridos no ramo da confecção e vestuário onde se buscará analisar o processo de formação e formulação da estratégia tendo como base os modelos de Idenburg (1993) e o de Mintzberg (1973). Serão entrevistados os seguintes grupos de empresas do ramo de confecção: os atacadistas, varejistas e processadores (processadores neste contexto caracterizam-se pelas indústrias e fábricas). Buscará detectar pontos de convergência entre os entrevistados e assim caracterizá-los conforme o perfil de formulação e formação de estratégia correspondente.

Entender como as estratégias acontecem em uma organização é relevante devido ao fato de se propor a discussão de novas teorias de formulação e formação de estratégias, ampliando-se assim o escopo de análise e pensamento e servindo como base para novos estudos teóricos.

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa para realização desse trabalho se dá pelo fato de que estudos que abrangem os temas voltados à estratégia em organizações quando analisados sob a forma de modelos podem ser interessantes devido à facilidade de sua visualização. O estudo de modelos permite delimitar uma determinada análise sob pontos específicos e a partir daí servir de base para formação de outras análises.

Dessa forma, por intermédio desse estudo, se buscará identificar simetrias e assimetrias entre os dois modelos, de Mintzberg (1973) e de Idenburg (1993), e a partir daí efetuar uma sobreposição desses, dessa maneira, uma nova perspectiva sobre formulação e formação de estratégia a partir dessa sobreposição pode surgir.

Especificamente, neste trabalho a análise dessa sobreposição dos modelos será efetuada junto à cadeia produtiva¹ de confecções e vestuário da região de Londrina. A partir da análise dos resultados desse trabalho, propõe-se que se efetuem outros estudos e análises, junto a outras cadeias produtivas, buscando-se identificar assim, novos conceitos de entendimento sobre as relações existentes entre as diversas organizações envolvidas em uma cadeia, no que diz respeito à formação e formulação de estratégias.

Essa sobreposição dos modelos poderá trazer novas perspectivas de análise de uma cadeia produtiva no que se refere à postura das organizações envolvidas em seu processo de formação e formulação da estratégia. Novas perspectivas podem ser utilizadas para entender o comportamento de determinados modelos de estrategistas e a partir daí buscar novas abordagens que possam auxiliar esses estrategistas a obterem um maior sucesso na condução de suas organizações, busca-se assim justificar e identificar o mérito da realização desse trabalho.

Para realização desse trabalho e busca das informações necessárias para realizar a sobreposição dos modelos de formulação e formação de estratégia, será efetuada uma pesquisa qualitativa junto aos entrevistados. Para Flick (apud SILVA, GODOI e MELLO, 2006; p. 130) adverte que, nos estudos qualitativos, a teoria deve ser entendida como uma possível “versão do mundo”, sujeita à revisão, avaliação, construção e reelaboração contínuas. Descarta-se aqui a idéia de que a teoria constitui-se num modelo (correto ou incorreto) da realidade, assumindo-se seu caráter preliminar e relativo. Suposições teóricas assumidas no início de um estudo

¹ Cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos. (DANTAS, KERTSNETZKY e PROCHNIK, apud SILVA, 2004; p. 180).

Segundo Dantas, Kertsnetzki e Prochnik apud, as cadeias produtivas resultam da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos. Por um lado, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social. Por outro lado, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, ao longo das cadeias, ampliam a articulação entre os agentes.

Destacam-se dois tipos principais de cadeias:

Cadeia produtiva empresarial, onde cada etapa representa uma empresa, ou um conjunto de poucas empresas que participam de um acordo de produção. Este tipo de cadeia é útil para a realização de análises empresariais, estudos de tecnologia e planejamento de políticas locais de desenvolvimento;

Cadeia produtiva setorial, onde as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados entre setores consecutivos.

devem ser vistas como versões preliminares da compreensão do objeto que normalmente serão reformuladas e aperfeiçoadas durante o desenrolar da pesquisa.

Dessa maneira busca tornar viável a análise da perspectiva dessa sobreposição dos modelos em outras cadeias, estando sujeito assim a posteriores revisões, avaliações e reelaborações a partir desse estudo, segundo Silva, Godoi e Mello (2006),

[...] os resultados da pesquisa qualitativa não podem ser entendidos como proposições genéricas, ou seja, elas são sempre provisórias, a sua organização num modelo servirá como referência para pesquisas futuras, e cada estudo subsequente poderá ser construído a partir das contribuições anteriores. (SILVA, GODOI e MELLO, 2006; p. 130).

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

- I. Analisar como se dá o processo de formação e formulação de estratégia em empresas do segmento de confecções e vestuário da cidade de Londrina-PR, conforme os modelos propostos por Mintzberg (1973) e Idenburg (1993).

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Caracterizar os entrevistados segundo os modelos do perfil do estrategista de Mintzberg (1973) e da orientação estratégica de Idenburg (1993);
- II. Analisar como ocorre o processo de formação e formulação de estratégias em empresas pertencentes à cadeia de confecções e vestuário da cidade de Londrina-PR, considerando os modelos propostos por Mintzberg (1973) e Idenburg (1993);
- III. Identificar qual a representatividade de cada perfil do modelo de Mintzberg (1973) e de cada orientação do modelo de Idenburg (1993) para a formação do perfil do estrategista;
- IV. Verificar como ocorre a realização da sobreposição do modelo de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) para representar o perfil dos estrategistas pertencentes a cada um dos grupos (atacadistas, varejistas e processadores) inseridos no ramo de confecções e vestuário da cidade de Londrina-PR.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto à metodologia utilizada neste trabalho, inicialmente será apresentada a classificação da pesquisa segundo Cooper e Schindler (2003). Em seguida, será evidenciado os aspectos gerais da metodologia adotada na pesquisa e na seqüência as técnicas de coleta e análise dos dados.

Com relação à concretização do objetivo geral da pesquisa inicialmente foram buscadas informações através de pesquisa bibliográfica no intuito de se estudar questões e aspectos voltados à formulação e formação de estratégia relacionados aos modelos de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993). Em um segundo momento, foi realizado uma pesquisa qualitativa buscando se relacionar os entrevistados junto aos modelos de estratégia verificados nesse estudo a partir de convergências dos comentários e resultados obtidos. Após, foi analisado a possibilidade de se efetuar uma sobreposição dos modelos para análise do processo de formação e formulação de estratégia diante da cadeia de confecções e vestuário da cidade de Londrina.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para efeito de classificação da pesquisa foi utilizado o modelo de classificação de Cooper e Schindler (2003), o qual utiliza as seguintes categorizações apresentadas a seguir.

Em relação ao grau de cristalização da pesquisa, esta pode ser caracterizada como um estudo exploratório, pois segundo Cooper e Schindler (2003) o estudo exploratório tende a gerar estruturas soltas com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa. O objetivo imediato da exploração normalmente é desenvolver questões para pesquisa adicional.

Quanto ao método de coleta de dados, essa pesquisa classifica-se como estudo de interrogação / comunicação, onde os dados serão coletados pelo pesquisador através de entrevistas. Segundo Cooper e Schindler (2003), no estudo de interrogação / comunicação, o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas através de meios pessoais e impessoais.

Em relação ao controle das variáveis, que caracteriza os termos relacionados à capacidade do pesquisador em manipular as variáveis, essa pesquisa caracteriza-se como *ex-post facto*. Neste sentido, a pesquisa *ex-post facto* caracteriza-se como uma ausência do pesquisador em manipular as variáveis, pois segundo Cooper e Schindler (2003) na pesquisa *ex-post facto* os investigadores não tem controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las. Eles podem apenas relatar o que aconteceu ou está acontecendo.

2.2 ASPECTOS GERAIS SOBRE A METODOLOGIA ADOTADA

Como este estudo busca analisar como se dá o processo de formulação e formação de estratégias nas empresas do segmento de confecções e vestuário, propõe-se a utilização do método qualitativo. O estudo qualitativo é conveniente para este trabalho, pois não se trata de um entendimento de análise estatística sobre o mercado, dados gerais de consumidores ou proprietários, aspectos esses geralmente presentes em pesquisas quantitativas, e sim, trata da busca de um entendimento mais profundo sobre o comportamento do estrategista com relação à formulação e formação de estratégia.

Segundo Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem 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.

Ainda segundo Richardson (1999), os estudos de conotação qualitativa são recomendados em situações onde se busca compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido a complexidade que encerra. Nesse sentido, os estudos qualitativos dirigem-se para a análise de atitudes, motivações, expectativas e valores dos entrevistados. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos

entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos.

Segundo Vieira e Zouain (2004):

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos; seus defensores mais enfáticos argumentam que a realidade é socialmente construída, o que é verdade, mas afirmam que, por ser assim, não pode ser apreendida e expressa por meio de estudos do tipo levantamento e, muito menos, por meio de experimentos, que são, geralmente, desenhos quantitativos de pesquisa. (VIEIRA e ZOUAIN, 2004; p. 15).

Lazarfeld (apud HAGUETTE, 2003, p. 64) admite que, em relação a indicadores qualitativos, há três situações:

- I. aquelas que substituem uma simples informação estatística referente a épocas passadas;
- II. as que são usadas para captar dados psicológicos como atitudes, motivações, pressupostos;
- III. aquelas que são usadas como indicadores do funcionamento das estruturas e organizações complexas.

Dessa forma, observa-se que este trabalho de método qualitativo encontra identificação com os itens II e III expostos nos parágrafos anteriores. Pretende-se captar percepções dos estrategistas que identifiquem o processo de formulação e formação de estratégias em suas organizações e também a identificação de quais possíveis indicadores do funcionamento das estruturas dessas organizações inseridas em uma cadeia produtiva. Vale lembrar que, segundo Marconi e Lakatos (2004), na pesquisa qualitativa há um mínimo de estruturação prévia. Não se admitem regras precisas, como problemas, hipóteses e variáveis antecipadas, e as teorias aplicáveis deverão ser empregadas no decorrer da investigação.

Justifica-se dessa forma a explanação neste trabalho primeiramente sobre o direcionamento metodológico a ser empregado, e após, a busca da fundamentação teórica sobre a análise do processo de formulação e formação de estratégia, onde o foco do trabalho e a fundamentação teórica serão construídos ao longo da execução

da pesquisa, considerando possíveis adaptações e ajustamentos durante o percurso.

Além disso, segundo Mazzotti e Gewandszajder (1998) sobre o método qualitativo:

[...] nas pesquisas qualitativas as exigências sobre o que deve ser antecipado no projeto, tanto no que se refere ao problema / questões do estudo, como na descrição do quadro teórico e dos procedimentos metodológicos, são menores do que nas pesquisas tradicionais, uma vez que o foco da pesquisa vai sendo ajustado ao longo do processo. (MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998; p. 150).

Aspectos e informações coletados na pesquisa qualitativa (dados primários) bem como informações através de dados secundários, como documentos, nortearam o direcionamento do trabalho onde durante a realização da pesquisa, admitiram-se ajustamentos no foco da pesquisa e no arcabouço teórico preliminarmente a ser utilizado.

Essa pesquisa possui caráter dedutivo, onde segundo Cervo e Bervian (2002) a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro. A técnica dessa argumentação consiste em construir estruturas lógicas, por meio do relacionamento entre antecedente e conseqüente, entre hipótese e tese, entre premissas e conclusão.

Ainda segundo Cervo e Bervian (2002), o cerne da dedução é a relação lógica que se estabelece entre proposições, dependendo o seu vigor do fato de a conclusão ser sempre verdadeira, desde que as premissas também o sejam. Assim, admitindo-se as premissas, deve-se admitir também a conclusão; isso porque toda a afirmação ou conteúdo factual da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.

O processo indutivo, por um lado, leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro; por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode possuir conteúdos que excedam o das premissas.

Quanto ao corte essa pesquisa caracteriza-se como transversal. De acordo com Richardson (1999), em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento.

2.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados para esse trabalho obedece algumas fases distintas, a saber:

- I. pesquisa bibliográfica - relaciona-se ao estudo do tema através da pesquisa em livros, artigos de revistas especializadas e outras dissertações. Dessa forma, procura-se construir referenciais teóricos para subsidiar a coleta e a análise dos dados necessários ao estudo;

Segundo Gil (2002) quanto à pesquisa bibliográfica, esta apresenta as seguintes características:

- a) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos;
 - b) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (GIL, 2002; p. 44).
- II. reunião de dados secundários sobre a cadeia produtiva de confecções e vestuário da cidade de Londrina - nesta segunda fase foram buscadas informações a respeito da cadeia produtiva de confecções e vestuário, detectando quais as organizações pertencentes a essa cadeia, bem como qual a importância dessa cadeia para o desenvolvimento da região de Londrina, destacando-a como um possível pólo atrativo de investimentos e contribuição para o crescimento e resultados econômicos efetivos para a cidade de Londrina e também para a região metropolitana;
 - III. coleta de dados no campo - na terceira fase, foram coletados os dados diretamente nas empresas a serem analisadas pertencentes à cadeia produtiva de confecções e vestuário de Londrina, através da técnica de entrevista semi-estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2004), a entrevista semi-estruturada também chamada de assistemática, antropológica ou livre, caracteriza-se quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão. Foi entrevistado uma pessoa por

empresa, pessoa esta que é a responsável pelas decisões estratégicas (estrategista). Buscou-se um total de 15 empresas (distribuídas entre atacadistas, varejistas e processadores), e a partir daí foram identificadas e analisadas as especificidades e relações entre os estilos encontrados nessas empresas com referência a formulação e formação da estratégia.

Segundo Mazzotti e Gewandszajder (1998) com relação às entrevistas:

De modo geral, as entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem rigidamente estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente, o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de sua vida cotidiana. (MAZZOTTI, GEWANDSZAJDER, 1998; p. 168).

Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade. A entrevista pode ser a principal técnica de coleta de dados. (MAZZOTTI, GEWANDSZAJDER, 1998; p. 168).

Segundo Silva, Godoi e Mello (2006), a entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal, compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Mesmo quando o pesquisador utiliza um roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma lógica diferente do entrevistador.

Ainda segundo Silva, Godoi e Mello (2006),

[...] As entrevistas semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo; pouco explorado ou confidencial e "delicado". (SILVA, GODOI e MELLO, 2006; p. 134).

O procedimento utilizado para a realização das entrevistas obedeceu alguns critérios como:

- Duração das entrevistas semi-estruturadas – As entrevistas duraram aproximadamente de 50 minutos a 1:30 hs;

- As entrevistas (em um primeiro contato) foram agendadas pelo telefone a seguir houve um contato pessoal com o entrevistado buscando identificar se este correspondia às exigências do perfil para essa pesquisa tais como (tempo de existência da empresa, porte da empresa, segmento de atividade, produção / comercialização de produtos de confecção e vestuário); Após esse primeiro contato, caso o entrevistado correspondesse às exigências do perfil era realizado a pesquisa no momento ou se marcava um outro dia dependendo da disponibilidade do entrevistado;
- Todas as entrevistas foram gravadas, bem como os entrevistados foram informados sobre esse procedimento;
- Todas as entrevistas foram transcritas, e nenhuma entrevista foi devolvida aos entrevistados.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados desta pesquisa qualitativa adotou-se a metodologia voltada à análise de conteúdo.

Nesse aspecto, buscando-se atender aos objetivos propostos deste trabalho, que referem-se à análise de como se dá o processo de formação e formulação de estratégia, a metodologia voltada a análise de conteúdo, parece ser a mais adequada no processo de análise dos dados. Através da análise de conteúdo buscou-se realizar uma análise e interpretação daquilo que o entrevistado (estrategista) citou, sendo que as informações coletadas serviram para identificar o perfil desse estrategista quanto à formulação e formação da estratégia. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo, é um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo.

De um modo geral, a análise de conteúdo caracteriza-se como uma metodologia baseada na análise da comunicação. A partir daquilo que o entrevistado fala, expressa, surge a interpretação dessa fala, que busca considerar os aspectos

que auxiliarão na caracterização do perfil dos estrategistas. Segundo Bardin (1977), 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. Ainda, a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, indo em busca de outras realidades através das mensagens.

Bardin (1977) cita que a especificidade da análise de conteúdo reside na articulação entre:

- I. a superfície dos textos, descrita e analisada e;
- II. os fatores que determinam estas características, deduzidos logicamente.

Quando se realiza a análise de conteúdo, o que se procura estabelecer é uma correspondência entre as estruturas semânticas ou lingüísticas e as estruturas de suas percepções (por exemplo: condutas, ideologias e atitudes) dos entrevistados. Segundo Bardin (1977), na análise de conteúdo, a tônica é colocada nas orientações de valor, afetivas ou cognitivas, dos significantes ou dos enunciados de uma comunicação. A partir da análise de conteúdo, as aspirações e desejos dos entrevistados poderão vir à tona, onde, dessa maneira, poderão auxiliar no processo de identificação das características dos entrevistados (estrategistas), relacionadas à formulação e formação de estratégias nas suas organizações.

De uma forma geral, segundo Bardin (1977) o método de análise de conteúdo procura atender os seguintes objetivos:

- I. a superação da incerteza - o que se julga ver na mensagem, estará lá efetivamente contido, podendo esta visão muito pessoal, ser partilhada por outros? Por outras palavras, será essa leitura válida e generalizável?
- II. O enriquecimento da leitura - não poderá uma leitura atenta aumentar a produtividade e a pertinência? Pela descoberta de conteúdos e de estruturas que confirmam (ou infirmam) uma determinada situação, poderá ocorrer uma transparência do propósito das mensagens, trazendo assim uma maior contribuição e um entendimento sobre o fenómeno estudado.

Segundo Bardin (1977) uma função importante da análise de conteúdo seria a sua função heurística onde é uma forma de “[...] enriquecer a tentativa exploratória, aumentando a propensão à descoberta.” (BARDIN, 1977; p. 25).

2.4.1 Desenvolvimento da análise de conteúdo

Segundo Bardin (1977), as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três pólos cronológicos, são eles:

- I. a pré-análise;
- II. a exploração do material (a codificação);
- III. o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

2.4.1.1 Pré-análise

A primeira fase da análise de conteúdo caracteriza-se como uma fase de organização. Corresponde a um período de intuições pelo pesquisador, onde o principal objetivo é sistematizar as idéias iniciais e promover a formação de um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas para a condução da pesquisa qualitativa, submetidos a um plano de análise.

Através da pré-análise busca se estabelecer os parâmetros para análise posterior dos resultados e informações identificadas na pesquisa. Os comentários dos entrevistados são interpretados e podem posteriormente servir de base para o plano de análise das entrevistas buscando atingir os resultados de acordo com os objetivos geral e específicos estipulados.

2.4.1.2 A codificação

Após a realização do processo de pré-análise, busca-se codificar o material (as entrevistas realizadas). Segundo Bardin (1977), a codificação corresponde a uma transformação dos dados em bruto do texto, através de regras precisas, em informações que permitirão atingir uma representação do conteúdo expresso pelo entrevistado.

A organização da codificação compreende duas fases:

- I. o recorte - escolha das unidades;
- II. a classificação e a agregação - escolha das categorias.

I) O recorte

O recorte, a unidade de registro, caracteriza-se como uma primeira fase, em que se busca realizar a codificação das informações da pesquisa, sob uma determinada unidade de base de significação. Essa unidade de base pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. Essa unidade de base visa a estabelecer o processo de categorização.

Nesta pesquisa qualitativa será pertinente recorrer-se a uma unidade de base relacionada ao “tema”, onde segundo Bardin (1977), o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças e de tendências. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas, ou mais estruturadas) individuais ou em grupo podem ser frequentemente analisados tendo o “tema” como base.

Para a análise dessa pesquisa qualitativa sob a unidade de base relacionada ao “tema”, as entrevistas são direcionadas a detectar características específicas dos entrevistados que remetam ao tema de formulação e formação de estratégia. Os temas identificados nas entrevistas foram associados ao modelo teórico proposto que analisa os perfis de estrategistas segundo os modelos de Mintzberg (1973)

(empreendedor, adaptativo e planejamento) e de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico).

A partir das informações das entrevistas foi efetuado uma convergência de idéias semelhantes encontradas entre os entrevistados, segundo a sua relação com os modelos de formulação e formação de estratégia, as idéias semelhantes entre os entrevistados permitiram separá-los segundo sua categoria correspondente.

II) A categorização

Segundo Bardin (1977), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo critérios previamente definidos. As categorias reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, onde existe um agrupamento baseado nos caracteres comuns destes elementos.

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. A categorização emprega um processo em que é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados. Dessa maneira, à medida que os elementos característicos dos entrevistados com relação ao processo de formulação e formação de estratégia vão sendo encontrados, estes são agrupados sob um sistema de categorias que permitam identificar qual o perfil correspondente. Segundo Silva, Godoi e Mello (2006), com referência à categorização:

- Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual como fisicamente;
- A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas.

2.4.1.3 A inferência e a interpretação

O estudo da inferência na metodologia de análise de conteúdo é realizado a partir das significações das mensagens fornecidas pelos entrevistados. Segundo Bardin (1977), através da inferência podem-se extrair mitos, símbolos e valores característicos dos entrevistados.

A inferência busca uma relação entre o mecanismo psicológico e uma manifestação verbal. No estado atual dos conhecimentos, a inferência faz-se, habitualmente, nas ligações habituais entre a existência de certas variáveis do emissor (ou do receptor) e as variáveis textuais. Dentro dessa perspectiva de inferência busca-se identificar uma relação existente entre aquilo que o entrevistado diz no processo de entrevista e a busca do real significado daquilo que o entrevistado realmente pensa.

Através da análise de conteúdo, respeitando essas fases de pré-análise, categorização e inferência, busca-se a interpretação dos resultados obtidos, onde poderá vir à tona, aspectos característicos dos estrategistas quanto ao processo de formulação e formação de estratégias em suas organizações.

Como nesse estudo qualitativo não se trabalhará com conceito de amostragem estatística, é importante estabelecer algum critério que informe quando encerrar o trabalho de campo. Segundo Silva, Godoi e Mello (2006) essa decisão é de certa forma resultado do esforço do pesquisador em conduzir, conjuntamente, o processo de coleta e análise dos dados. Cabe ao pesquisador decidir quando ocorreu a saturação dos dados, ou seja, um ponto a partir do qual a aquisição de informações se torna redundante. Evidentemente, quanto mais tempo o pesquisador permanece no campo, mais dados ele acumula, no entanto, é fundamental identificar em que momento se atingiu um ponto em que a aquisição de informações não traz novos elementos para a compreensão do caso.

2.5 PROTOCOLO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para Yin (2001, p. 89), “o protocolo é uma das táticas para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso”. Embora a pesquisa não envolva estudo de caso, por não estabelecer o aprofundamento necessário para caracterizar esse procedimento, o protocolo foi elaborado de forma a orientar o estudo, tendo em vista envolver o levantamento de informações em diversas empresas. Dessa forma, elaborou-se um protocolo com a descrição das etapas da pesquisa, os objetivos relacionados com cada etapa e as respectivas atividades (Quadro 1)

ETAPA	OBJETIVOS	ATIVIDADES
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o protocolo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das etapas da pesquisa, incluindo a coleta de dados (primários e secundários) e a análise de dados.
Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar as empresas objeto de estudo. • Descrever o processo de formulação e formação de estratégia segundo os modelos de Mitnberg (1973) e Idenburg (1993) • Levantar como ocorre o processo de formação e formulação de estratégia segundo os modelos de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993). 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição dos procedimentos a serem adotados para a seleção das empresas, buscando considerar aspectos voltados ao porte, tempo de existência das empresas, pertencente ao segmento de confecção e vestuário. • Pesquisa bibliográfica sobre estratégia e os modelos, realizada junto a livros, artigos de revistas especializadas, teses e dissertações, anais de congressos e publicações virtuais em endereços eletrônicos. • Realizar entrevistas semi-estruturadas junto aos proprietários / dirigentes das empresas selecionadas para a pesquisa. • Transcrever os dados coletados através das entrevistas e da pesquisa documental.
Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer análise interpretativa dos dados coletados através das entrevistas, com base na fundamentação teórica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer análise de conteúdo qualitativa. • Fazer a análise do processo de formulação e formação de estratégia buscando destacar e considerar semelhanças e diferenças entre os dois modelos.

		<ul style="list-style-type: none"> Realizar a sobreposição dos dois modelos considerando as semelhanças encontradas entre eles.
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> Descrever o resultado da análise de como ocorre o processo de formulação estratégica nas micros e pequenas empresas selecionadas, identificando especificidades detectadas nessas organizações. Descrever os resultados obtidos através da sobreposição dos modelos de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993). 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusões da pesquisa quanto à metodologia, à revisão da literatura e aos resultados obtidos no estudo a partir da análise de formação e formulação de estratégia e a sobreposição entre os modelos de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993).

Quadro 1 : Protocolo para a realização dos estudos de casos

Fonte: Elaborado pelo autor

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 ESTRATÉGIA

Nesta parte deste referencial teórico será abordada a descrição de aspectos voltados ao estudo da estratégia, em um sentido específico, à formulação e formação da estratégia. Serão abordados também a descrição das características e aspectos dos modelos de formação de estratégia de Mintzberg (1973) e o de Idenburg (1993).

De uma forma geral as organizações estão imersas em um cenário competitivo em que diariamente, desafios são impostos exigindo um preparo cada vez maior dessas organizações caso essas queiram sobreviver nesse ambiente. Em um sentido mercadológico, observa-se que o fator concorrência é algo inerente para praticamente todas as empresas do mundo. Dessa maneira, as empresas buscam cada vez mais a inovação de seus produtos e serviços, para assim se sentirem mais preparadas para “lutar” nesse ambiente de concorrência acirrada e cenário competitivo.

Porém, apenas conseguir inovação para superar a concorrência não é um fator determinante para que uma empresa obtenha sucesso. A busca pela inovação e concorrência são apenas dois dos diversos aspectos que podem estar caracterizados no ambiente externo de uma organização.

Segundo Kotler (2000), uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) presentes no ambiente externo e que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Nota-se que o ambiente externo é bastante amplo e vale destacar que uma das principais características desse ambiente externo é a sua natureza incontrolável, ou seja, a empresa não pode controlar as oportunidades e ameaças presentes no

ambiente externo. As características incontrolláveis presentes no ambiente externo seriam, por exemplo, o comportamento do consumidor que dita novas tendências de mercado, as políticas públicas que podem favorecer ou atrapalhar o desempenho da empresa, o possível surgimento de uma nova tecnologia. Características como essas muitas vezes acabam influenciando no sucesso ou até mesmo no fracasso de uma empresa.

Diante dessa situação, para sobreviver, a empresa conta com recursos próprios para atuar frente aos desafios presentes no ambiente externo. Por outro lado a empresa também pode contar com limitações próprias que muitas vezes podem impedir que ela aproveite oportunidades. Esses recursos e limitações próprios referem-se ao ambiente interno e podem ser chamados de pontos fortes (recursos) e pontos fracos (limitações).

Segundo Kotler (2000) uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Ao contrário do ambiente externo, no ambiente interno (pontos fortes e fracos) o que predomina é a sua natureza controlável, ou seja, a empresa pode influenciar seus esforços próprios na busca pelo seu sucesso no ambiente externo. Podem ser citados exemplos de pontos fortes de uma empresa: o potencial da capacidade produtiva, a capacidade de logística, as vendas, os treinamentos e outros que estão submetidos a uma natureza controlável, ou seja o empresário pode influenciar essas fontes no sentido de tentar melhorá-los e convertê-los em pontos positivos para a empresa. Segundo Kotler (2000),

[...] Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. A gerência – ou um consultor externo – analisa as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza. (KOTLER, 2000; p. 100).

O ambiente externo e o ambiente interno fazem parte do que pode se considerar uma estratégia. Segundo Fischmann e Almeida (1991), Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Nesse sentido, baseado nessa citação de Fischmann e Almeida (1991), pode-se dizer que uma estratégia compreende a forma pela qual uma organização reúne informações e características de seu ambiente externo, seleciona oportunidades e evita ameaças, avalia características de seu ambiente interno, potencializa seus pontos fortes, busca a melhoria de seus pontos fracos e a partir daí estabelece objetivos e coloca-os em prática através de ações e controles.

Esse modelo de enxergar o que é estratégia está ligado a um processo que se refere a uma espécie de formulação. A partir de informações, uma empresa formula uma estratégia e parte em busca daquilo que ela deseja alcançar.

Sob a ótica da formulação, pode se dizer que a estratégia possui um caráter prescritivo, nesse caso, a estratégia é formulada através de informações do ambiente externo e interno e a partir daí orienta-se o repasse e as ações aos envolvidos e responsáveis. A prescrição da estratégia pode se dar através de procedimentos, normas, cronogramas, regulamentos.

Vários autores defendem esse modelo prescritivo de formulação de estratégia, alguns o associam a uma ação de planejamento. Dentre eles pode se destacar autores como Kotler (2000) que defende um planejamento orientado para o mercado considerando as mudanças e a sua dinamicidade, influenciando os negócios e os produtos da empresa e seu direcionamento, segundo ele:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e crescimento almejados. (KOTLER, 2000, p. 86).

Outros autores também defendem um modelo prescritivo de formulação de estratégia, como Oliveira (2005), que cita o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente.

Grande parte de autores que escrevem sobre estratégia como Kotler (2000), Fischmann e Almeida (1991), Oliveira (2005), compreendem em seus estudos, aspectos prescritivos voltados à formulação de estratégia, em que se busca analisar informações do ambiente externo e interno, determinação de objetivos e ações para alcançar esses objetivos. Todo esse processo é baseado em formular uma estratégia onde a qualidade da formulação está relacionada diretamente com a obtenção de resultados que foram previstos no momento de sua formulação.

Por outro lado, vale considerar que mesmo uma organização contando com um poderoso e consistente processo de formulação de estratégia, os resultados “previsíveis” a partir dessa formulação nem sempre chegam a ocorrer no futuro, pois o ambiente é dinâmico e muda com o passar do tempo. Assim se esse ambiente muda, qual seria o grau de fidelidade do resultado de uma estratégia a ser prevista no futuro já que ela estará imersa em um outro ambiente diferente daquele que foi analisado no passado? Percebe-se, nesse sentido, que ajustamentos durante o desenvolvimento da estratégia são comuns para poder adequar os esforços ao ambiente relativo do momento.

É nesse sentido que surge uma outra visão sobre estratégia, não uma visão prescritiva de formulação, mas sim uma visão de formação, que se caracteriza pelo fato de que a estratégia vai se formando ao longo do seu processo de execução e desenvolvimento. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) “O mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende [...]” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 14).

A Figura 1 representa tanto a formulação quanto a formação de estratégia. A formulação pode ser chamada de estratégia deliberada, e a formação seria o resultado entre a deliberada e emergente resultando na estratégia realizada que é formada ao longo do tempo.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a Figura 1 mostra que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas. A escola de planejamento, por exemplo, reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas há um terceiro caso, que é chamada de estratégia emergente – na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram com o tempo para algum tipo de consistência ou padrão.

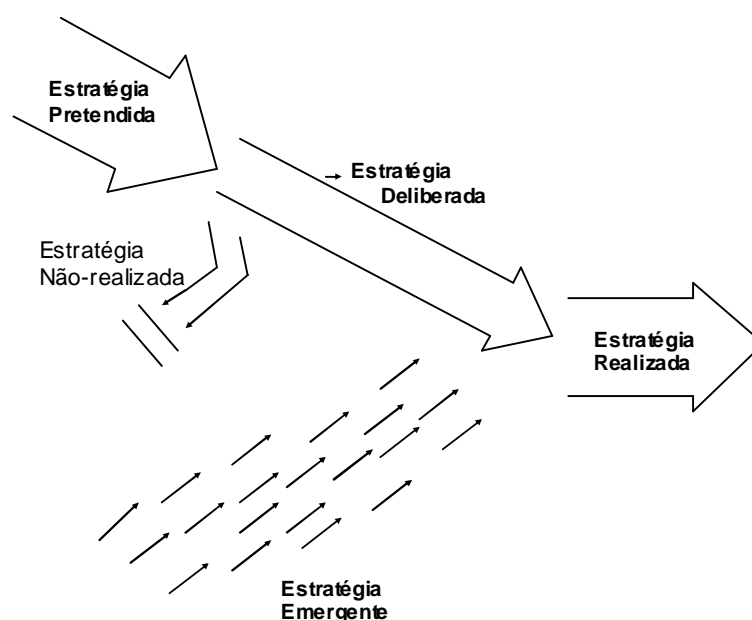


Figura 1: Modelo estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000; p. 19).

Seja pelo processo de formulação ou formação da estratégia é importante considerar que existe o aspecto humano da questão. Pessoas elaboram, e pensam em estratégias buscando trilhar caminhos e soluções para as organizações. Pessoas executam ações estratégicas através da mobilização de esforços em busca de objetivos sejam eles frutos de uma ação formulada ou formada, pessoas refletem novos pensamentos e aprendizados. Assim o estudo da estratégia passa pelo estudo da mente humana. Seja a mente aquela que planeja, que aprende, que executa, que desempenha.

Diante dessa importância do fator humano no processo de formulação ou formação da estratégia têm-se duas situações. Uma delas é o fato de que em algumas organizações existe o papel preponderante de uma pessoa que pensa e elabora uma estratégia e consegue sob liderança, influenciar as pessoas envolvidas em direção a essa estratégia, a empresa acaba seguindo os anseios de um líder que pode ser chamado de estrategista. Há uma outra situação em que pode até existir a presença de um estrategista que pensa, porém no desenvolvimento da estratégia o que pode prevalecer não são todos os anseios deste estrategista, mas sim os anseios de outras pessoas envolvidas, a estratégia segue assim os desejos de uma coletividade, podendo chegar a haver assim uma preponderância diretamente relacionada ao grau de influência que cada pessoa possui em uma organização. Nesse sentido segundo Hisrich, Peters (2002):

Para um novo empreendimento, a equipe administrativa deve coordenar o processo de planejamento. Porém, como muitos membros da equipe podem não ter experiência em planejamento, devem surgir problemas em sua conclusão efetiva. Em muitos casos, o empreendedor pode ser a única pessoa envolvida na elaboração do plano de mercado, especialmente se for um novo empreendimento. (HISRICH, PETERS; 2002; p. 252).

Neste sentido, a organização procura seguir uma estratégia, seja ela deliberada ou emergente, formada ou formulada, designada por um único estrategista ou uma coletividade. Existem muitos estudos que investigam como se resulta uma estratégia em uma organização, estudos esses que estabelecem parâmetros que abordam aspectos característicos de estratégias e estrategistas, resultando em modelos que podem servir para análises posteriores. Como alguns exemplos de modelos que se referem ao processo de formulação e formação de estratégia, podem ser citados os de Idenburg (1993) e de Mintzberg (1973).

Idenburg (1993) propõe uma visão de estratégia sob uma relação entre a orientação de uma organização pela importância que ela atribui aos objetivos, ou seja, para “o que” a organização deseja e para o processo, o “como” a empresa deseja alcançar seus objetivos. Já os estudos de Mintzberg (1973), referem-se a uma visão onde uma estratégia pode se orientar de três modos em uma organização, pelo modo empreendedor, modo adaptativo ou pelo modo de planejamento.

3.2 MODELOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG (1973)

Mintzberg (1973) realizou um estudo acerca de como as organizações tomam importantes decisões e sua relação com a formação de estratégias. Mintzberg (1973) chegou a três modos distintos que caracterizam a forma como as organizações se orientam nesse processo de formação, são eles: o modo empreendedor, o adaptativo e o de planejamento.

O modo empreendedor caracteriza-se basicamente pela influência de economistas clássicos e também de gerentes contemporâneos. O modo empreendedor sustenta principalmente a presença forte da visão de um líder e também a presença de risco nas ações empreendidas pela organização. O modo adaptativo caracteriza-se principalmente pela grande consideração do ambiente externo para a formação das estratégias, suas decisões são tomadas basicamente de forma reativa, e em pequenos passos, nunca se movendo muito longe em relação ao *status quo*, existe de forma geral pouco risco envolvido em decisões tomadas pelo modo adaptativo, diferente do modo empreendedor. O modo planejamento refere-se principalmente a valorização das análises formais na elaboração de planos explícitos, integrando assim as estratégias com uma visão para o futuro, é voltada principalmente a formulação e não a formação de estratégias.

A seguir será descrito cada um desses modos constatados por Mintzberg (1973) enfocando suas principais características.

3.2.1 Modo empreendedor

O modelo empreendedor difere-se de outros modelos prescritivos da linha racional, porque nesse caso, a estratégia não existe na forma de um plano ou planejamento, mas sim o modelo empreendedor valoriza a visão que um líder tem de sua estratégia. A visão do empreendedor (Figura 2) caracteriza-se como uma representação mental da estratégia que é criada e expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como uma inspiração daquilo que precisa ser feito.

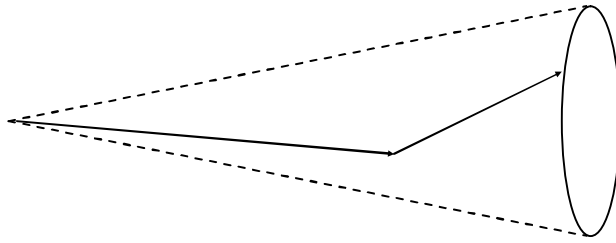


Figura 2: Visão do modo empreendedor

Fonte: Mintzberg (1973; p. 49).

Na formação dessa visão estratégica podem ser considerados aspectos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Dessa maneira uma estratégia formada segundo um modelo empreendedor compreende um caráter de certa forma pessoal, existente na mente do líder. No modelo empreendedor admitem-se possíveis adaptações na estratégia durante o seu curso de formação, isso porque como a estratégia representa a visão pessoal do estrategista, este ao longo do processo pode aprender novas coisas, encontrar novas oportunidades. “Isto sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso.” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 98).

Uma das principais características do empreendedor no que se refere à formação de estratégia caracteriza-se pela sua proximidade com a oportunidade e com a inovação. Essa proximidade com a oportunidade caracteriza-se pelo fato de que o empreendedor se coloca de uma maneira pró-ativa e se encontra constantemente sintonizado com as mudanças ambientais e comprometido com a busca por oportunidades. Encontra-se aqui uma das grandes diferenças quando se compara uma formação de estratégia por um empreendedor e por um administrador planejador onde este último às vezes se prende a um planejamento fixo e racional.

Segundo Hisrich e Peters (2004):

A oportunidade deve adequar-se às habilidades e aos objetivos pessoais do empreendedor. É particularmente importante que o empreendedor possa dispensar o tempo e o esforço necessários para fazer o empreendimento avançar com sucesso. Embora muitos empreendedores achem que o desejo pode ser desenvolvido ao longo do empreendimento, comumente ele não se materializa, destinando, assim, o empreendimento ao fracasso. Um empreendedor deve acreditar na oportunidade a ponto de fazer sacrifícios necessários para desenvolver e administrar a organização. (HISRICH, PETERS, 2004, p. 54).

A proximidade com a inovação pelo empreendedor, refere-se ao fato de que mesmo uma idéia que às vezes, à primeira vista, possa não parecer tão atrativa, sob a ótica do empreendedor, pode se mostrar lucrativa e poderosa. Isto porque segundo Schumpeter² (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000, p. 101), os empreendedores buscam sempre fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as principais características da personalidade do empreendedor na geração de estratégia são:

- I. O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora;
- II. no critério empreendedor, a geração de estratégia é dominada pela busca ativa por novas oportunidades;
- III. na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal;
- IV. a geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos adiante, mesmo em face a incerteza.

I. Crescimento como meta dominante

Segundo Birley e Muzyka (2001) a capacidade empreendedora é reconhecida como uma atividade criadora de valor. Isto, por sua vez, é geralmente visto como o começo de um novo empreendimento – reconhecer uma nova oportunidade, moldá-

² - Schumpeter, J. A. "The Creative Response in Economic History." *Journal of Economic History* (November 1947:149-159).

la de acordo com o empreendedor, adquirir os recursos necessários para explorá-la e, finalmente, capturá-la com a criação de uma empresa.

Segundo Birley e Muzyka (2001), o valor é criado de fato quando a empresa cresce, cria empregos, satisfaz as necessidades de cada vez mais clientes e, com isso, dá lucros para os acionistas. Isto é o que cria valor para a sociedade. Uma empresa em crescimento continua a criar valor se ela gera mais e mais produtos e serviços novos, cria mais empregos, paga mais impostos e assim por diante, isto é renova-se após cada ciclo de produto.

Segundo Mintzberg (1973), o empreendedor é motivado acima de tudo por sua necessidade de resultados, e o objetivo dominante da organização no modo empreendedor é o crescimento.

II Busca ativa por oportunidades

Mintzberg (1973) cita que no modo empreendedor a formação de estratégia é dominada pela busca ativa por novas oportunidades. Assim, entender o comportamento do empresário com relação às oportunidades permite associá-lo ou não ao modo empreendedor.

Birley e Muzyka (2001) também associam a questão da oportunidade com o perfil do empreendedor:

[...] A chave para a capacidade empreendedora é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios. Os empreendedores existem para explorar oportunidades. Sem isto, perdem a sua razão de ser. Ninguém pode se chamar empreendedor até que tenha identificado ou ao menos começado a explorar uma oportunidade. (BIRLEY e MUZYKA, 2001; p 22).

Ainda segundo Birley e Muzyka (2001) com relação às oportunidades,

[...] As oportunidades em si constituem algo que existe no papel ou como idéias. As oportunidades realizadas são aquelas que alguém transformou em negócios lucrativos e operantes. A oportunidade, em termos práticos, pode portanto ser definida como um conceito comercial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro. (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 22).

[...] O papel dos empreendedores é de aplicar a criatividade na estruturação de um negócio em torno de uma oportunidade e então implementar as suas idéias (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 24).

Através da citação anterior, percebe-se a proximidade que a oportunidade possui com a questão do diferencial de negócio, que pode ser explorado pela empresa na tentativa de torná-lo lucrativo e operante.

III Poder centralizado nas mãos do executivo

Segundo Mintzberg (1973) na organização empreendedora o poder é centralizado nas mãos do chefe executivo, isso ocorre talvez pelo fato de que ele procura manter a empresa sob seu controle, no sentido de conseguir concentrar os esforços de seus colaboradores rumo a sua visão. Ao contrário, caso haja dispersão de idéias e de esforços, atingir os objetivos da sua visão pode se tornar uma tarefa mais difícil. Essa característica de centralizador de esforços encontra grande relação com a questão da liderança. Pois de certa forma é preciso saber liderar um grupo para que todos sigam uma mesma direção e assim haja uma centralização dos esforços de todos.

Segundo Hisrich e Peters (2004) sobre o líder visionário,

[...] A pessoa que vai estabelecer um novo empreendimento também deve ser um líder visionário – uma pessoa que sonha grandes sonhos. (HISRICH e PETERS, 2004; p. 64).

Hisrich e Peters (2004) cita também a questão da liderança,

[...] a liderança é a habilidade de sonhar coisas grandes e transmiti-las de um modo que as pessoas aceitem participar do sonho, o empreendedor deve possuir a habilidade de incentivar o trabalho em equipe e usar uma abordagem multidisciplinar. (HISRICH e PETERS, 2004; pg 64).

Birley e Muzyka (2001) citam que para a criação de qualquer novo empreendimento é necessário a montagem de uma equipe, para apoiar o desenvolvimento e o crescimento de um negócio, seriam esses colaboradores da equipe que auxiliariam o empresário a colocar a sua visão em prática.

Segundo Birley e Muzyka (2001), a dinâmica de uma equipe bem sucedida (Figura 3) engloba três fatores-chave: objetivos, pessoas e crescimento onde a combinação e a integração corretas de cada um deles, resulta na produção de melhores resultados. Percebe-se que essa combinação e integração de uma equipe citada por Birley e Muzyka (2001) encontra identificação com a característica de centralização proposta no modo empreendedor de Mintzberg (1973). A centralização do modo empreendedor de Mintzberg (1973) cita que o poder se encontra na pessoa que possui a capacidade de comprometer os esforços da organização rumo aos cursos de ação. Para que o empreendedor alcance os objetivos de sua visão contar com a dinâmica de uma equipe bem-sucedida pode auxiliar muito nessa trajetória.

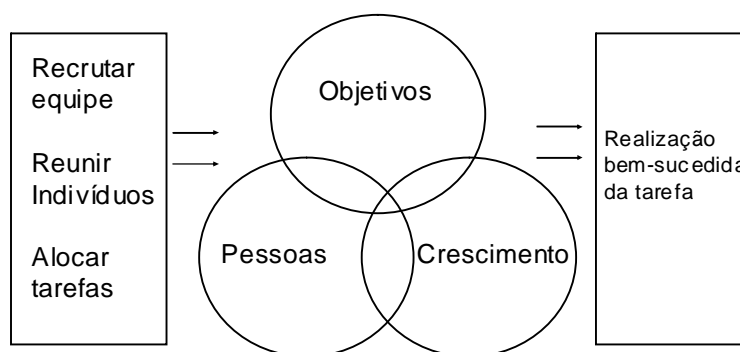


Figura 3: A dinâmica da equipe bem-sucedida

Fonte: Birley e Muzyka (2001; p. 142).

a - Objetivos: Estabelecendo a necessidade por uma equipe

Segundo Birley e Muzyka (2001), um grupo é um conjunto de indivíduos que têm a sua própria área de especialização e geralmente trabalham isolados nas tarefas, as quais são parte da busca pelos objetivos do grupo como um todo. Uma equipe, no entanto, é um grupo de indivíduos com um conjunto de qualidades e conhecimentos que se combinam, quando em conjunto, para alcançar os objetivos definidos. É esta mistura que possibilita o desenvolvimento do espírito empreendedor e inovador da equipe. Uma equipe consiste de pessoas que não são apenas candidatas à resolução da tarefa (como precisam ser em um grupo), mas

também precisa ser composta de pessoas que sejam adequadas em termos de ajuste com os outros membros da equipe.

b - Pessoas: Combinando a qualificação com a adequação

Segundo Birley e Muzyka (2001), a empresa recém-formada exigirá um grande volume de pensamento inovador e criativo que somente a mistura correta das pessoas, personalidades e capacidades poderá proporcionar. Os atributos que precisam estar presentes na equipe serão aqueles que são condizentes com a direção e a coordenação da somatória dos esforços e contribuições de todos os membros da equipe. Nas empresas recém-formadas, é particularmente importante para os membros que eles se sintam livres para serem empreendedores.

c - Crescimento: Desenvolvendo a equipe de administração

Segundo Birley e Muzika (2001), o crescimento pode ser sinônimo de desenvolvimento, dentro deste contexto, isto significa assegurar que a informação seja compartilhada e compreendida por todos no processo de tomada de decisões. As opiniões expressadas devem ser escutadas e todas as contribuições devem ser bem-vindas.

Cada membro da nova equipe da nova equipe administrativa emergente tem que se desenvolver para além de sua própria área de especialização, para poder compreender de forma fundamental todos os aspectos do negócio. Com isso, se capacitam a fazer contribuições efetivas ao processo de tomada de decisões. Isto não significa que eles devam perder a sua especialização, mas sim contribuir de forma completa para o processo de tomada de decisões da empresa, demonstrando uma compreensão das implicações sobre o todo.

Segundo Birley e Muzyka (2001), mesmo que se consiga identificar e alcançar todos os objetivos citados, o sucesso ainda não estará garantido. O mais importante para uma dinâmica de equipe bem-sucedida em um novo empreendimento é uma sinergia entre cada fator chave (Figura 3). Cada um deles deve ser integrado com os

demais para se conseguir esta sinergia, o que significa que não existe uma progressão linear clara entre estes três fatores. Um monitoramento constante de como eles interagem, em relação com o crescimento e desenvolvimento em direção aos objetivos da empresa, identificará, quaisquer desequilíbrio e focará os esforços no fator adequado.

IV Saltos longos face à incerteza

Segundo Mintzberg (1973) nessa característica, a estratégia segue adiante na organização empreendedora, através da tomada de decisões grandes e arrojadas. O chefe executivo trabalha mesmo em condições de incerteza onde a sua organização poderá ter ganhos dramáticos.

Nesse sentido no modo empreendedor a organização pode contar com grandes resultados de crescimento durante a sua existência. Resultados esses que trazem benefícios à organização e promovem a figura do empreendedor como uma pessoa de importância para o crescimento da empresa e alcance dos objetivos, através de ações efetivas e de destaque.

3.2.2 Modo adaptativo

O modo adaptativo está diretamente relacionado à escola ambiental presente no estudo da visão emergente do modelo de Idenburg (1993), visão essa que será abordada no item 3.3.2 (estratégia emergente) presente neste trabalho. Nessa visão atribui-se grande valor ao que acontece no ambiente externo, ou seja, a estratégia vai se formando à medida que os eventos vão acontecendo e forçando a organização a se adaptar de forma passiva. A Figura 4 demonstra a visão que representa o modo adaptativo:

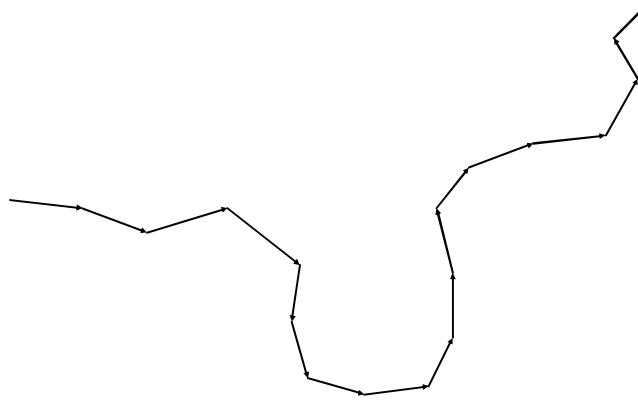


Figura 4: Visão do modo adaptativo

Fonte: Mintzberg (1973; p. 49).

Quando se analisa o modo adaptativo percebe-se a existência de várias diferenças em relação ao modo empreendedor, algumas dessas diferenças entre os modos são descritas abaixo.

Enquanto que no modo empreendedor o empresário trabalha em direção a uma visão de futuro, leva em conta a vontade de crescer, por outro lado no modo adaptativo, a empresa caminha conforme a situação do contexto em que ela está inserida. Nesse sentido, os passos estratégicos da empresa vão acontecendo à medida que ela busca informações do seu ambiente externo (mercado, economia, clientes, fornecedores, concorrentes) e procura agir de maneira reativa tendo como base esses acontecimentos externos, suas expectativas de futuro nem sempre correspondem a vontade de crescer como no modo empreendedor.

Enquanto que no modo empreendedor, o empresário representa uma figura de poder no contexto organizacional, onde as aspirações e intenções deste possuem peso sobre o direcionamento da empresa, por outro lado, no modo adaptativo, o empresário acaba decidindo muitas vezes tendo como base o que acontece a sua volta, onde pode apenas copiar uma tendência que ele acredite ser interessante no momento, o seu modo de pensar e suas vontades acabam deixando espaço para a adaptação ao ambiente externo.

A partir do conhecimento dessas diferenças entre os modos de formação de estratégia, nesse trabalho foram associados os seguintes itens ao perfil adaptativo segundo Mintzberg (1973):

- I. Aspectos relacionados à falta de objetivos claros;
- II. perfil reativo;
- III. tomada de decisões incrementais (baseadas no feed-back);
- IV. tomada de decisões desordenadas.

I Falta de objetivos claros

Essa característica, segundo Mintzberg (1973), representa o modo adaptativo, ou seja, para este modo não é importante que a empresa tenha objetivos claros e específicos, pois como não se tem idéia do que irá acontecer no futuro, como os aspectos de desempenho do mercado, o comportamento de compra do consumidor, então é preferível que o empresário se comporte de uma maneira que aguarde passivamente as situações externas acontecerem, para a partir daí decidir qual ação tomar. Analisando essa característica, não faz sentido que a empresa tenha objetivos claros uma vez que esses objetivos podem não ser atingidos, caso algum problema aconteça no futuro, podendo fazer com que a empresa altere seu curso de direção.

II Perfil reativo

Segundo Mintzberg (1973), os autores favoráveis a esta visão reativa tendem, como conseqüência, a considerar a organização passiva, alguém que passa seu tempo reagindo e dependente de seu ambiente. Isto reduz a geração de estratégia a uma espécie de processo de espelhamento, sempre se espelhando naquilo que a concorrência e o mercado dispõe.

Essa característica reativa procura identificar até que ponto o empresário se coloca passivamente com relação aos acontecimentos do ambiente externo de sua empresa. Pode-se considerar reativo aquele empresário que espera as coisas acontecerem para depois decidir tomar alguma atitude reativa diante de uma determinada situação.

Por outro lado aquele empresário que procura se colocar de uma forma preventiva e pró-ativa diante das situações que possam vir a ocorrer, ou seja, prefere se preparar e antecipar-se diante dos desafios do futuro, busca tentar prever as tendências do seu setor e a partir daí preparar sua empresa para construção de um cenário futuro, pode-se dizer que este empresário já procura visualizar o futuro de sua empresa. Um empresário de perfil reativo não teria esse comportamento, pois para ele é difícil ter uma visão sobre o futuro, uma vez que ele está exposto e influenciado pelos acontecimentos do ambiente externo.

III Tomadas de decisões incrementais (baseadas no feed-back)

Essa questão está relacionada à maneira como ocorrem as decisões estratégicas da empresa. Busca identificar qual a influência dos fatores do ambiente externo para a tomada dessas decisões. Pretende-se verificar até que ponto as decisões estratégicas são tomadas a partir da situação em que se encontram os públicos e aspectos do ambiente externo tais como o comportamento dos clientes, os fornecedores, os concorrentes, a economia, política.

Na empresa adaptativa, caso ocorra alguma mudança em algum desses públicos do ambiente externo a empresa pode alterar a sua direção estratégica para atender e corresponder a essas mudanças.

IV Decisões desordenadas

Segundo Mintzberg (1973), as demandas na organização são diversas e nenhum gerente tem a capacidade mental de conciliar todas elas. Em alguns momentos é simplesmente mais fácil e mais barato tomar decisões de modo desarticulado, de modo que cada um seja tratado independentemente e pouca

atenção seja dada aos problemas de coordenação. A estratégia é fragmentada, mas pelo menos o estrategista permanece flexível, livre para se adaptar as necessidades do momento.

3.2.3 Modo Planejamento

Deve-se considerar nessa discussão que muitos autores defendem a idéia de estratégia como um planejamento, ou seja, para que a estratégia em uma empresa seja realizada ela precisa ser planejada baseada em informações que o estrategista capta do seu ambiente externo. A partir disso, verifica-se quais os recursos e potenciais de seu ambiente interno para poder “enfrentar” esse ambiente externo. Feito isso, na visão do modo planejamento (Figura 5), estabelece-se os meios e objetivos que vão direcionar a empresa por um período pré-determinado para realizar suas aspirações estratégicas.

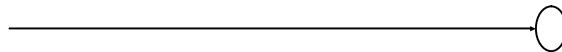


Figura 5: Visão do modo planejamento

Fonte: Mintzberg (1973; p. 49).

A maior parte da literatura relacionada ao planejamento resume-se ao modelo SWOT³, proveniente da escola do *Design*, e que nesse modelo de planejamento busca uma divisão do modelo SWOT em etapas claramente delineadas, articulação de cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e atenção especial à

fixação de objetivos, elaboração de orçamentos, planos operacionais e diagramas para visualizar o fluxo global. Estudos como os de Fischmann (1991) expõem um modelo de planejamento estratégico, associado a um processo de implementação (Figura 6).

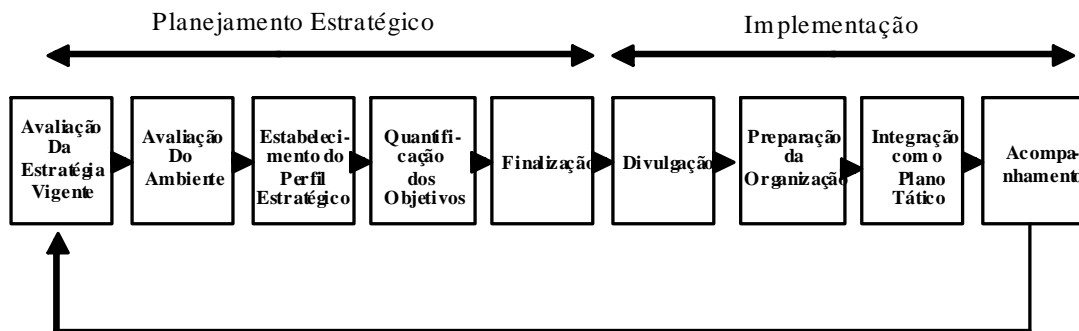


Figura 6: Etapas da administração estratégica e implementação

Fonte: Fischmann e Almeida (1991; p. 33).

Seguem a descrição das etapas da administração estratégica e sua implementação:

- I. avaliação da estratégia vigente – etapa em que se determina qual o caminho que a organização atualmente está seguindo, bem como qual a sua função;
- II. avaliação do ambiente – conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão;
- III. estabelecimento do perfil estratégico – determinação do propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças;
- IV. quantificação dos objetivos – análise da viabilidade dos objetivos traçados;
- V. finalização – resumo do Plano Estratégico em um pequeno documento;

³ Segundo Kotler (2000), a análise SWOT caracteriza-se como uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

- VI. divulgação – transmissão aos elementos de decisão da empresa o que se espera na sua alçada de atuação;
- VII. preparação da organização – definição e implementação de treinamento adequado, plano de incentivo, mudanças de estrutura, desenvolvimento de sistemas de informações;
- VIII. integração com o plano tático – colocação no orçamento das idéias do Planejamento Estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas;
- IX. acompanhamento – Avaliação e controle da implementação, visando assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida. Caso não seja possível o cumprimento, buscar a alteração da estratégia.

As premissas do modelo de planejamento segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), são:

- I. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas;
- II. a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- III. as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) um modelo de estratégia baseada em planejamento, de uma forma geral, recorre a uma sistematização de um processo que se encontrava no modelo de *design*, modelo este pertencente ao estudo científico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre as escolas de formulação e formação de estratégia, que será discutido no 3.3.1 deste trabalho. Enquanto no modelo de *design* a responsabilidade pelo controle da estratégia ficava nas mãos do executivo principal, já através do planejamento, essa responsabilidade pôde ser transferida a outros envolvidos no processo estratégico. Dessa maneira,

pode-se dizer que o planejamento tenha surgido como uma ferramenta que veio para auxiliar o processo da estratégia de *design*, pois através dessa ferramenta que se apóia em normas, procedimentos, cronogramas, documentos e sistematização, uma maior quantidade de pessoas tem a possibilidade de se envolver e obter mais conhecimentos sobre a estratégia vigente da organização, o que antes na estratégia de *design* era algo mais particular do executivo principal. Porém, ainda, a natureza do planejamento continua possuindo uma característica prescritiva e de formulação de estratégia.

3.3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA SEGUNDO IDENBURG

O processo de formulação, formação e desenvolvimento de estratégia segundo a visão de Idenburg (1993) busca categorizar o estilo do estrategista sob duas dimensões fundamentais, uma dessas dimensões refere-se à orientação por objetivos, trazendo para o contexto organizacional essa dimensão refere-se à importância que a empresa atribui a determinação de seus objetivos futuros, ou seja, compreender “o que” a organização deseja. Bethlem (2004) cita que quando se está definindo o objetivo da organização deve-se procurar respostas às seguintes perguntas:

- I. A organização deseja fazer o que?
- II. A organização deseja ser o que?
- III. Onde e quando a organização deseja estar?

Se uma organização estiver orientada para a busca das respostas a essas perguntas pode-se dizer que ela atribui importância aos seus objetivos.

Outra orientação refere-se ao processo, ou seja, à importância que a empresa atribui à maneira, à forma de “como” a empresa atingirá seus objetivos. Para se ter uma visão sobre uma orientação por processo, pode-se adaptar as questões sobre os objetivos de Bethlem (2004):

- I. Como a organização deseja fazer?
- II. De que maneira a organização buscará atingir o que deseja ser?
- III. Como a organização pretende fazer para chegar onde deseja?

Segundo Idenburg (1993) existe uma importância sobre o fato de se distinguir a estratégia entre “o que” e “como”, pois há uma relação entre as atividades de seus gerentes e seus objetivos. De uma maneira geral, para que uma empresa atinja seus objetivos, ela precisa saber de que maneira fará isso. Nesse aspecto, uma empresa teria garantia de sucesso caso tivesse uma orientação forte em objetivos, mas por outro lado possuíse uma orientação fraca para processos? Ou ao contrário, é viável que uma empresa possua uma forte orientação por processo, porém uma fraca orientação para os seus objetivos, não tendo a mínima idéia para onde está indo?

Essa relação entre o objetivo “o que” e o processo “como”, leva Idenburg (1993) a definir um modelo de orientação estratégica (Figura 7) baseado nas duas dimensões discutidas (objetivo e processo) resultando em quatro visões de processos de desenvolvimento de estratégia são elas:

- I. planejamento racional;
- II. estratégia emergente;
- III. aprendizado;
- IV. incrementalismo lógico.

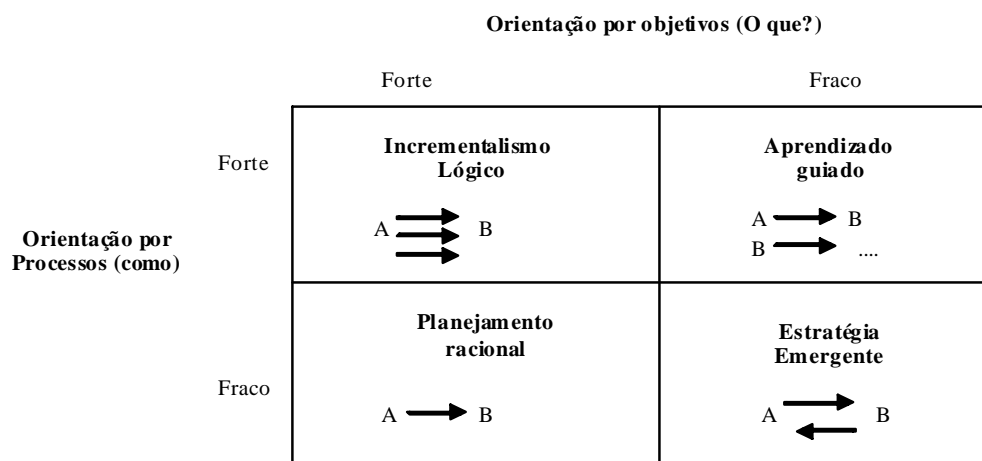


Figura 7: Quatro visões do processo de formação e desenvolvimento da estratégia

Fonte: Idenburg (1993; p. 133).

A seguir será discutido cada uma dessas visões do processo de desenvolvimento da estratégia definidos por Idenburg (1993).

3.3.1 Visão planejamento racional

Segundo Idenburg (1993) o planejamento racional e a sua forma de desenvolvimento da estratégia preocupa-se com a formulação de objetivos atingíveis. O planejamento racional trata de um processo que privilegia na sua concepção o foco no objetivo, nessa visão o importante é procurar definir a posição em que a organização deseja estar nos próximos 2, 5 ou 10 anos, e quais os objetivos a organização deseja alcançar para o futuro. Pela Figura 8 pode-se observar que a ênfase desse modelo de desenvolvimento de estratégia (Planejamento racional) se encontra focada em objetivos, em “o que” a organização deseja e não no processo em “como” a empresa deseja atingir seus objetivos.

No modelo de planejamento racional, uma empresa localizada em “A” visualiza e desenvolve uma estratégia, um caminho para chegar a “B” (Figura 8), onde a forma para se chegar de “A” até “B” pode ser através de determinação de missão, objetivos, oportunidades, ameaças e planos de implementação seguindo uma versão prescritiva de formulação de estratégia.

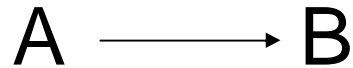


Figura 8: Demonstrativo de objetivos no planejamento racional

Fonte: Idenburg (1993; p. 133).

Segundo Idenburg (1993) no planejamento racional os planos de implementação são realizados, baseados no acesso as oportunidades e ameaças do ambiente externo, pontos fortes (vantagem competitiva, competência) e pontos fracos do ambiente interno. Dessa maneira compreende-se que a estratégia referente ao modelo racional está voltada principalmente a um aspecto prescritivo e de formulação de estratégia em que o desafio é elaborar uma estratégia que faça com que a empresa localizada em “A” chegue até “B”.

Para se entender como uma estratégia baseada no modelo da racionalidade opera em uma organização, que privilegia a questão do objetivo e não do processo, vale recorrer a um estudo de Mintzberg (2000) que refere-se ao resultado de uma produção científica sobre estratégia. Mintzberg (2000) através de seus estudos defende que a formulação de estratégia pode adquirir diversas vertentes, organizando seus estudos sob 10 visões diferentes chamadas de escolas. A racionalidade pode ser representada em três dessas dez escolas, são elas a escola do *design* (Figura 9), planejamento e posicionamento. Essas três escolas possuem um caráter prescritivo voltado principalmente à questão de formulação de estratégia e não de formação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam que essas três escolas estão mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas e não em *como* elas são formuladas.

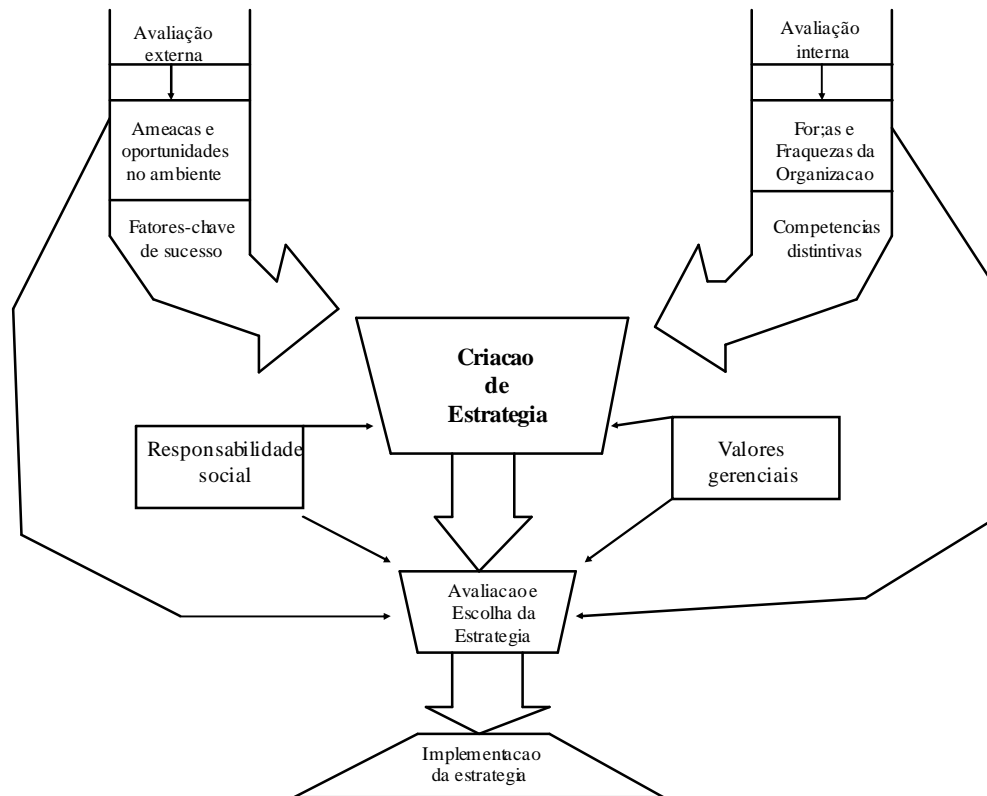


Figura 9: Modelo básico da escola do *design*

Fonte: Mintzberg (2000; p. 30).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o modelo de visualização de estratégia baseada em um design (a primeira das três escolas prescritivas), dá ênfase ao processo racional que avalia as situações externa e interna, onde a primeira revela as ameaças e oportunidades no ambiente, e a segunda revela as forças e fraquezas da organização. A partir dessa análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, criam-se assim alternativas estratégicas para serem colocadas em prática e a partir daí escolhe-se a melhor para ser adotada, buscando-se considerar alguns importantes itens:

- I. consistência: a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- II. consonância: a estratégia deve representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem dentro do mesmo;

- III. vantagem: a estratégia deve propiciar a criação e / ou manutenção de uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada;
- IV. viabilidade: a estratégia não deve sobrecarregar os recursos disponíveis, nem criar subproblemas insuperáveis.

As premissas de um modelo racional de design segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são:

- I. a formação de estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
- II. a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal;
- III. o modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- IV. as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual;
- V. o processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva;
- VI. essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples;
- VII. somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Observa-se que nesse modelo de *design* de natureza prescritiva, encontram-se características que privilegiam a questão da formulação de estratégia, baseada em uma perspectiva racional, valorizando os objetivos, ou seja, aquilo “o que” as organizações buscam. Pela Figura 9, observa-se que a estratégia é “criada” após análise do ambiente externo e interno, cria-se uma única estratégia que é vista como perspectiva futura e a organização se mobiliza em torno desse *design* de estratégia.

Outro modelo racional de formulação de estratégia refere-se a um modelo de estratégia baseada em um posicionamento. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) este modelo racional de posicionamento sofreu influência do modelo de *design* e do planejamento, porém com uma diferença; nesses dois modelos não há limites para a formulação de estratégias possíveis, em qualquer situação. Por outro

lado, no modelo de posicionamento, uma organização encontra um posicionamento em um mercado em relação a outras organizações, e muitas vezes esse posicionamento não é desejável pela empresa, dessa maneira a formulação de uma estratégia baseada em um posicionamento encontra parâmetros e limites em relação a seus concorrentes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no modelo racional de posicionamento, a partir do momento em que uma empresa busca uma posição competitiva dentro de um mercado, a presença da concorrência impõe limites para a formulação de sua estratégia, por outro lado esse limite pode ser expandido, quando a organização provê um reservatório de recursos com os quais ela pode expandir e crescer e com isso ampliar e consolidar posições.

Algumas premissas acerca do modelo de posicionamento segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são:

- I. estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- II. o mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- III. o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- IV. os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- V. as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas.

Um grande representante do modelo racional de posicionamento é Michael Porter (1989). Seus estudos sobre a estratégia de posicionamento tiveram início nos anos 70 e ganharam importância depois de 1980, consistindo na busca sistemática e relações entre condições externas e estratégias internas, noções essas herdadas da escola do *design*. Segundo a teoria de Porter (1989), as condições externas que influenciam uma organização, são representadas por cinco forças (Figura 10) que operam concomitantemente e que as peculiaridades de cada uma dessas forças

explicam qual a razão de cada empresa adotar uma determinada estratégia. As cinco forças compreendem em:

- I. ameaça de novos entrantes;
- II. poder de barganha dos fornecedores da empresa;
- III. poder de barganha dos clientes da empresa;
- IV. ameaça de produtos substitutos;
- V. intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

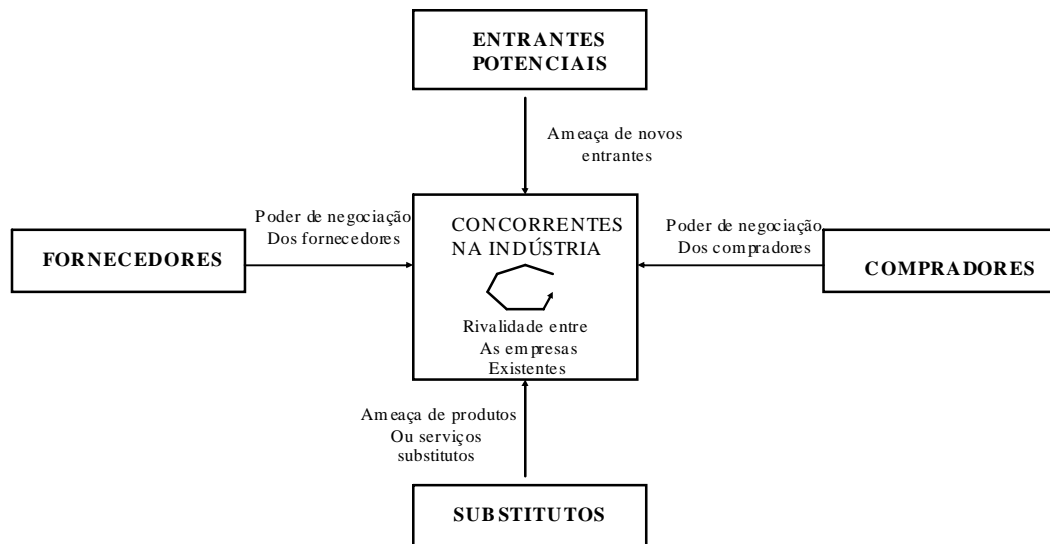


Figura 10: Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: Porter (1989; p. 5).

No sentido em que uma organização opere dentro desse ambiente regido por essas cinco forças, Porter (1989) destaca três estratégias genéricas que podem fazer com que essa organização alcance um desempenho acima da média (Figura 11).

		Vantagem competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo competitivo	Alvo amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no custo	3B. Enfoque na diferenciação

Figura 11: Três estratégias genéricas segundo Porter (1989)

Fonte: Porter (1989; p. 10).

A liderança em custo visualiza a produção de baixo custo por uma indústria onde o ganho de experiência, o investimento em instalações para a produção em grande escala pode trazer uma vantagem competitiva para a organização. Já, na diferenciação, a empresa procura desenvolver produtos ou serviços únicos, buscando a lealdade à marca pelo cliente, assim este terá uma disposição em pagar um valor maior pelo benefício proporcionado pelo produto e / ou serviço. O atendimento a segmentos de mercado estreitos define a estratégia de foco, em que uma empresa pode “focalizar” determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos.

Nesse modelo de estratégia de posicionamento pode-se observar também o aspecto prescritivo e de formulação, onde existe uma análise do ambiente externo da organização e a formulação e determinação, baseada em uma perspectiva racional de uma estratégia para “enfrentar” esse ambiente externo representado pelas forças.

3.3.2 Visão emergente

Segundo Idenburg (1993) na visão emergente perde-se a orientação por objetivos (o que) e também a orientação por processos (como). De acordo com essa visão não é possível descrever uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível e instável. É necessário agir de forma oportunista e acidental. Nesse sentido, quando se observam os modelos de formulação de estratégia de natureza prescritiva, existem questionamentos que colocam em dúvida a questão de sua eficácia. Questionamentos são pertinentes devido ao fato de que grande parte da literatura sobre estratégia compreende autores que tratam dessa questão sob uma ótica voltada a questões prescritivas e de formulação (como planejamento). Análise SWOT, cenários, planejamento formal, são questões abordadas em assuntos voltados à estratégia e que são temas de assuntos teóricos, direcionando muitas vezes pensamentos e idéias de pessoas que se encontram na liderança de uma organização.

Por outro lado, a formulação de estratégia baseada em uma visão de planejamento prescritivo tem sido tema de assuntos que favorecem o aparecimento de vários questionamentos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam uma série de questões de caráter interrogativo a respeito da efetividade da prática do planejamento estratégico, citam algumas questões que submetem os estudiosos de estratégia a refletirem sobre o assunto.

Considerando-se que a formulação ocorra através da análise do ambiente externo e interno de uma organização e a partir daí resultam-se em ações que são direcionadas em busca dos objetivos predeterminados, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam que o planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formulada a estratégia, mas também estabilidade durante sua formação, nesse caso, para que os objetivos da organização sejam alcançados com êxito, o mundo deveria ficar “parado” durante o desenrolar do processo de planejamento.

Muitas vezes, tendências, situações futuras não podem ser previstas em um processo de formulação deliberada de estratégias, dessa maneira seu desenvolvimento fica suscetível a ajustes durante o processo, ou seja, a estratégia acaba adquirindo um caráter mais de formação do que de formulação.

Uma importante característica dessa visão de estratégia emergente refere-se ao fato de que seu desenvolvimento em organizações em geral, possui um caráter flexível, em que as organizações quando se defrontam com um ambiente turbulento, com eventos inesperados, que nem sempre podem ser previstos em um processo de planejamento, acabam assim reagindo a esse ambiente de forma emergente. Dessa maneira, segundo Idenburg (1993), companhias são regularmente confrontadas com eventos inesperados, onde os objetivos estratégicos precisam ser sempre ajustados, se a rota de “A” para “B” é bloqueada existe ainda a possibilidade de retornar para “A” novamente. A escola ambiental pertencente ao estudo científico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enquadra esse processo de desenvolvimento da estratégia, baseada no conceito emergente onde é o ambiente externo que acaba impondo determinadas situações às organizações.

Uma das características principais do modelo ambiental segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é o fato de que ela atribui pouco poder ao estrategista no sentido de que é o ambiente o personagem principal na formação da estratégia de uma organização. Assim a organização possui uma característica de passividade, que atua de forma reativa, conforme as mudanças no ambiente externo estejam ocorrendo ao longo do tempo. O ambiente estabelece quais os limites e parâmetros necessários para que a organização se adapte. A geração de estratégia pode se assemelhar a um processo de “espelhamento”.

A visão emergente valoriza as questões de seu ambiente externo para a construção e formação de sua estratégia. Quanto mais a empresa considerar aspectos de seu ambiente externo como informações de seus fornecedores, clientes, concorrentes, significa de uma forma geral que ela está dependente dessas informações para a condução de seu negócio e assim pode estar constantemente se adaptando a uma nova situação. O direcionamento estratégico da empresa pode mudar a qualquer momento a partir de um acontecimento emergente presente nesse ambiente externo.

O modelo ambiental tem suas origens na teoria da contingência, que surgiu para se opor às afirmações conflitantes da administração clássica, onde nesse modelo a capacidade da administração central era crucial para o sucesso de uma organização, já no modelo ambiental, é o ambiente que oferece as oportunidades e que determina de que forma as estratégias das organizações ocorrerão para se

adaptarem a esse ambiente. Seguem algumas premissas do modelo ambiental, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- I. o ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
- II. a organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
- III. assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização;
- IV. as organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

Pode se dizer que nesse modelo de estratégia emergente existem diferenças em relação a visão racional de planejamento. A característica prescritiva e de formulação já não pode atender adequadamente às organizações inseridas em um contexto que exige uma atitude mais flexível e emergencial. Nesse sentido pode-se dizer que a estratégia emergente começa a surgir para suprir as necessidades de um processo de formação de estratégia que considera as mudanças do ambiente externo, e que o planejamento racional não pôde atender. A flecha da Figura 12 demonstra esse processo em que a estratégia emergente surge para suprir as necessidades do planejamento racional.

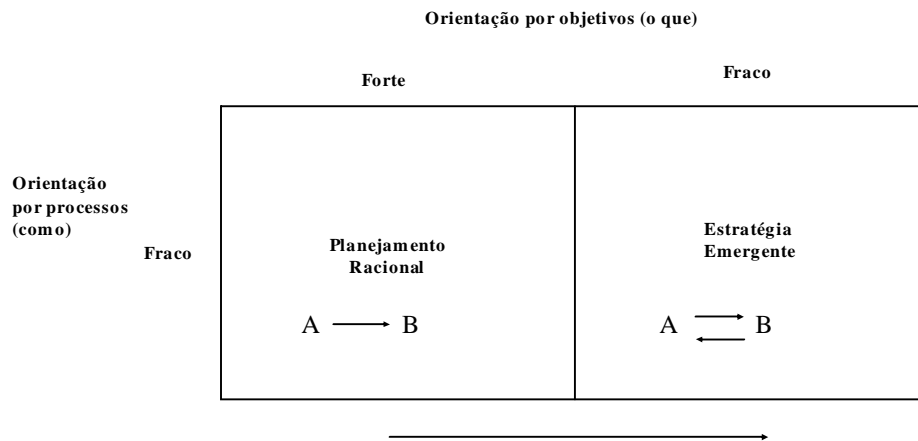


Figura 12: Mudança de planejamento racional para estratégia emergente

Fonte: Dados do referencial teórico.

A flecha da Figura 12 representa essa mudança entre as idéias prescritivas e de formulação do planejamento racional para uma estratégia que busca o aspecto emergencial e reativo em relação às exigências do ambiente externo. Pode-se observar a fraca ênfase na orientação tanto por objetivos quanto por processos na representação desse modelo de estratégia emergente. Nesse caso estabelecer objetivos prévios de onde se deseja chegar já não é importante, mas sim reagir às mudanças que o ambiente externo impõe às organizações.

3.3.3 Visão de aprendizado

A visão de aprendizado, a princípio, se distancia do processo de formulação de estratégia e busca valorizar o processo de formação de estratégia. Assim como na estratégia emergente, as questões do ambiente externo na visão de aprendizado, podem fazer com que a organização adote perspectivas e direções diferentes ao longo do tempo. Segundo Idenburg (1993) em uma organização voltada ao aprendizado os processos são liderados por uma característica de adaptação contínua.

Na visão emergente (anterior), essa adaptação contínua ocorria por conta da forte influência do ambiente externo que ditava as direções que a organização deveria seguir, porém muitas vezes o que a organização aprendia não era levado em conta. Na organização emergente o caminho de “A” para “B”, caso “B” estivesse bloqueado seria possível retornar a “A” e recomeçar novamente. Na organização de aprendizado existe também um processo de adaptação contínua, porém a organização considera e valoriza aquilo que já foi aprendido. No caminho de “A” para “B”, caso a organização tenha que mudar a sua direção, não se retorna mais a “A”, como na visão emergente, mas sim, tem-se “B” como um novo aprendizado e uma nova referência para outra direção, onde se considera tudo aquilo que foi aprendido para que a organização chegasse de “A” para “B”.

Uma das principais diferenças da visão emergente para a visão de aprendizado refere-se ao fato de que na organização que “aprende” existe uma reflexão daquilo que a organização passou até aquele momento, o passado é levado em conta para que a organização trace seus caminhos para o futuro. Nesse contexto de aprendizado, Argyris (1957) observa que “[...] a experiência é o melhor mestre quando o indivíduo for capaz de tirar algum proveito daquilo que experimenta.” (ARGYRIS, 1957; p. 27).

Dessa maneira, as pessoas projetam suas aspirações em uma organização através da interpretação daquilo que a organização é para elas naquele determinado momento e a partir daí buscam aplicar suas aspirações através de ações efetivas, assim as pessoas podem se tornar os agentes de uma organização. Argyris (1957) cita que:

[...] Considerando que as pessoas contratadas para servir à organização dispõem-se à maturidade, elas desejarão expressar as necessidades ou predisposições relacionadas com o extremo adulto de cada contínuo evolutivo específico. Teoricamente, isto significa que os adultos saudáveis tenderão a obter uma expressão ótima da personalidade, quando em atividade, se lhes forem proporcionadas funções que lhes permitam ser mais ativos do que passivos; mais independentes do que dependentes; ter perspectivas temporais mais amplas; ocupar posições mais elevadas que a de seus pares; ter controle sobre seu mundo e expressar muitas de suas aptidões mais profundas e mais importantes. Essas tendências evolutivas podem ser consideradas propriedades básicas da personalidade humana. São “elementos” que o administrador admite no momento em que se decide a aceitar os seres humanos como agentes da organização. (ARGYRIS, 1957, p. 66).

Toma forma assim uma grande diferença da visão de aprendizado para a visão emergente, que se refere principalmente à valorização das pessoas. Enquanto na organização emergente a direção da organização era ditada pelo ambiente, na organização de aprendizado existe a valorização das pessoas, pois quando se fala que é a organização que aprende, na verdade, são as pessoas pertencentes e envolvidas na organização que aprendem. Essa visão de aprendizado surge para suprir essa necessidade de valorização das pessoas que não se encontrava na visão emergente. Mesmo o objetivo “o que” não sendo a ênfase de sua orientação, como no modelo emergente, começa aqui na visão de aprendizado a consideração pelo processo, o “como”.

Senge (1999) é um autor que valoriza essa questão do aprendizado nas organizações e buscou estudar a respeito da importância desse processo e da forma como ele ocorre em uma organização. Segundo O'Brien (apud SENGE, 1999, p. 22),

de uma maneira geral, as organizações tradicionais são projetadas para prover os três primeiros níveis de hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow – alimentos, abrigo e senso de participação. Nesse contexto, essas organizações tradicionais não conseguem inspirar lealdade e o engajamento das pessoas, características essas que poderiam trazer muitos benefícios em uma organização voltada para o modelo de aprendizado.

Ainda segundo O'Brien (apud SENGE, 1999, p. 22) “[...] a efervescência que caracteriza as empresas hoje continuará até que as organizações comecem a abordar as necessidades de ordem mais alta como auto-respeito e auto-realização”.

Valorizando a questão do aprendizado, Senge (1999) cita a equipe e atenta para o fato de que quando se analisa o sucesso de uma equipe, seja ela de esportes, de trabalho, os resultados alcançados devem-se ao grau de confiança, dos relacionamentos, da aceitação, da sinergia. Cita também que as grandes equipes se originaram de pequenas equipes, onde essas pequenas equipes são organizações que aprendem, grupos de pessoas que, ao longo do tempo aprimoraram sua capacidade de criar o que elas verdadeiramente desejam criar.

Com relação à integração das pessoas existe a questão da dependência entre as pessoas quando fazem parte de uma equipe, segundo Argyris (1957):

Pode-se afirmar que uma pessoa independente é aquela cujo comportamento não é excessivamente dominado pela influência que as outras exercem sobre ela. Naturalmente, nenhum indivíduo é completamente independente. Todos nós temos nossas dependências saudáveis, aquelas que nos ajudam a ser criativos e a desenvolver-nos. (ARGYRIS, 1957, p. 66).

No desenvolvimento dessas equipes, Senge (1999) cita que existe um intenso ciclo de aprendizado (Figura 13). Os membros da equipe desenvolvem novas técnicas e capacidades que alteram o que elas podem fazer e compreender. À medida que se desenvolvem novas capacidades, criam-se igualmente novas percepções e sensibilidades. Com o tempo, quando as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo diferentemente, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades.

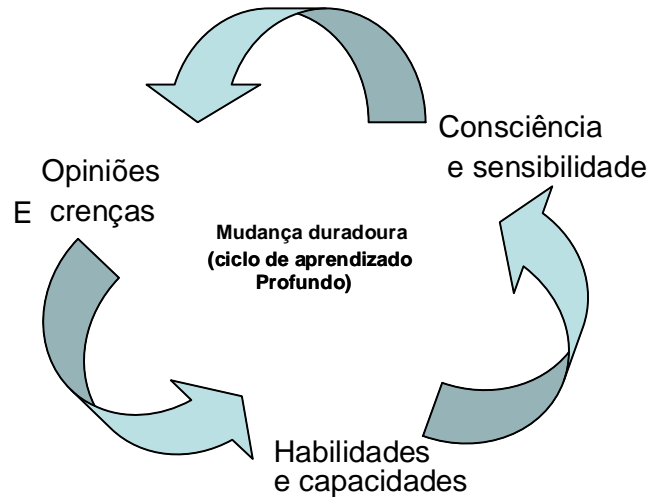


Figura 13: Ciclo de aprendizado

Fonte: Senge (1999; p. 17).

Esse ciclo intenso de aprendizado constitui a essência de uma organização que aprende – o desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletiva. Para entender melhor o processo de aprendizado em uma organização vale buscar a referência do estudo científico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre as escolas de formulação de estratégia, nesse caso referente à escola do aprendizado.

No estudo científico sobre as escolas de formação de estratégia, existe a escola de aprendizado. Esse modelo surgiu a partir do momento em que os defensores dessa escola não consideravam o aspecto prescritivo (plano, planejamento) na formação de estratégia, e sim que a estratégia era formada ao longo da existência da organização. Nessa visão, a organização aprende ao longo do tempo, as estratégias emergem a partir do momento em que a empresa enfrenta o ambiente externo. A organização lida com as situações do ambiente externo à medida que aprendem com ele. Na visão de aprendizado, a estratégia emergente adquire uma maior representatividade que em relação à estratégia deliberada.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma outra característica da estratégia de aprendizado é a importância que ela atribui às pessoas inseridas na organização, o modelo de aprendizado coloca que a organização aprende,

entretanto, as organizações são formadas por pessoas, dessa forma são as pessoas que aprendem. A partir de estudos de pesquisadores e defensores do modelo de aprendizado percebeu-se que quando ocorria um redimensionamento estratégico importante em uma organização, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, mas sim se derivavam de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes inseridas na organização.

O valor que a visão de aprendizado atribui às pessoas inseridas na organização é representado pelo fato de que as pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo da estratégia. As premissas da visão de aprendizado, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são:

- I. a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo;
- II. embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;
- III. este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação;
- IV. assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir;
- V. dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.

Ocorre aqui uma outra questão sobre a mudança de uma visão para a outra. Enquanto na estratégia emergente a questão do aprendizado não existia, pois era o ambiente que definia as diretrizes e a organização se adaptava de forma reativa, no modelo de aprendizado, a partir das mudanças do ambiente existe um processo de reflexão e aprendizado permeando a organização. Essa consideração pelo papel

das pessoas em uma organização, ou seja, pelo processo, o “como” fazer representa a mudança que existe da estratégia emergente para a estratégia de aprendizado (Figura 14).

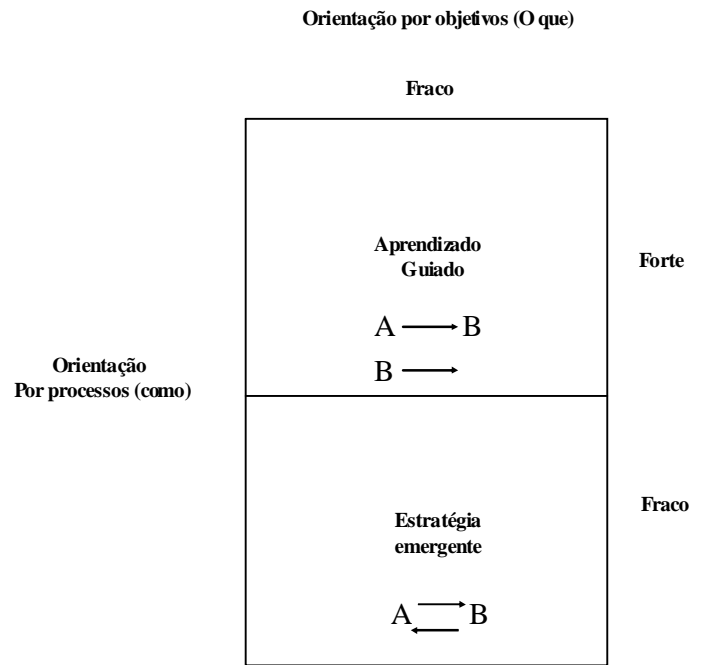


Figura 14: Mudança de estratégia emergente para aprendizado

Fonte: Dados do referencial teórico.

Talvez a estratégia de aprendizado tenha buscado valorizar tudo aquilo que havia sido aprendido e que na estratégia emergente não se dava valor, pois neste último caso o que interessava era aquilo que o ambiente mostrava.

3.3.4 Visão de incrementalismo lógico

O incrementalismo lógico proposto por James Brian Quinn, Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006) pressupõe, por um lado, que a estratégia poderia ser construída ao longo do tempo recorrendo-se talvez a um processo de aprendizado de forma incremental, onde qualquer parte da organização poderia aprender.

Segundo a visão de aprendizado anterior, o processo de formação de estratégia, é regido de uma maneira desarticulada. Como cada parte da organização pode aprender e a partir daí resultar no início de um processo de estratégia, a integração entre os vários grupos de uma organização seria difícil de ser visualizada.

Nas premissas do incrementalismo lógico segundo Quinn, Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006), uma organização pode aprender de forma incremental, porém existe uma lógica que rege uma integração e convergência de esforços rumo a uma direção. Os agentes centrais podem juntar as partes de uma organização e dirigi-las rumo a estratégia final.

Para Quinn, Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006):

A verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Nas organizações bem-dirigidas, os gerentes guiam pró-ativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes. (QUINN, MINTZBERG, LAMPEL e GHOSHAL, 2006, p 137).

Percebe-se que no incrementalismo lógico a estratégia obedece às ordens de uma liderança central, representada talvez pelo executivo principal, onde este pode ser considerado o arquiteto da estratégia, porém como existe um processo de incrementalismo permeando a organização como um todo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram a organização menos “obediente” e como possuidora de mente própria. Cabe assim aos altos executivos, movimentarem seletivamente as pessoas na direção de uma meta organizacional concebida de forma ampla.

A visão de incrementalismo lógico abordada nesse trabalho refere-se ao potencial que a empresa possui para realizar a convergência dos seus esforços (recursos, financeiros, pessoas) para atingir os objetivos. Caracteriza-se pelo grande esforço da organização para a busca de objetivos (o que) e também para a busca do melhor processo (o como). A empresa que consegue realizar a convergência dos esforços de seus colaboradores, dos seus esforços de investimentos, mobilização de todos os seus recursos, de uma forma geral, teria uma maior possibilidade de que seus objetivos se concretizem, por outro lado, caso haja uma condução dos recursos e dos esforços de forma descontraída e não direcionada, a empresa poderia perder o seu foco, e os esforços poderiam ser mal direcionados e poderiam levar a empresa para outros caminhos, e não a seus objetivos estratégicos.

Seguem algumas prescrições da visão de Incrementalismo Lógico segundo Quinn, Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006):

- I. Estar à frente do sistema formal de informações – nem sempre os sinais para a mudança estratégica são apresentados pelo sistema formal de informações, é necessário estar além desse processo;
- II. construir consciência organizacional – no sentido de fornecer informações aos envolvidos na organização e estímulos psicológicos para a mudança;
- III. construir credibilidade / símbolos de mudança – as mudanças simbólicas sempre mostram a intenção de uma nova estratégia, ou dão credibilidade em seus estágios iniciais, assim os símbolos podem auxiliar os gerentes a sinalizar para a organização que certos tipos de mudanças estão vindo;
- IV. legitimar novos pontos de vistas – abrir espaço para as discussões de novos pontos de vista, pois idéias estratégicas que inicialmente podem sofrer resistência, com o passar do tempo podem alcançar aceitação;
- V. mudar táticas e soluções parciais – ajustes táticos, ou uma série de pequenos programas, geralmente enfrentam pouca oposição, enquanto que uma mudança estratégica ampla pode enfrentar muita oposição. Esses métodos permitem a continuação de forças ininterruptas, mantendo o ímpeto de mudança à margem;
- VI. ampliar o suporte político – o apoio da gerência central ao desenvolvimento político em uma organização como na seleção de líderes políticos, associação, agenda pode auxiliar os executivos em sua influência e, além disso, prever resultados desejados;
- VII. superar a oposição – os executivos do modelo incrementalista podem recorrer a métodos como persuasão, cooptação, neutralização, no sentido de firmarem suas posições estratégicas e direcionar a organização rumo aos objetivos;
- VIII. flexibilizar conscientemente de maneira estruturada – a flexibilidade é necessária no sentido criar bases para um possível plano de contingência, contrariando aqueles programas pré-concebidos (e arquivados), criados para responder a estímulos que nunca ocorrem exatamente como esperado;
- IX. criar balões de ensaio e espera sistemática – no sentido de mobilizar ações criativas na organização, os executivos podem incentivar o lançamento de

idéias experimentais através de balões de ensaio, sem se comprometer com uma situação específica;

- X. criar bolsões de comprometimento – pequenos projetos, planos dentro das organizações, são usados para testar opções, criar habilidades, ou gerar comprometimentos para as diversas opções possíveis. O executivo fornece metas amplas, clima apropriado e suporte flexível de recursos, sem comprometimento público. Isso evita a atenção ou identificação de qualquer projeto, dessa maneira os executivos podem estimular as boas opções, dificultar as opções ruins ou até eliminar as mais fracas;
- XI. cristalizar o foco – no sentido de desencadear um clima de comprometimento e consenso para que a organização siga em frente, os executivos podem usar o seu prestígio ou poder para forçar ou cristalizar uma determinada formulação;
- XII. formalizar o comprometimento – depois da aceitação geral de formulação da estratégia incremental pelos envolvidos, a decisão é anunciada publicamente onde são alinhados a partir daí os programas e orçamentos e os sistemas de controle no sentido de refletir a ênfase estratégica pretendida;
- XIII. manter as dinâmicas e mudar o consenso – no sentido de evitar resistência inflexível por parte dos envolvidos, gerentes estratégicos eficazes necessitam apresentar imediatamente as novas idéias e estímulos no topo para manter a adaptabilidade dos ímpetus estratégicos que eles acabaram de solidificar;
- XIV. um processo não linear – um ponto importante é que a validade de uma estratégia não está em sua clareza intocada ou em sua estrutura rigorosamente mantida. Seu valor está em sua capacidade de capturar a iniciativa, de lidar com fatos desconhecidos e de reorganizar e concentrar recursos à medida que surgem novas oportunidades e impulsos. Isso permite à organização usar seus recursos de forma mais efetiva em direção aos objetivos selecionados.

A Figura 15 representa a mudança que ocorre entre a estratégia de aprendizado e a estratégia de incrementalismo lógico, onde é representada pelo fato de que no modelo de aprendizado existia uma necessidade de articulação e convergência de esforços rumo a uma direção. O Incrementalismo lógico chega para suprir essa necessidade, onde não se perde a valorização pelo processo o “como” e

consegue-se ao mesmo tempo inserir a orientação do objetivo “o que” a organização deseja.

As flechas representadas no aprendizado significam que o aprendizado pode acontecer em uma organização e fazê-la partir da posição “A” para a posição “B”, a partir daí tem-se uma nova referência para novos aprendizados onde a posição inicial agora passa a ser a “B”.

As flechas representadas no quadro do incrementalismo lógico caracterizam o fato de que uma organização possui vários caminhos para fazer com que a partir de “A” se chegue a “B” e não apenas um. Nesse estágio a empresa possui ênfase tanto no objetivo quanto no processo.

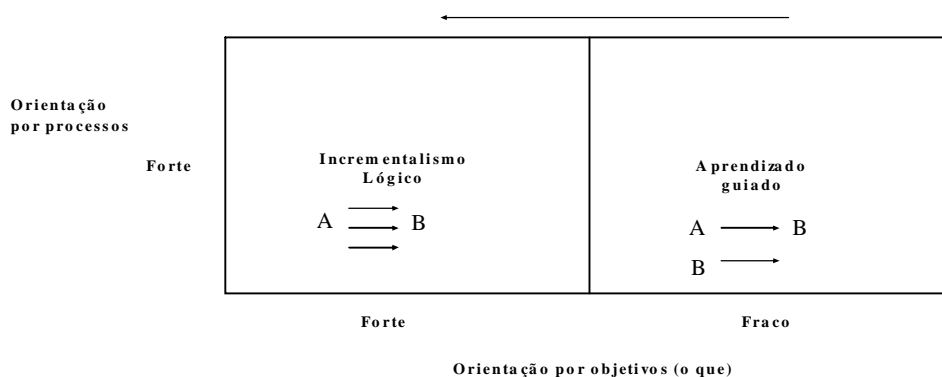


Figura 15: Mudança de aprendizado para incrementalismo lógico

Fonte: Dados do referencial teórico.

3.3.5 Análise dos modelos de Idenburg (1993)

Segue o resultado do modelo de Idenburg (1993) englobando suas quatro visões estratégicas e seus respectivos movimentos de mudança de uma visão para a outra, considerando a questão de processos “o como”, bem como a questão do objetivo “o que” a organização deseja:

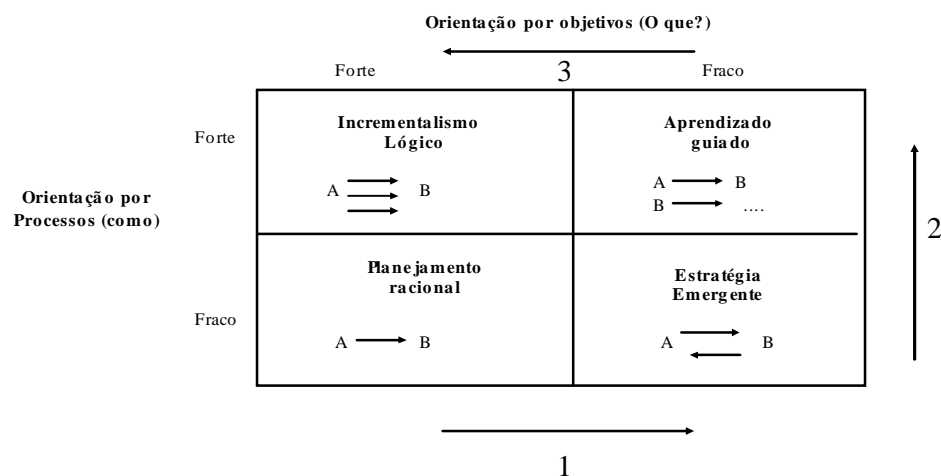


Figura 16: Modelo de formação de estratégia segundo Idenburg (1993) e mudanças de perspectivas

Fonte: Idenburg (1993; p. 133).

A figura 16 representa as quatro visões de Idenburg (1993) que identificam o processo de desenvolvimento da estratégia nas organizações considerando as orientações por objetivos e por processos. Percebe-se que existem as flechas de 1 a 3, identificando os movimentos de uma visão para a outra baseada em sua orientação por processo e por objetivo. Em um sentido específico uma visão pode surgir para suprir as necessidades que uma visão anterior pode não ter conseguido atender.

I. Movimentação nº 1 (flecha nº 1)

A consideração da importância do ambiente externo significa uma falácia não constatada em um planejamento racional. Os estrategistas ao longo do tempo perceberam que mesmo sendo deliberado um planejamento que a princípio poderia ser considerado como um “sucesso”, no decorrer do seu desenvolvimento e aplicação percebeu-se que o ambiente ditava regras que obrigava os estrategistas a

alterações em seus planejamentos e muitas vezes até à mudança de direção da estratégia. Aqui percebe-se a mudança de formulação de estratégia para formação.

Nesse sentido percebe-se que ocorre o aparecimento de uma necessidade na visão de planejamento, que possui dificuldades em acompanhar as mudanças que ambiente externo impõe à empresa ao longo do tempo. Assim a estratégia emergente surge para atender essa necessidade, pois assim o ambiente, de uma forma geral poderia ser melhor considerado. O processo de formulação de estratégia começa a dar lugar para um outro processo mais voltado a formação da estratégia, onde ela vai se moldando ao longo do tempo, a medida que os acontecimentos do ambiente externo vão acontecendo.

II. Movimentação nº 2 (flecha nº 2)

A estratégia emergente não oferecia uma reflexão sobre as situações que a organização passava ao longo do tempo, percebeu-se que a organização necessitava aprender e acumular conhecimento e que este poderia ser utilizado para desenvolver um processo de formação de estratégia. O aprendizado surgiu para atender essa necessidade de forma que o conhecimento começou a ser acumulado de forma incremental em uma organização.

Nesse sentido percebeu-se que a organização passava por várias situações emergentes ao longo do tempo, porém, mesmo passando por várias experiências não ocorria o processo de aprendizado baseado em uma reflexão do momento atual. As estratégias vão sendo moldadas, transformadas ao longo do tempo e não ocorre uma solidificação e reflexão daquilo que a empresa passa.

Um aprendizado solidificado pode trazer benefícios à organização no sentido de que a organização pode se preparar para atender as exigências pelas quais a organização passa e não ficar à mercê dos acontecimentos que ocorrem durante a existência da empresa e que fazem com que a empresa atue de forma emergente, mudando constantemente seu direcionamento estratégico.

III. Movimentação nº 3 (flecha nº 3)

Ainda que o aprendizado oferecesse uma questão de acúmulo de conhecimento de forma incremental para a organização, esta ainda se dava de forma desarticulada, uma estratégia poderia surgir em qualquer parte da organização. Dessa maneira, o incrementalismo lógico surgiu para oferecer uma espécie de articulação de esforços de aprendizado em uma organização. Dentro desse contexto incrementalista, a organização aprende e os esforços podem ser articulados de forma lógica em busca de resultados conhecidos pelos envolvidos na organização. Concentração de forças e fortalecimento da visão estratégica podem ser encontrados nesse modelo, daí seu aspecto que favorece a orientação tanto por objetivos “o que” quanto por processo “como”.

Analisando-se em um sentido específico percebe-se que o desenvolvimento de estratégias em uma organização não pode ser considerado como único ou absoluto, uma vez que uma organização e seus estrategistas podem sofrer forte influência do ambiente externo, nesse contexto, uma mesma organização pode atuar em mercados diferentes (turbulentos e estáveis) exigindo talvez uma atitude de **planejamento racional** em mercados mais estáveis e em outros mercados mais turbulentos talvez uma atitude mais **emergente** ou de **aprendizado**.

Uma organização que atua de forma passiva e **emergente** está sempre seguindo e se adaptando as mudanças do ambiente externo. Porém pode começar em algumas unidades de negócios específicas, iniciar um processo de **aprendizado** para no futuro poder chegar até a ditar as mudanças do mercado, tomando assim uma atitude mais ativa e transformadora e não mais passiva e adaptativa.

Uma organização que esteja passando por um processo de **aprendizado** pode sentir que se encontra de forma dispersa, dessa maneira pode começar a buscar a transformação para uma atitude voltada ao **incrementalismo lógico**, visando fortalecer um processo de convergência de esforços rumo a objetivos definidos e eliminar a dispersão de idéias.

Dessa maneira, pode-se entender que as empresas e seus estrategistas sofrem influências de várias frentes onde a dinamicidade do ambiente pode fazer com que as empresas se transformem e não se enquadrem em apenas uma das visões do modelo de desenvolvimento de estratégia de Idenburg (1993). Assim, o

modelo pode tomar uma forma diferente no sentido de que uma das visões pode sofrer a influência de outras visões, talvez as necessidades que podem não ser atendidas em uma visão, pode-se sugerir o aparecimento de outra visão para suprir as necessidades da visão anterior.

3.4 SOBREPOSIÇÃO DO MODELO DE MINTZBERG AO MODELO DE IDENBURG

3.4.1 Sobreposição do modo empreendedor de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993)

Segue a relação existente entre o modelo empreendedor de Mintzberg (1973) com cada um dos modelos de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico).

I. Empreendedor x planejamento racional

Segundo Hisrich, Peters (2002), o planejamento é um processo que jamais termina em uma empresa. Esse planejamento é extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, quando o empreendedor precisa preparar um plano de negócios preliminar. O plano estará finalizado quando o empreendedor tiver um melhor entendimento do mercado, dos produtos ou serviços a serem comercializados, da equipe administrativa e das necessidades financeiras do novo empreendimento. À medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, o planejamento continuará enquanto a administração buscar atingir suas metas de curto e longo prazo. Percebe-se a relação existente entre o empreendedor e a necessidade de planejamento, nesse sentido voltado para a preparação do plano de negócios no início das atividades da empresa, e também durante a existência da empresa à medida que ela vai atingindo

seus objetivos de curto e longo prazo. O planejamento acompanha a empresa por toda a sua existência.

Segundo Hisrich, Peters (2002), para qualquer organização, é possível elaborar planos financeiros, planos de marketing, planos de recursos humanos, planos de produção e planos de vendas, para mencionar alguns. Os planos podem ser de curto ou longo prazo, podem ser estratégicos ou operacionais. Eles também diferem em escopo, dependendo do tipo de negócio ou da dimensão imaginada da operação inicial. Embora possam servir a funções diferentes, todos esses planos têm um importante propósito: oferecer direcionamento e estrutura para a administração em um ambiente de mercado em rápida mutação.

Segundo Hisrich e Peters (2002), o planejamento estratégico ou de longo alcance começa com uma reafirmação da missão do empreendimento. Essa declaração da missão deve ser avaliada para garantir que está refletindo a visão de longo prazo do empreendedor. Se não estiver, deve ser modificada. A seguir, vem a análise da situação, que deve refletir questões como:

- Qual é a situação atual da empresa? Qual é a situação do setor? Qual é a situação da economia? Que produtos ou serviços são mais lucrativos? Por que as pessoas compram (ou não compram) nossos produtos ou serviços? Quem são nossos maiores concorrentes?
- Quais são os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças relativas ao empreendimento a longo prazo (de três a cinco anos)? Frequentemente, esse tipo de avaliação é chamado de análise SWOT.

Percebe-se nesse sentido que autores como Hisrich e Peters (2002) que focam seus estudos voltados ao empreendedorismo, abordam a questão do planejamento estratégico citando como um aspecto de grande importância para o desenvolvimento das atividades dos empreendedores.

II. Empreendedor x emergente

A convergência do empreendedor com a estratégia emergente pode ser representada principalmente pelo fato de que no critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades.

Na estratégia emergente segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

Uma ação isolada pode ser empreendida, o feed-back pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia, nesse caso essa ação empreendida e esse feed-back recebido pode ter sido originado a partir de uma oportunidade encontrada pelo estrategista empreendedor. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000, p. 143).

O estrategista segundo seu compromisso pela busca de oportunidades, observa o ambiente e pode detectar uma oportunidade, a partir daí pode empreender ações dentro da organização que fazem com que a estratégia surja e se consolide de forma emergente. Nesse sentido, vale citar duas premissas do modelo empreendedor segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- a) portanto a visão estratégica é maleável, e assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
- b) a organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.

Essa característica maleável relaciona-se com as características de uma organização emergente no sentido de que o empreendedor precisa contar com uma certa maleabilidade para lidar com os aspectos emergentes de sua organização, como busca de novas oportunidades ou surgimento de alguma inovação em uma determinada unidade de negócios. Essa maleabilidade auxilia o empreendedor a observar as situações de forma flexível e receptiva no sentido de oferecer espaço para que uma estratégia emergente possa se fortalecer o tornar-se o novo padrão de direcionamento da organização.

III. Empreendedor x aprendizado

Uma das premissas do modo empreendedor segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), sugere que:

- a) o processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.

Observa-se que o empreendedor pode utilizar-se de sua experiência passada e compreensão retrospectiva de suas ações como base para sua tomada de decisões e direcionamento do curso estratégico da organização para o futuro. A compreensão retrospectiva sugere que o empreendedor pode aprender ao longo do tempo e suas visões estratégicas e interpretação das oportunidades podem ser baseadas conforme o seu aprendizado.

Assim, como colocado no processo de aprendizado, a compreensão retrospectiva, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode ser entendida pelo fato de que caracteriza-se pelo descobrimento e seleção daquilo que o estrategista acredite que realmente funciona, compreendendo em retrospecto suas ações, buscando reter apenas aqueles comportamentos que pareçam ser desejáveis. A implicação importante para os estrategistas é de que eles necessitam de uma ampla gama de experiências e de competências para lidar com novas formas de pensar e a partir disso criar estratégias novas e vigorosas. Nesse contexto, o estrategista empreendedor pode buscar no passado, como forma de aprendizado, parâmetros para a visualização de suas estratégias futuras.

IV. Empreendedor x incrementalismo lógico

A convergência do modelo empreendedor com aspectos do incrementalismo lógico pode estar representada principalmente pela importância da figura do líder no

direcionamento da estratégia de uma empresa. Uma das premissas da escola empreendedora é que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão de futuro da organização.

Essa premissa coloca a importância da figura do líder na formação da estratégia de uma organização, por outro lado, para que essa estratégia realmente se torne efetiva e que não exista apenas na mente do líder é necessário que ela ocorra na prática. Dessa maneira, para que uma estratégia possa realmente cumprir o seu papel em uma organização no que diz respeito a trazer resultados e promover um direcionamento e um rumo estratégico é necessário que o líder conte com o apoio dos envolvidos nos processos, sejam eles de mudança, adaptação ou inovação.

Talvez seja nesse ponto que os aspectos do incrementalismo lógico podem auxiliar no sentido de oferecer subsídios e suporte para que uma estratégia ocorra dentro de uma organização. Seguem alguns aspectos do incrementalismo lógico que podem estar relacionados ao empreendedor tais como:

- a) construir consciência organizacional – para que o líder possa contar com o apoio dos envolvidos estes necessitam estar conscientes da proposta do líder;
- b) construir credibilidade / símbolos de mudança – quando o líder empreendedor deseja aplicar sua visão junto aos envolvidos pode-se apoiar em símbolos de mudança para construir sua credibilidade;
- c) manter as dinâmicas e mudar o consenso – em um processo de mudança e inovação que pode ser proposto por um líder empreendedor, mudar o consenso pode ser um fator chave para que a visão estratégica tome forma e se torne efetiva na organização.

A partir dessa busca do estrategista empreendedor pela mobilização de esforços na organização rumo a sua perspectiva de visão, ele pode cumprir um papel de controle de todo esse processo, onde uma premissa da escola empreendedora pode justificar essa questão, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. (MINTZBERG, 2000, p. 111).

A Figura 18 representa a sobreposição do modo empreendedor de Mintzberg (1973) com as visões do modelo de Idenburg (1993) (Planejamento racional, emergente, aprendizado e incrementalismo lógico), destacando a proporção que cada visão de Idenburg (1993) contribui para representar a sobreposição. No círculo central representa-se o modo empreendedor de Mintzberg (1973) e ao fundo o modelo de Idenburg (1993) considerando seus graus de representatividade para formar a sobreposição, pelos aspectos que foram discutidos até o presente momento, observa-se que a contribuição de cada visão do modelo de Idenburg (1993) na constituição da sobreposição pode ser representada por semelhantes proporções de cada quadrante, considerando o possível grau de influência e representatividade dessas visões.

Vale lembrar que esse gráfico resulta de uma análise teórica e preliminar da proposta, onde posteriormente a pesquisa qualitativa a ser desenvolvida poderá trazer novas informações, bases de sustentação e a possível aplicação dessa sobreposição em cadeias produtivas, podendo-se assim alterar o grau de influência de cada quadrante.

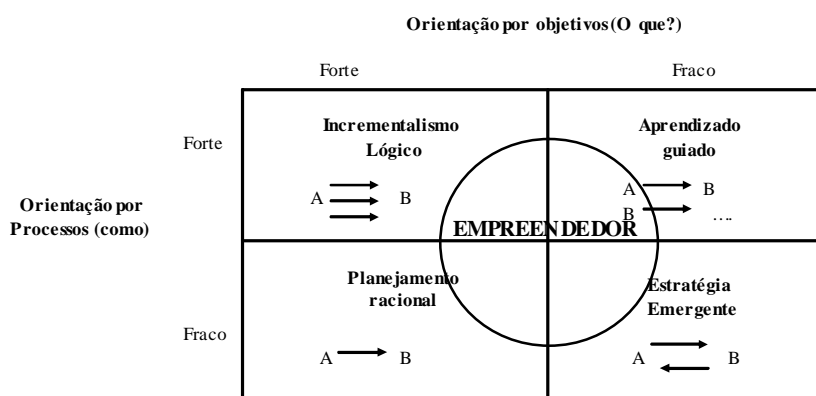


Figura 17: Sobreposição do modelo empreendedor de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993)

Fonte: Dados do referencial teórico.

3.4.2 Sobreposição do modo adaptativo de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993)

Segue a relação entre o modo adaptativo de Mintzberg (1973) com cada um das visões de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico).

I. Adaptativo x planejamento Racional

Uma das premissas do modo adaptativo proposto por Mintzberg (1973) é que o processo de formação de estratégia é caracterizado pela solução reativa para existência dos problemas. O modelo das cinco forças defendido por Porter (1989) na escola de posicionamento que coloca a empresa sujeita às forças do ambiente externo (força dos produtos substitutos, fornecedores, clientes, novos entrantes e concorrentes) pode ser relacionado como um modelo que coloca a empresa de uma forma reativa rumo ao seu direcionamento estratégico. O poder das cinco forças pode ser considerado como muito importante quando um estrategista formula sua estratégia.

Esse estrategista pode ter uma atitude adaptativa e construir sua estratégia baseada nessas informações do ambiente externo que consideram o poder das cinco forças. A escola do posicionamento coloca a estratégia como uma forma racional e prescritiva. Um estrategista que possui um perfil adaptativo pode utilizar-se dessa forma racional buscando a teoria das cinco forças para formar a estratégia de sua organização.

II. Adaptativo x emergente

Nesse sentido a organização adaptativa proposta por Mintzberg (1973) encontra grande relação com o modelo emergente de Idenburg (1993) pelos motivos descritos a seguir.

Segundo Idenburg (1993) a orientação por objetivos é perdida no modelo emergente. No modelo adaptativo de Mintzberg (1973) a organização não estipula seus próprios objetivos, mas sim se baseia no ambiente para tomar suas decisões.

Na visão de estratégia emergente de Idenburg (1993), não é possível desenvolver uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível e instável, atribui-se assim uma grande valorização também do ambiente externo.

Na organização emergente reage-se com flexibilidade, oportunisticamente e acidental para o novo, desenvolvimentos imprevisíveis e confusos, a organização adaptativa também prega essa visão no sentido de que essa flexibilidade é necessária para reagir às transformações que o ambiente externo exige das organizações.

III. Adaptativo x aprendizado

Pode-se dizer que o modo adaptativo relaciona-se com o aprendizado no sentido de que as organizações adaptativas atribuem complexidade ao ambiente externo e se baseiam no seu *feed-back* para a formação de estratégia. Este serve como base para tomar suas decisões de forma incremental, em passos, pode existir aí um processo de aprendizado permeando a organização.

O fato de não se movimentar muito além do *status quo* pode representar também uma questão de aprendizado com relação àquilo que não foi uma boa experiência para a empresa, ela aprende que determinado caminho pode não ser o mais adequado e sim manter-se como está. A diferença entre o adaptativo x aprendizado e o adaptativo x incrementalista é o fato de que no primeiro o processo

ocorre de forma desarticulada, o aprendizado na organização acaba não acontecendo de forma organizada, direcionada e focada, já no segundo, o processo incremental ocorre de forma articulada onde a organização converge seus esforços de aprendizado rumo ao alcance dos objetivos que são definidos pela organização, mesmo que baseados em um senso de adaptação.

IV. Adaptativo x incrementalismo lógico

Uma das características da organização adaptativa segundo Mintzberg (1973) refere-se ao fato de que na organização adaptativa as decisões são tomadas incrementalmente, baseada em passos, e atribui ao ambiente um sentido de complexidade e devido a isso, a organização encontra no *feed-back* um crucial ingrediente para a formação de estratégia. Vale destacar que os estrategistas no modo adaptativo, não tomam grandes decisões pelo medo de se aventurar muito longe daquilo que eles não conhecem, dessa maneira, a formação de estratégia é focada primeiramente no que é familiar, considerando conveniente alternativas que não se distanciem muito do *status quo*, assim a organização se move adiante através de passos incrementais e se baseia no *feed-back* recebido pelo ambiente externo para possíveis ajustamentos durante o percurso.

A figura 18 representa a sobreposição do modelo adaptativo com as visões do modelo de Idenburg (1993) (Planejamento racional, emergente, aprendizado e incrementalismo lógico), destacando a proporção que cada visão de Idenburg (1993) contribui para representar a proposta do modelo adaptativo.

A sobreposição do modo adaptativo de Mintzberg (1973) com as visões do modelo de Idenburg (1993) está representada no círculo central, pelos aspectos que foram discutidos até o presente momento observa-se que na constituição dessa sobreposição, este possui uma maior identificação com o modelo emergente de Idenburg (1993), daí o fato de haver uma maior proporção do modo adaptativo no quadrante emergente, porém também pode sofrer influência dos outros quadrantes (planejamento racional, incrementalismo lógico e aprendizado).

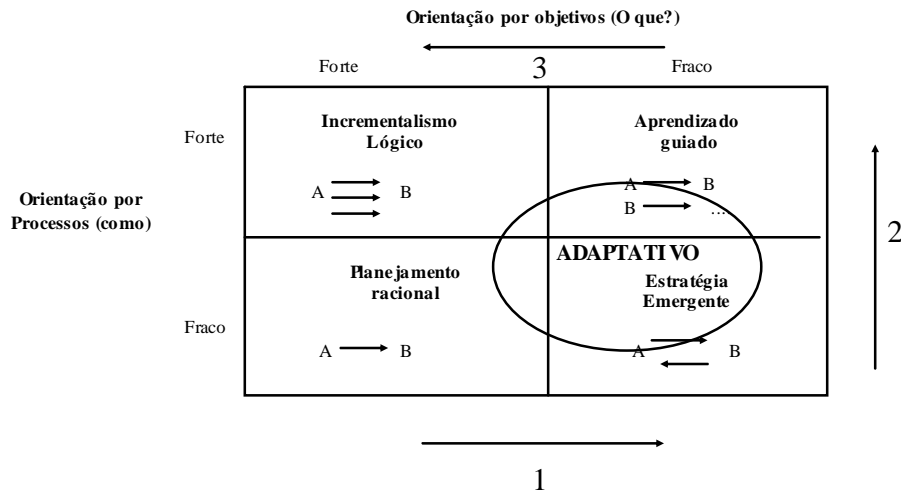


Figura 18: Sobreposição do modo adaptativo de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993)

Fonte: Dados do referencial teórico.

3.4.3 Sobreposição do modo planejamento de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993)

Segue a relação entre o modelo planejamento de Mintzberg (1973) com cada um dos modelos de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico).

I. Planejamento x planejamento racional

Conforme comentários e análises expostos em relação ao perfil do estrategista voltado ao planejamento de Mintzberg (1973) nota-se que este possui grande identificação com a abordagem do planejamento racional proposta por

Idenburg (1993), onde o planejamento racional possui uma fraca orientação por processos e forte orientação por objetivos.

A forte orientação por objetivos pode ser explicada pelo fato de que na escola do planejamento, pertencente ao estudo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existe uma busca pelo processo prescritivo, ou seja, sobre como a estratégia é formulada. Esta pode se dar através de uma análise SWOT, onde a partir dessa análise, as ações possam ser direcionadas na busca dos objetivos e metas estipuladas. Nesse sentido existe a separação entre formulação e implementação, onde o pensamento é separado da ação. Os esforços são direcionados na formulação da estratégia que resulta em um documento que será utilizado pelo processo de implementação. A implementação segue após as diretrizes estabelecidas pelo planejamento. Nesse caso é na fase do planejamento onde se encontra a maior responsabilidade pelo sucesso do processo. Subtende-se que uma estratégia bem formulada resulte em uma estratégia de sucesso.

II. Planejamento x emergente

O grande contato do estrategista com o ambiente externo como pode ser observado na análise SWOT que busca as oportunidades e ameaças, pode explicar a relação entre o modo planejamento de Mintzberg (1973) e a estratégia emergente de Idenburg (1993).

Mesmo que uma organização constitua uma estratégia bem formulada, ao longo de sua implementação, o grau de turbulência do ambiente externo pode requerer ajustes em sua implementação, nesse caso, o planejamento nem sempre responde aos anseios do estrategista quando este se depara com uma realidade que impõe desafios, necessidade de mudanças e adaptações.

A estratégia emergente surge para auxiliar o processo de efetivação de uma estratégia que tenha sido planejada no passado. De qualquer forma, mesmo o estrategista que defende e possui características que representam o modelo de planejamento, no decurso do seu processo de implementação pode recorrer à estratégia emergente, considerando as mudanças que o ambiente externo pode

exigir para que a organização tenha sucesso. Vale ressaltar que a análise ambiental externa pertence à fase do planejamento, como a busca de oportunidades e ameaças, dessa maneira também não pode estar desvinculada da fase de implementação, pois esta também é uma importante fase da estratégia.

III. Planejamento x aprendizado

A relação do planejamento com o processo de aprendizado pode ser representada pela compreensão retrospectiva, ou seja, quando uma organização considera o passado como base para a formulação de seu planejamento estratégico.

Um estrategista pode formatar o seu planejamento de uma maneira que busca descobrir e selecionar aquilo que funcionou no passado, de uma maneira que compreenda retrospectivamente suas ações. Dessa maneira ele busca reter apenas aqueles comportamentos que pareçam ser desejáveis. Muitos estrategistas podem necessitar de uma ampla gama de experiências e de competências para lidar com suas experiências para criar estratégias novas e vigorosas.

Um planejador que busca o resultado de vendas do ano anterior para servir como base de metas de vendas do ano vigente. Um banco de dados contendo informações importantes a respeito de clientes pode ser utilizado como base para formatação de planos para o futuro. A compreensão dos recursos que a empresa possui, pode ser utilizada na formatação do planejamento de uma organização através da análise SWOT que mostra os pontos fortes e fracos que a empresa possui.

Um planejamento pode surgir a partir de uma análise dos recursos que a empresa aprendeu e adquiriu durante a sua existência. Harrison (2005) cita um método de administração estratégica que considera a empresa como um conjunto de recursos, onde esta pode obter vantagem competitiva caso possua recursos superiores. A compreensão desses recursos em uma organização pode estar envolta por um processo de conhecimento e aprendizado organizacional, como mostra a Figura 19 a seguir:

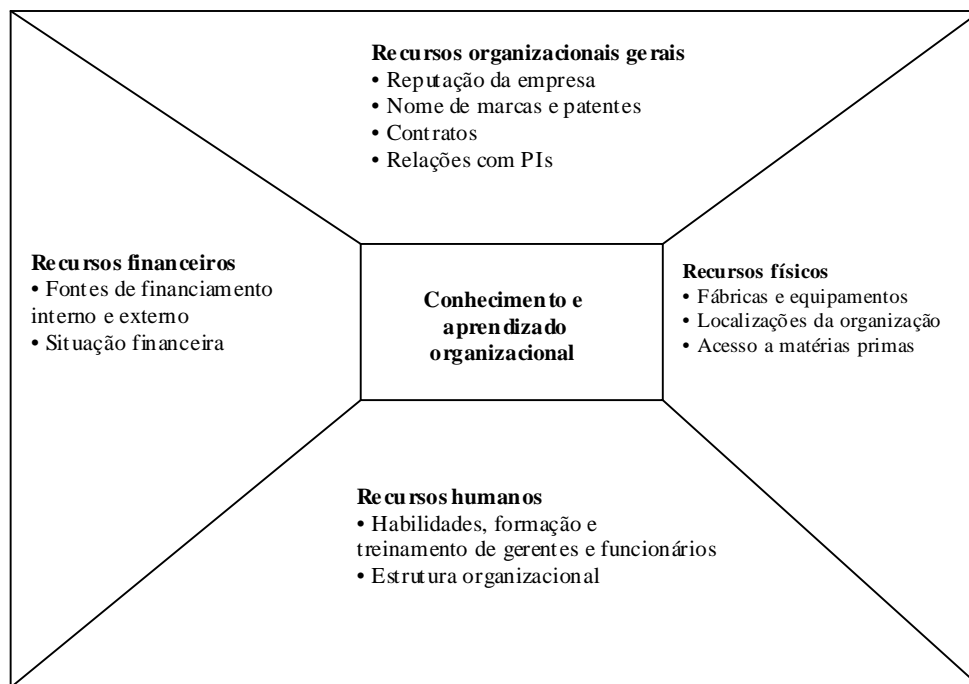


Figura 19: A organização como um conjunto de recursos

Fonte: Harrison (2005; p. 30).

IV. Planejamento x incrementalismo lógico

Quinn, Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006) discutem algumas questões referentes a pontos que fortalecem um processo de incrementalismo lógico em uma organização, e algumas dessas questões podem ser encontradas em um processo de planejamento de estratégia. Uma das principais questões que relacionam o planejamento ao incrementalismo refere-se ao fato de que Quinn, Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006) acreditam que no incrementalismo lógico existe uma lógica que rege uma integração e convergência de esforços rumo a uma direção e onde os agentes centrais buscam juntar partes de uma organização dirigindo para uma estratégia final.

Um estrategista que segue a linha do planejamento pode se apoiar em aspectos do incrementalismo lógico na tentativa de efetivar sua estratégia.

Algumas características do incrementalismo lógico como:

- a) construção de credibilidade / símbolos de mudança – essa característica do incrementalismo pode ser usada pelos planejadores no sentido de buscar apoio entre os envolvidos visando a efetivação de seu planejamento;
- b) ampliar o suporte político – essa outra característica pode também ser buscada pelos planejadores para fortalecer seu apoio entre os envolvidos na busca da efetivação do planejamento;
- c) vencer a oposição e buscar criar bolsões de comprometimento – também características que podem auxiliar os planejadores no sucesso do planejamento;
- d) cristalização do foco e formalização do comprometimento – aspectos que auxiliam os planejadores a manter os envolvidos em um ambiente que busca a ênfase na estratégia pretendida.

A Figura 20 representa a sobreposição do modo planejamento de Mintzberg (1973) com as visões do modelo de Idenburg (1993) (Planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico), destacando a proporção que cada visão de Idenburg (1993) contribui para representar a sobreposição. No círculo central representa-se o modo planejamento de Mintzberg (1973) e ao fundo o modelo de Idenburg (1993) considerando seus graus de representatividade para formar a sobreposição, pelos aspectos que foram discutidos até o presente momento, observa-se que na constituição dessa sobreposição existe uma maior identificação com a visão planejamento racional de Idenburg (1993), daí o fato de existir uma maior proporção do quadrante planejamento racional, porém, também pode sofrer a influência dos outros quadrantes (emergente, incrementalismo lógico e aprendido).

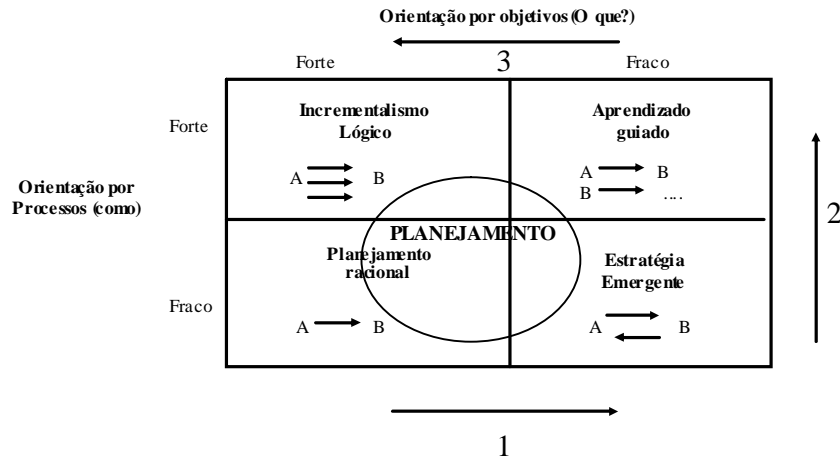


Figura 20: Sobreposição do modo planejamento de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993)

Fonte: Dados do referencial teórico.

3.5 SOBREPOSIÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MINTZBERG (1973) E IDENBURG (1993) (FORMAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO)

A partir desse estudo têm-se os três modos de Mintzberg (1973) (empreendedor, adaptativo e planejamento) sobrepostos ao modelo de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico), onde cada modelo de Mintzberg (1973) constitui-se pela contribuição e influência de cada visão do modelo de Idenburg (1993).

No modo empreendedor de Mintzberg (1973) sobreposto ao modelo de Idenburg (1993) resultou em um modelo teórico onde cada visão do modelo de Idenburg (1993) (Planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico), possui um nível de influência de proporção semelhante (Figura 21) (modelo teórico).

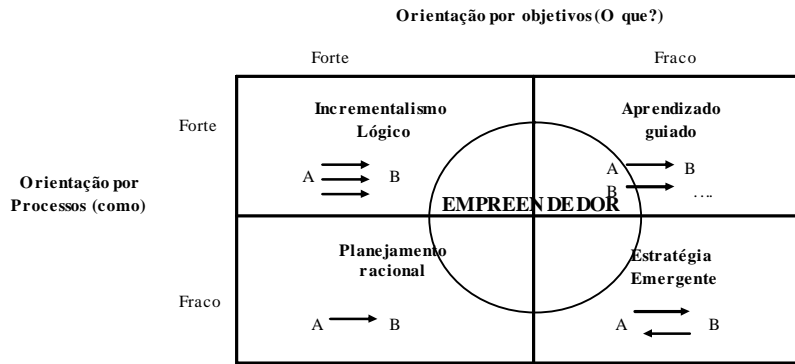


Figura 21: Sobreposição do modelo empreendedor de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) (Modelo teórico)

Fonte: Dados do referencial teórico.

No modo adaptativo de Mintzberg (1973) sobreposto ao modelo de Idenburg (1993) constatou-se que o quadrante emergente do modelo de Idenburg (1993) possui uma maior contribuição para a formação da sobreposição, quando comparado aos outros quadrantes (planejamento racional, aprendizado e incrementalismo lógico) (Figura 22) (Modelo teórico).

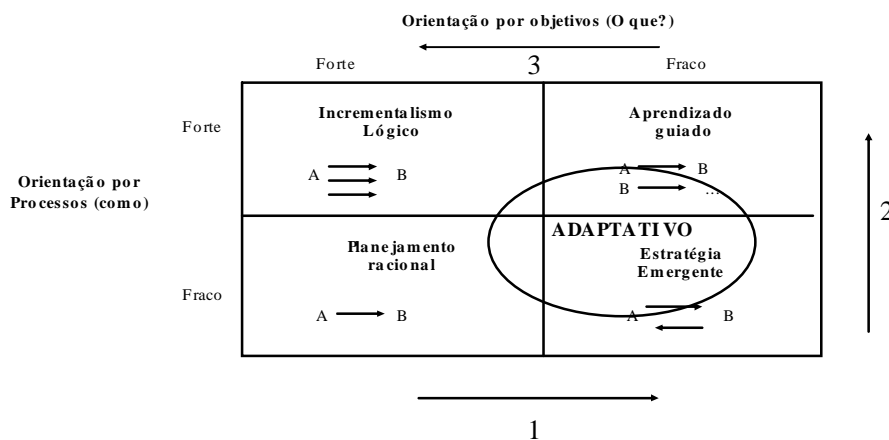


Figura 22: Sobreposição do modelo adaptativo de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) (Modelo teórico)

Fonte: Dados do referencial teórico.

No modo planejamento de Mintzberg (1973) sobreposto ao modelo de Idenburg (1993) constatou-se que o quadrante de planejamento racional do modelo de Idenburg (1993) possui uma maior contribuição para a formação da sobreposição, quando comparado aos outros quadrantes (emergente, aprendido e incrementalismo lógico) (Figura 24) (Modelo teórico).

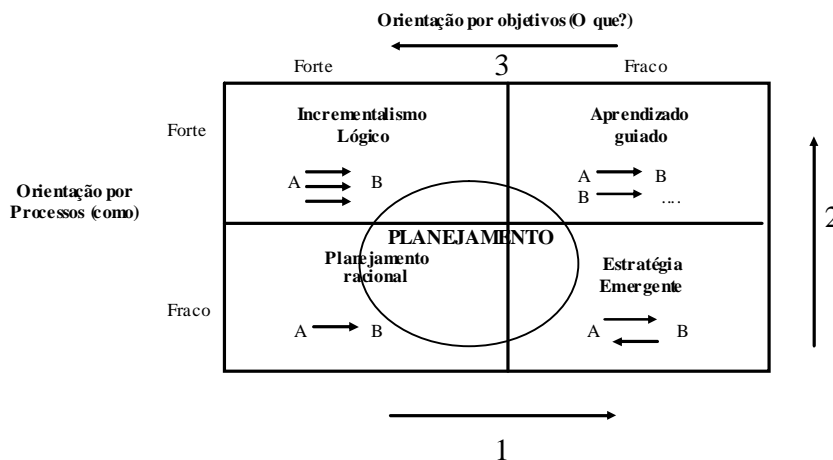


Figura 23: Sobreposição do modo planejamento de Mintzberg (1973) ao modelo de Idenburg (1993) (Modelo teórico)

Fonte: Dados do referencial teórico.

A partir do estudo teórico desenvolvido até o momento é possível visualizar essa sobreposição entre os modos de Mintzberg (1973) e o modelo Idenburg (1993) relacionados a formulação e formação de estratégia em organizações, diante disso foi realizada uma pesquisa qualitativa, junto à cadeia produtiva de confecções e vestuário da cidade de Londrina, buscando-se verificar a possível aplicação e análise dessa sobreposição a partir do estudo de uma cadeia produtiva.

Segue a Figura 24 que destaca as três sobreposições agrupadas, onde pode se identificar o modelo de Mintzberg (1973) contendo os três modos (empreendedor, adaptativo e planejamento) sobrepostos ao modelo de Idenburg (1993). Apresenta-se, dessa forma, uma visualização dessa sobreposição que mescla as visões (planejamento racional, emergente, aprendido e incrementalismo lógico). Sobre essa proposta observa-se que o estrategista pode ser influenciado por várias vertentes no seu processo de formulação e formação de estratégia, dessa maneira,

quando se analisa um estrategista na sua realidade (inserido em uma organização pertencente a uma determinada cadeia produtiva) pode acontecer o fato de que as visões do modelo de Idenburg (1993) estejam integradas entre si, formando a figura deste estrategista por completo. A contribuição de cada quadrante (visão) pode influenciar o estrategista na maneira como as decisões são tomadas e na forma como as ações são direcionadas em uma organização.

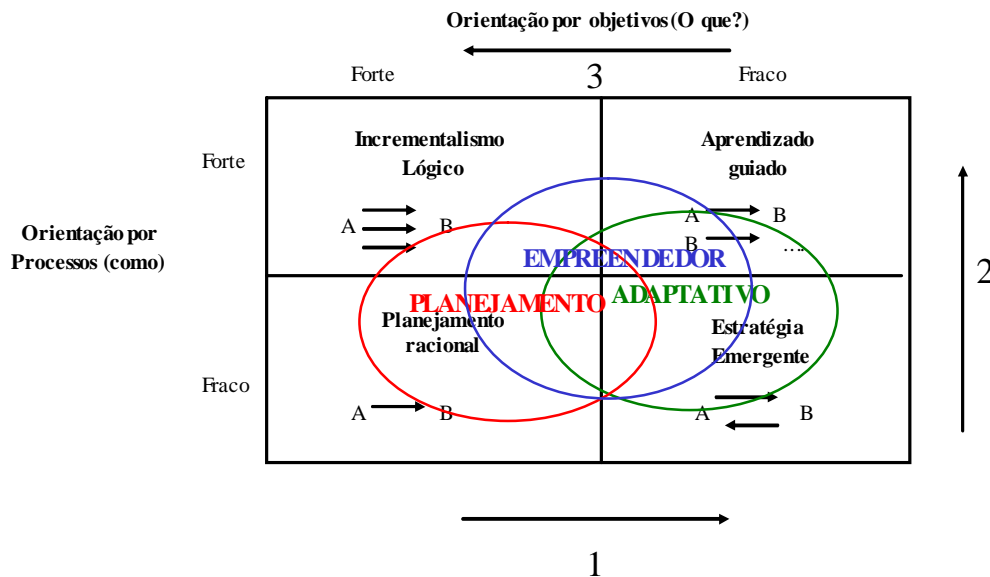


Figura 24: Proposta de sobreposição dos modelos de formação e formação de estratégia

Fonte: Dados do referencial teórico.

4 ANÁLISE DO SETOR DE CONFECÇÕES E VESTUÁRIO

4.1 CADEIA PRODUTIVA E CADEIA DE VALORES

A idéia de cadeia produtiva proposta neste trabalho encontram-se relacionadas com questões voltadas a pressupostos da teoria dos sistemas abertos onde segundo Souza (2002), a variável sistêmica é considerada interveniente indissociável e seus fatores entendidos a partir dos pressupostos indicados na teoria dos sistemas abertos. Sua referência implica na consideração das ações das organizações e seu desempenho condicionado à interação, interdependência, estrutura e relação entre os diversos integrantes do sistema. Neste sentido percebe-se a interação entre os diversos agentes de uma cadeia produtiva onde nesse trabalho podem estar representados pelos processadores (indústria fabricante de confecções), atacadista (distribuidora de confecções) e o varejo (responsável pela venda direta ao consumidor).

Nesse sentido pode-se dizer que entre esses agentes pertencentes à cadeia de confecções e vestuário, proposta nesse trabalho, pode existir uma competitividade entre cada um dos grupos, onde cada grupo pode tentar sobressair e obter vantagens em relação aos outros grupos na tentativa de se estabelecer e procurar melhorar sua posição de influência dentro da cadeia.

Segundo Souza (2002), a competitividade das empresas se estabelece não só no fortalecimento de aptidões individuais, mas de sua capacidade de articulação com os demais integrantes de sua cadeia de atividades. Além disso, a presença de condicionantes ambientais favoráveis, resultantes de políticas públicas e privadas de apoio, promotoras de condições, no mínimo, igualitárias de competição e a valorização dos aspectos sistêmicos que envolvem suas atividades na geração de inovação, são aspectos essenciais.

Segundo Souza (2002), nesse sentido, a caracterização dos mecanismos geradores de produtividade e dos determinantes de desempenho, em cada seguimento ou sistema produtivo, mostram-se essenciais na efetivação de um sistema sustentável de competitividade. A gestão da competitividade, neste contexto, é identificada pela adoção de ações direcionadas a obter capacidade para influir na construção e sustentação de vantagens competitivas, pelos segmentos

integrantes de uma cadeia produtiva, fundamentada na potencialidade destes segmentos para articulação e coordenação, considerando as interações, interdependências e interferências presentes no ambiente sistêmico. Pressupõe que, a identificação e monitoramento dos diferentes intervenientes presentes no ambiente competitivo e sistêmico das organizações, permitem aos segmentos adaptar-se ou buscar influenciar as condições vigentes. Isso se processaria através da articulação e adoção de ações estratégicas conjuntas, capazes de gerar reações positivas à competitividade e, capazes de, até, alterar o padrão de concorrência vigente e mesmo o ambiente competitivo.

Segundo Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. A cadeia de valores exibe o valor total, e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A cadeia de valores pode ser observada na Figura 25.



Figura 25: Cadeia de valores de Porter (1989)

Fonte: Porter (1989; p. 35).

Segundo a Figura 25, atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa. As linhas tracejadas refletem o fato de que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias além de apoiarem a cadeia inteira.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente de atividades denominada sistema de valores, nesse sentido, os fornecedores possuem cadeias de valores que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa. Os fornecedores não só entregam um produto como também podem influenciar o desempenho de uma empresa de várias outras maneiras. Os produtos passam pelas cadeias de valores de várias empresas a caminho do comprador. O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores de seu comprador. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral no qual a empresa está submetida.

Segundo Porter (1989), a cadeia de valores é um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra.

Os elos existem não só dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais. Estes elos, denominados elos verticais, são similares aos elos dentro da cadeia de valores – o modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executados afetam o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa (e vice versa). Os fornecedores produzem um produto ou um serviço que uma empresa emprega em sua cadeia de valores, e as cadeias de valores dos fornecedores

também influenciam a empresa em outros pontos de contato. As características do produto de um fornecedor, assim como seus outros pontos de contato com a cadeia de valores de uma empresa, podem afetar significativamente o custo e a diferenciação de uma empresa.

4.2 REPRESENTATIVIDADE DO SETOR DE CONFECÇÕES NO MERCADO NACIONAL

Nos últimos anos o setor de confecções e vestuário no Brasil vem aumentando a sua representatividade diante do cenário econômico nacional. Vale destacar a análise deste setor em diversos pontos.

Pode-se analisar a partir da visão das empresas em que esse setor, de uma forma geral vem caracterizando-se como lucrativo, com altos índices de produtividade, detentor de iniciativas de tecnologias de produção, presença de pesquisas de novas tendências de moda e vestuário, geradora de empregos.

Vale também a análise pela visão do mercado, onde o consumidor, a cada ano que passa, à medida que adquire conhecimento sobre as novas tendências de moda, torna-se mais exigente quanto a questões de qualidade e custos. Existe também a concorrência de produtos importados, principalmente os chineses, que através de benefícios tributários caracterizam-se como fortes concorrentes das empresas nacionais. Por essas questões torna-se pertinente o estudo desse setor de confecções e vestuário, mais especificamente o seu estudo como uma cadeia produtiva, devido a essa representatividade econômica no cenário nacional e que influencia direta e indiretamente vários outros setores econômicos.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (Abit⁴) (ano 2006), a indústria têxtil e de confecção caracteriza-se como um dos setores que mais emprega no Brasil, com 1,6 milhão de trabalhadores (ano 2006), ou seja, cerca de 17% dos empregos gerados pela indústria de transformação. Em 2006, a posição do Brasil no ranking de produtores de têxteis e de vestuário subiu da sétima posição para a sexta. Em termos de comércio exterior, no entanto, sua participação ainda é pequena, estando na 47^a posição entre os maiores exportadores do mundo. Em

⁴ Abit - Fundada no dia 4 de fevereiro de 1970, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - Abit, representa a integração da cadeia têxtil brasileira, composta por mais de 30 mil empresas. A Abit promove as empresas de todos os segmentos da indústria têxtil, desde o cultivo do algodão, matérias-primas sintéticas, fibras têxteis, fiações, tecelagens, malharias, tinturarias, estamparias até confecções.

A Abit desenvolve programas especiais de capacitação e reciclagem profissional, apoia programas sociais e ambientais entre outras atividades. Para atender às questões específicas de cada segmento da cadeia têxtil.

2006, a balança comercial têxtil e de confecção fechou com déficit de US\$ 60,2 milhões; as importações somaram US\$ 2,14 bilhões e as exportações US\$ 2,08 bilhões (ABIT, 2007).

Segundo o relatório Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) composto por dados estatísticos, análises e projeções sobre o perfil, dimensões, evolução e tendências dos diferentes segmentos que formam a cadeia produtiva têxtil brasileira, pode-se observar a representatividade do setor de confecções e vestuário do Brasil (Tabela 1).

Tabela 1: Crescimento das malharias (Unidades fabris, empregos, produção e faturamento) (ano 2005 a 2006)

Malharias	2005	2006	Crescimento (+) / Queda(-)
Unidades Fabris	2.582	2.421	(-) 6,2%
Empregos	116.349	118.292	(+) 1,6%
Produção	554.229	609.485	(+) 9,9%
Faturamento	US\$ 4,6 bi	US\$ 5,5 bi	(+) 19,5%

Fonte: Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções)

No quadro comparativo que apresenta o desempenho da produção de malharias no Brasil entre os anos de 2005 e 2006, vale destacar que mesmo havendo uma diminuição das unidades fabris entre os dois anos, de 2.582 unidades para 2.421 (-6%), por outro lado houve aumento no número de empregos (+1,6%), da produção (+9,9%) e também do faturamento (+19,5%). O que pode se compreender a partir desses dados, é que um dos motivos da ocorrência desse acontecimento seja que talvez as unidades fabris vem se aperfeiçoando e melhorando a sua estrutura tecnológica, seus métodos de produção, aumentando assim o resultado positivo da produtividade do setor e conseqüentemente conseguem aumentar o seu faturamento e o número de empregos gerados.

Tabela 2: Crescimento do setor de confecções (Unidades fabris, empregos, produção, faturamento) (ano 2005 a 2006)

Confecções	2005	2006	Crescimento (+) / Queda(-)
Unidades Fabris	20.853	21.898	(+) 5%
Empregos	1.196.311	1.193.918	(-) 0,2%
Produção	8.612.633 mil peças	8.761.780 mil peças	(+) 1,7%
Faturamento	US\$ 25 bi	US\$ 30 bi	(+) 20%

Fonte: www.abit.org.br

Com relação ao desempenho na produtividade das confecções (Tabela 2) entre os anos de 2005 e 2006, observa-se que o percentual de faturamento aumentou consideravelmente, de US\$ 25 bi para US\$ 30 bi (20%) que em relação aos outros itens como unidades fabris, empregos e produção.

Tabela 3: Produção do vestuário – comparativo (ano 2005 a 2006)

Produção Vestuário (em mil peças)	2005	2006	Crescimento (+) / Queda(-)
Roupa de tecidos de malhas	2.960.208	3.042.841	(+) 2,8%
Roupa de tecidos planos	1.530.549	1.513.731	(-) 1,1%
Roupa de outras matérias	62.319	60.676	(-) 2,6%
Roupa profissional	183.797	188.943	(+) 2,8%
Roupa de Segurança	232.477	244.439	(+) 5,1%
Total	4.969.350	5.050.630	(+) 1,6%
Meias e acessórios	629.478	643.327	(+) 2,2%
Linha Lar	973.732	1.017.550	(+) 4,5%
Artigos Técnicos	2.040.073	2.050.273	(+) 0,5%
Total/total	8.612.633	8.761.780	(+) 1,7%

Fonte: www.abit.org.br

Pela Tabela 3 observa-se que de um modo geral a produção total de vestuário considerando seus vários segmentos como roupas de malhas, roupas profissionais, de segurança, meias, obteve um crescimento da produção entre os anos de 2005 e 2006 passando de 8.612.633 unidades / total para 8.761.780 unidades (crescimento de 1,7%). Esse crescimento talvez poderia ser até maior, uma vez que a concorrência dos produtos chineses acaba inibindo os investidores nacionais quanto às perspectivas de crescimento de suas empresas.

Para atestar a representatividade do setor têxtil, de confecções e vestuário, vale ressaltar alguns dados importantes sobre o setor diante de sua representatividade no cenário econômico internacional. Dados segundo o *site* Brasil Fashion⁵ (2007):

O Brasil caracteriza-se como:

- O 6º maior produtor têxtil e de confecção mundial;
- Auto-suficiência no algodão;
- Produz 7,2 bilhões de peças de vestuário / ano;
- 2º maior produtor mundial de índigo;
- 3º maior produtor mundial de malha;
- 5º maior produtor mundial de confecção;
- 7º maior produtor mundial de fios e filamentos;
- 8º maior produtor mundial de tecidos.

Através dos dados anteriores observa-se a representatividade e o potencial que o setor têxtil, de confecções e vestuário tem no mercado internacional para continuar crescendo e atingir altos patamares de lucros. Segundo declaração de Almir Slama (2007), vice presidente da Associação Brasileira de Estilistas (ABEST) atualmente o Brasil exporta para 38 países e possui uma meta de atingir 30% do mercado mundial até 2010 (*site* Brasil Fashion).

No Brasil segundo declaração de Furlan (2007) para o *site* Londrina Tecnópolis⁶ (2006), o estado de São Paulo é o principal fabricante brasileiro de vestuário com cerca de 15 mil empresas distribuídas por várias regiões e atuando em todos os segmentos. O estado de Minas Gerais caracteriza-se como o segundo maior pólo brasileiro com aproximadamente 5 mil empresas. Os Estados da Região

⁵ Brasil Fashion – *site* voltado principalmente às questões envolvem o setor da moda em vestuário e confecção, contém artigos e colunas de vários estilistas e profissionais da moda.

⁶ Londrina Tecnópolis – *site* que divulga a cidade de Londrina abordando os diversos cursos e eventos relacionados aos negócios empresariais desenvolvidos na cidade, o *site* disponibiliza diversas informações podendo gerar oportunidades de negócios para os variados setores da economia.

Sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo) representam mais da metade do que se produz no Brasil em termos de confecção e vestuário.

Entre os anos de 2005 e 2006, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (Abit), a partir de um estudo realizado no setor têxtil e de confecções o índice de produção física de confecções e vestuário houve elevação de +1,7% e o número de unidades produtoras de confecções registrou aumento de 5%. Esse crescimento no número de unidades produtoras refere-se principalmente as micros e pequenas empresas as quais de uma maneira geral, possuem uma grande vantagem quando comparada às grandes empresas principalmente com relação as questões voltadas aos incentivos tributários e benefícios como o sistema de Tributação Simples (ABIT, 2007).

De uma maneira geral, é provável que as empresas ao invés de crescerem estruturalmente, aumentarem seu parque industrial, prefiram se subdividir e / ou terceirizar sua produção a outras empresas de porte menor, pois caso as empresas (micro e pequenas empresas) queiram crescer, e mudar o seu porte podem acabar deixando de aproveitar os benefícios que um regime tributário como o que o Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) oferece e assim os seus custos poderiam aumentar consideravelmente podendo até inviabilizar financeiramente a operação de suas atividades. Segundo Fernando Pimentel (2007), diretor-superintendente da Abit “À medida que as indústrias vão crescendo, elas se subdividem para não perder as vantagens e benefícios oferecidos pelo Simples, é o que chamamos de Síndrome de Peter Pan” (ABIT, 2007).

4.3 SETOR DE CONFECÇÕES (MICRO E PEQUENAS EMPRESAS)

De uma forma geral segundo o *site* Brasil Fashion (2007), o setor de confecções no Brasil é formado por um numeroso grupo de pequenas e médias indústrias que são dedicadas à produção de artigos do vestuário, artigos decorativos e produtos técnicos. Essa questão sobre a representatividade das pequenas e médias empresas no setor de confecções pode ser justificada, entre outras razões, pelo fato da existência de uma maior facilidade no processo de abertura de uma

micro e pequena empresa quando comparada a abertura de uma grande empresa, seja por questões de incentivos fiscais, necessidade de menor capital de giro e menos gastos financeiros com investimentos iniciais. Nesse sentido, no Brasil, diversas micros e pequenas empresas são abertas e acabam suprimindo a produção das grandes, sob a forma de indústrias de facção.

Segundo Pombo (2007), uma pesquisa do Serviço de Brasileiro de Apoio às Pequeno e Microempresas (Sebrae) realizada no mês de agosto do ano de 2007, que apresenta a taxa de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas empresas Brasileiras (dos variados setores do comércio, indústria e serviços), mostra que 78% dos empreendimentos abertos entre os anos de 2003 a 2005 ainda permanecem abertos no mercado. Já em uma pesquisa anterior apresentava-se um índice muito menor de 50,6%. Isto reflete um aspecto positivo para as micros e pequenas empresas servindo até como motivação para que novas empresas surjam, considerando as demandas necessárias presentes para o ramo do vestuário e confecção.

Segundo Pombo (2007), com relação a essa pesquisa sobre mortalidade de empresas, os estados com melhor índice de sobrevivência das empresas, são o Espírito Santo (85,8%), Minas Gerais (85,7%) e Sergipe (85,3%). Onze estados tiveram médias inferiores a nacional. O Paraná foi o sexto estado brasileiro com o pior desempenho do País: 74,8%. Apenas tiveram índices piores do que os paranaenses os estados de Roraima, Acre, Amapá, Tocantins e Mato Grosso.

Segundo informações dos entrevistados nessa pesquisa foi apontado que ainda a carga tributária continua sendo o grande entrave para o crescimento, com 70% dos entrevistados apontando essa dificuldade. Apesar disso, quase a metade das pessoas que participaram do levantamento (42,8%) pretende realizar investimentos na própria empresa.

4.4 SETOR DE CONFECÇÕES: CONCORRÊNCIA CHINESA

Se por um lado observa-se o crescimento da produção de confecções e vestuário no Brasil no decorrer dos anos, a presença de incentivos tributários para

abertura de micros e pequenas empresas, a diminuição no índice de mortalidade dessas empresas, por outro lado, segundo o *site* Canal Executivo ⁷ (2007), as importações de têxteis e confecções vem aumentando o que reflete negativamente no mercado interno principalmente quando se compara a competitividade junto a empresas internacionais em relação aos custos para produção.

Dessa maneira observa-se um aspecto voltado à competitividade do setor de confecções nacional com relação aos produtos importados principalmente os provenientes da China que entram no mercado brasileiro com preços bastante competitivos e sob incentivos tributários e dessa forma acabam onerando os gastos das empresas nacionais para se manterem no mercado, segundo Brito (2007) do *site* Geranegócio⁸ (2007) “O setor têxtil e de confecção de vestuário continua enfrentando enormes desafios, mas dá mostras de otimismo. A forte concorrência dos produtos asiáticos, especialmente das roupas e acessórios 'made in China', prossegue assustando os empresários dessa cadeia produtiva em todo o território nacional”.

4.5 O SETOR DE CONFECÇÕES EM LONDRINA / PR

Analisando-se sob um contexto nacional, segundo o *site* Londrina Tecnópolis (2007), o estado do Paraná caracteriza-se como o segundo maior pólo confeccionista brasileiro em produção e o terceiro em faturamento. Das cerca de 4 mil indústrias paranaenses, apenas 70 ou 80 exportam, mas de forma irregular. Em 2002, foram negociados um montante de US\$ 1,7 bilhão em vendas externas. Segundo o *site* Guia de empresas do Paraná – Paraná Shop⁹ (2007), o estado do

⁷ Canal executivo – *site* que oferece notícias sobre o perfil da economia brasileira de um modo geral e notícias voltadas ao desenvolvimento das empresas brasileiras com relação aos seus investimentos e crescimento econômico.

⁸ Geranegócio – *site* que oferece informações principalmente a micro e pequenas empresas, portal de apoio informativo a pequenas empresas, oferecendo notícias, atendimento *on-line*, artigos, dicas e diversas outras informações.

⁹ Paranashop – portal que disponibiliza uma base de informações para que as empresas do Paraná possam expor seus produtos e serviços e assim permitir a realização de vários negócios empresariais. O *site* permite que a empresa se cadastre a assim seus produtos e serviços possam ser expostos no *site*, funcionando assim como uma espécie de vitrine de negócios.

Paraná concentra 5.200 empresas voltadas ao ramo de confecções e vestuário, que representam 17% do PIB paranaense e faturam R\$ 2,8 bilhões / ano, o Estado é o segundo maior produtor nacional, atrás apenas de São Paulo.

Dentro do Paraná, a produção se concentra em Maringá e Cianorte, responsáveis por 40% das 150 milhões de peças produzidas anualmente. O ramo emprega diretamente mais de 100 mil pessoas.

Dando destaque à produtividade do setor de confecções e vestuário do Paraná, vale considerar o potencial que a região de Londrina possui para esses números. Segundo o *site* Londrix¹⁰ (2007) portal da cidade, o segmento da indústria da confecção é o mais representativo da região, perdendo apenas para a construção civil em geração de renda e emprego, e considerando-se a região próxima a cidade de Londrina, segundo o *site* Geranegócios (2007), quatrocentas indústrias de dez municípios geram cerca de 16 mil empregos diretos e indiretos na região.

A região de Londrina vem sendo palco de vários investimentos e olhares de órgãos que estão mobilizados e envolvidos para trazer para a cidade uma melhor estrutura para as empresas inseridas no setor da confecção e vestuário como um todo. Investimentos através da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep) vem sendo realizados, segundo Rodrigo da Rocha Loures (Fiep) (2007), "No setor da moda a capacitação é fundamental para garantir a competitividade", citando números que mostram a importância na economia do Estado. "O Paraná é o segundo maior pólo de confecção do País. Produz 150 milhões de peças por ano, com faturamento de quase R\$ 3 bilhões. São 4.200 empresas que geram 100 mil empregos diretos e 250 mil indiretos".

Segundo Mariano (2007) do *site* Textília¹¹ Ponto Net Apoio (2007), somente a cidade de Londrina, produz dois milhões de peças ao mês e conta com 160 fábricas de confecção sendo que 70% delas com marca própria, 20% facionistas e 10% com licença de fabricação. O setor emprega diretamente mais de cinco mil pessoas.

¹⁰ Londrix – *site* que oferece diversas informações e notícias relacionadas ao estado do Paraná, contendo assuntos voltados a negócios, esportes, cultura, lazer entre outros.

¹¹ Textília.net – *site* que contém informações a respeito da cadeia têxtil, moda, vestuário, notícias sobre tecnologias de máquinas de confecções.

Segundo o *site* Organizar para Competir (2007), atualmente existem em média 400 indústrias de vestuário em Londrina e nos sete municípios que compõem a Região. São, na sua maioria, micro e pequenas empresas especializadas em moda masculina, feminina e infantil. Ainda segundo o *site* Organizar para Competir (2007), empresários e entidades estão preocupados com o desenvolvimento econômico do território e o vestuário é um setor que emprega bastante mão de obra. Na região de Londrina existem muitas indústrias com característica de pólo regional. Existem diversas instituições de ensino superior, para a área de moda, e entidades com conhecimento técnico que poderiam implementar esse processo de desenvolvimento junto com os empresários.

Esses vêm sendo os motivos pelos quais a região de Londrina vem sendo palco de investimentos na estrutura para a melhoria do setor da confecção, é possível verificar a importância do setor para a cidade, o desenvolvimento pode ser sentido e cabe as empresas e seus gestores estarem preparados para esse crescimento no sentido de aproveitarem as oportunidades que o setor pode oferecer e que assim novos investimentos possam ser constantemente realizados.

4.6 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A pesquisa qualitativa foi aplicada junto a empresas integrantes da cadeia de confecções e vestuário da cidade de Londrina e região.

Realizou-se a pesquisa qualitativa junto a três grupos de empresas da cadeia de confecções e vestuário, um dos grupos compreende as empresas que vendem produtos (roupas) em grandes quantidades direcionadas principalmente às sacoleiras (revendedoras) na forma de atacado (atacadistas), outro grupo de varejistas (lojas) e outro de fabricantes de confecções (processadores).

No processo de análise dos dados, inicialmente foram identificados aspectos que caracterizaram uma convergência entre as respostas dos entrevistados, baseados em uma análise de semelhanças, diferenças, pontos de contatos e divergências entre as empresas pertencentes a esses diferentes grupos. A partir da convergência das respostas dos entrevistados, foram relacionados aos modelos teóricos de formulação e formação de estratégia dispostos nesse trabalho. Buscou-

se identificar se os entrevistados de um mesmo grupo possuem uma característica homogênea quanto à formulação e formação de estratégia, ou se ao contrário, a característica predominante seria uma heterogeneidade entre essas empresas.

O procedimento empregado para selecionar os entrevistados foi em relação ao tempo de existência da empresa e também quanto ao porte da empresa pelo número de funcionários.

Buscou-se empresas que tivessem no mínimo 05 anos de existência, procedimento esse adotado pelo fato de que em 05 anos de existência o empresário / proprietário, de uma forma geral, já possui uma certa experiência no comando da empresa, dessa maneira os dados referentes a formação e formulação de estratégia podem ser melhor analisados. Uma empresa com pouco tempo de existência (menos de 05 anos) talvez possa não oferecer as informações sobre a estratégia realmente praticada, pois poderia se defrontar com uma inexperiência do empresário devido ao tempo em que esteja no comando.

Quanto ao porte buscou-se entrevistar as empresas de porte micro e pequeno (classificação do Sebrae) devido a razões já discutidas na parte da análise do setor de confecções, onde são apresentados a importância do setor de confecções e também da representatividade das micros e pequenas empresas quanto ao número de empresas existentes desse porte no Brasil, influenciando diretamente na quantidade de empregos gerados, arrecadação de impostos e outras questões.

Quanto ao porte das empresas foi obedecida a classificação por número de funcionários conforme o quadro do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Quadro 2 e 3).

Para Comércio:

Porte (Comércio)	Qtde de funcionários
Micro	0 a 10
Pequena	11 a 50

Quadro 2: Classificação - porte da empresa x qtde de funcionários (comércio)

Fonte: Site <<http://www.sebraepr.com.br>>, acessado dia 10/03/2007.

Para Indústria:

Porte (Indústria)	Qtde de funcionários
Micro	0 a 20
Pequena	21 a 100
Media	101 a 500

Quadro 3: Classificação - porte da empresa x qtde de funcionários (indústria)

Fonte: Site <<http://www.sebraepr.com.br>>, acessado dia 10/03/2007.

Segundo dados do Sindicato do Comércio Varejista (SINCOVAL) (2007) de Londrina, o número de empresas de comércio de confecções varejistas presente na cidade de Londrina é de 5.694 empresas (entre micro, pequeno, médio e grande porte, segundo classificação do Sebrae). Vale destacar que as empresas atacadistas estão inclusas nesses números, devido ao fato de não haver um cadastramento exclusivo para esse grupo.

Já o número de indústrias de confecções e vestuário na cidade de Londrina que estão cadastradas no Sindicato do Comércio Varejista (SINCOVAL) (2007), compreende 407 empresas. Dessas 407, 324 empresas citaram o número de funcionários e assim puderam ser divididas com relação ao seu porte (Classificação SEBRAE), dessas 324 empresas:

- 232 são micro empresas (0 a 19 funcionários);
- 68 são pequenas empresas (20 a 99 funcionários);
- 18 são médias empresas (100 a 199 funcionários);
- 06 são grandes empresas (acima de 200 funcionários).

A partir desses dados sobre a quantidade de indústrias (processadores) e comércio, foi estabelecida a seguinte quantidade de entrevistas para cada um dos grupos (Quadro 4):

Grupo	Qtde de entrevistas
Atacadistas	5
Varejistas (lojas)	5
Processadores	5
Total	15

Quadro 4: Quantidades de empresas entrevistadas (Tipo da empresa)

Fonte: Dados da pesquisa

Buscou-se entrevistar 05 empresas de cada grupo e conforme descrito na metodologia, essa quantidade de entrevistas foi suficiente para gerar a análise do processo de formulação e formação de estratégia e estabelecer referenciais quanto às convergências dos comentários entre os grupos. Nesse sentido segundo Silva, Godoi e Mello (2006) a decisão de se encerrar a quantidade de pesquisas no estudo qualitativo, é de certa forma resultado do esforço do pesquisador em conduzir, conjuntamente, o processo de coleta e análise dos dados. Cabe ao pesquisador decidir quando ocorreu a saturação dos dados, ou seja, um ponto a partir do qual a aquisição de informações se torna redundante. Evidentemente, quanto mais tempo o pesquisador permanece no campo mais dados ele acumula, no entanto, é fundamental identificar em que momento se atingiu um ponto em que a aquisição de informações não traz novos elementos para a compreensão do caso.

Foram atribuídos códigos para cada uma das empresas entrevistadas e que podem ser vistos no quadro 5:

Grupos	Códigos das empresas
Atacadistas	A, B, C, D, E
Varejistas	F, G, H, I, J
Processadores	K, L, M, N, O

Quadro 5: Códigos das empresas entrevistadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Segue o quadro 6 que representa cada um dos grupos e os dados correspondentes de cada empresa quanto ao tempo de atividade (existência) e o número de colaboradores presentes:

Empresa (Grupo)	Tempo de atividade (anos)	Numero de colaboradores (Porte Sebrae) e porte
Empresa A (Atacadista)	8	7 (micro)
Empresa B (Atacadista)	7	2 (micro)
Empresa C (Atacadista)	18	12 (pequena)
Empresa D (Atacadista)	6	4 (micro)
Empresa E (Atacadista)	24	4 (micro)
Empresa F (Varejista)	12	3 (micro)
Empresa G (Varejista)	7	4 (micro)
Empresa H (Varejista)	11	11 (pequena)
Empresa I (Varejista)	5	4 (micro)
Empresa J (Varejista)	19	4 (micro)
Empresa K (Processador)	5	3 (micro)
Empresa L (Processador)	5	1 (micro)
Empresa M (Processador)	20	35 (pequena)
Empresa N (Processador)	17	50 (pequena)
Empresa O (Processador)	6	9 (micro)

Quadro 6: Características das empresas (Tempo de existência e número de colaboradores)

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas foram selecionadas de forma proposital, buscando identificar previamente as especificidades e características gerais (como tempo de existência porte, possibilidade de acesso ao estrategista). Os resultados da pesquisa serviram de base para atender aos objetivos geral e específicos definidos no início do trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DO ESTRATEGISTA SEGUNDO MINTZBERG (1973)

Na primeira parte da análise dos dados deste trabalho busca-se definir quais os parâmetros que podem identificar e categorizar o entrevistado de acordo com o perfil do estrategista baseado na teoria de Mintzberg (1973) (empreendedor, adaptativo, planejamento). Para identificar esse perfil foi realizada uma pesquisa qualitativa, em que os comentários e as respostas foram analisados e assim proporcionaram um melhor entendimento acerca das questões relacionadas ao tema formação de estratégia e perfil do estrategista.

No momento da análise das informações e comentários dos entrevistados percebeu-se que não existe um tipo “puro” de empreendedor, adaptativo ou planejador, os resultados da pesquisa mostraram que pode haver a presença de mais de um perfil para cada entrevistado, segundo Mintzberg (1973).

[...] Claramente poucas organizações podem confiar em um modo puro, mais precisamente uma organização descobrirá alguma combinação dos três que reflita suas próprias necessidades. (MINTZBERG, 1973; p. 50).

Para caracterizar cada entrevistado segundo os modos de formação de estratégia (empreendedor, adaptativo, planejamento), Mintzberg (1973) estabelece alguns itens característicos para cada modo. Segue a caracterização do modo empreendedor.

5.1.1 Caracterização do modo empreendedor

Segundo Mintzberg (1973), os itens característicos presentes nos estrategistas voltados ao modo empreendedor são:

- I. O crescimento é o objetivo dominante na organização empreendedora;
- II. a formação da estratégia é dominada pela busca ativa por novas oportunidades;
- III. na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do chefe executivo;
- IV. a formação de estratégia no modo empreendedor é caracterizado por grandes saltos adiante mesmo face a incerteza.

5.1.1.1 O Crescimento como objetivo dominante

Segundo Mintzberg (1973), uma das características do empreendedor refere-se à intenção por parte do empresário em fazer sua empresa crescer, o empreendedor é motivado acima de tudo pela sua necessidade de resultados, vale destacar que os objetivos da sua organização caracterizam-se simplesmente por uma extensão dos seus próprios. Dessa maneira pode-se concluir que o objetivo dominante da organização no modo empreendedor é o crescimento.

A análise do crescimento em uma organização pode ser realizada através de vários aspectos, como a conquista de novos mercados consumidores, o crescimento da estrutura física, o crescimento do faturamento e outros relacionados às diversas atividades da empresa.

Interessante ressaltar que nem sempre o crescimento da empresa em uma parte específica influencia diretamente no crescimento de outra parte, por exemplo, uma empresa que começa a aumentar suas vendas atuando de maneira mais agressiva através da *Internet*, pode com isso obter crescimento no seu faturamento, por outro lado para que isso aconteça pode não ser necessário que o número de funcionários também cresça.

Para analisar aspectos sobre o crescimento, questões voltadas à trajetória e existência da empresa foram abordadas para que assim os resultados de crescimento obtidos pelas empresas ao longo do tempo pudessem ser considerados e analisados.

O resultado de crescimento que a empresa obteve durante a sua trajetória até os dias de hoje, pode estar relacionado diretamente com a intenção e busca do empresário pelo crescimento ao longo do tempo, assim, este trabalho busca identificar comentários que revelem a existência de reais intenções de crescimento por parte do empresário.

Os itens analisados nesse trabalho e que estão relacionados ao crescimento da empresa são:

- I. O crescimento da estrutura organizacional (número de funcionários);
- II. o crescimento da estrutura física;
- III. o crescimento no número de clientes.

Para cada um desses itens descritos acima foram estipuladas algumas questões que estão presentes no questionário semi-estruturado aplicado junto aos entrevistados e assim puderam oferecer informações importantes para caracterizar os empresários segundo essas análises sobre o crescimento. As perguntas estipuladas são descritas abaixo:

- Houve o crescimento da estrutura organizacional (no número de funcionários)?
- Houve o crescimento da estrutura física da empresa (instalações, estrutura)?
- Houve crescimento no número de clientes?

I- Pergunta: Houve o crescimento da estrutura organizacional (no número de funcionários) (Fator crescimento)

É interessante a análise no número de funcionários, pois caso a empresa tenha conseguido obter crescimento nesse quesito, a princípio, significa que o empresário desejou fazer com que a sua empresa crescesse e assim contratou funcionários para poder atender as demandas de consumo. Vale lembrar que procurou-se detectar a existência do crescimento no número de funcionários como resultado final, ou seja, se o número de funcionários cresceu comparando-se o início das atividades do entrevistado na empresa e o resultado dos dias de hoje.

Diante das respostas dadas pelos empresários que estão relacionadas às questões sobre o crescimento no número de funcionários, forma-se o seguinte quadro 7:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (funcionários) – EMPREENDEDOR	A, C, D, E	04
<u>Não</u> houve crescimento (funcionários)	B	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (funcionários) – EMPREENDEDOR	G, H, J	03
<u>Não</u> houve crescimento (funcionários)	F, I	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (funcionários) – EMPREENDEDOR	M, N, O	03
<u>Não</u> houve crescimento (funcionários)	K, L	02

Quadro 7: Crescimento no número de funcionários (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observa-se que grande parte das empresas entrevistadas apresentaram crescimento no número de funcionários durante a sua trajetória. Algumas empresas não buscaram o crescimento no número de funcionários, talvez mantendo a mesma quantidade em relação ao início das atividades, e em outros casos chegou a ocorrer até mesmo uma diminuição.

Na análise dos dados desse trabalho com relação ao crescimento foram identificadas duas respostas por parte dos entrevistados, uma seria aquela que

demonstra que o empresário buscou ou tem intenção de crescer (voltada ao perfil empreendedor), e outra, aquela em que o fator crescimento não se mostra latente no entrevistado.

II - Pergunta: Potencial de crescimento da estrutura física (Fator crescimento)

Outro item abordado para avaliar o crescimento da empresa, refere-se a estrutura física. O crescimento desse item reflete os resultados positivos que a empresa possa ter acumulado durante sua existência. Pode indicar também a intenção do empresário em fazer crescer sua empresa, talvez por estar se preparando para um possível aumento dos seus negócios. Os resultados da pesquisa qualitativa quanto ao crescimento da estrutura física podem ser vistos no quadro 8:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (estrutura física) – EMPREENDEDOR	A, B, C, D, E	05
<u>Não</u> houve crescimento (estrutura física)	nenhuma	00
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (estrutura física) – EMPREENDEDOR	G, H, J	03
<u>Não</u> houve crescimento (estrutura física)	F, I	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (estrutura física) – EMPREENDEDOR	M, N, O	03
<u>Não</u> houve crescimento (estrutura física)	K, L	02

Quadro 8: Crescimento da estrutura física (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Pelo quadro 8 observa-se que grande parte das empresas buscaram crescimento com relação a estrutura física. Nesse sentido destacam-se as empresas atacadistas onde todas elas mostraram crescimento, havendo assim a ligação desses empresários com a característica empreendedora.

III - Pergunta: Crescimento no número de clientes (Fator crescimento)

É interessante identificar o crescimento da empresa quanto ao número de seus clientes. A demanda crescente de clientes pode afetar diretamente no resultado positivo da empresa quanto ao seu faturamento. O aumento no número de clientes ao longo do tempo pode indicar que a empresa venha fazendo investimentos e trabalhando no sentido de aprimorar o atendimento ao cliente buscando a sua satisfação, considerando que clientes fiéis podem continuamente trazer outros clientes para a empresa.

Por outro lado o fato da empresa não conseguir aumento no número de clientes, ao longo do tempo, pode representar que os consumidores de seus produtos estejam migrando para a concorrência, e isso, pode afetar a empresa financeiramente tanto a curto, médio ou longo prazo, em decorrência da diminuição no número destes.

Os resultados da pesquisa qualitativa quanto ao crescimento no número de clientes podem ser vistos no quadro 9:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (Número de clientes) – EMPREENDEDOR	A, B, C, D, E	05
<u>Não</u> houve crescimento (número de clientes)	nenhuma	00
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (Número de clientes) – EMPREENDEDOR	G, H, J	03
<u>Não</u> houve crescimento (número de clientes)	F, I	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento (Número de clientes) – EMPREENDEDOR	K, L, M, N, O	05
<u>Não</u> houve crescimento (número de clientes)	Nenhuma	00

Quadro 9: Crescimento no número de clientes (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Pelo quadro 9 observa-se que grande parte das empresas entrevistadas demonstraram aumento no número de clientes durante a sua existência, isso reflete de um modo geral, a aproximação do empresário com relação ao item crescimento, característico do perfil empreendedor.

Outras questões de caráter qualitativo sobre o crescimento foram perguntadas aos entrevistados, no sentido de reforçar sua possível identificação com o modo empreendedor, são elas:

- Como surgiu a empresa?
- O que pensa para o futuro de sua empresa?

IV - Pergunta: Como surgiu a empresa (Fator crescimento)

Essa pergunta relaciona-se com o fator de crescimento, pois quando se busca o relato do entrevistado sobre o surgimento da empresa, pode se encontrar algo que indique a existência de algum tipo de crescimento durante a sua história. A existência de algum tipo de crescimento no passado (crescimento da estrutura física, número de funcionários, número de clientes) indica que o empresário em algum momento de sua gestão teve a intenção de crescer, trabalhou e conseguiu resultados positivos.

O teor dessa pergunta encontra certa semelhança com as primeiras questões que também analisam a questão do crescimento (número de funcionários, estrutura física e número de clientes). A diferença entre essas questões está no fato de que nas primeiras, o que se procurou identificar foi o crescimento como resultado final da empresa em comparação ao início de suas atividades, nessa última questão sobre o surgimento da empresa, o que se buscou identificar foi se durante a existência da empresa, ocorreu em algum momento algum crescimento representativo, mesmo que atualmente como resultado final, a empresa não apresente um resultado positivo podendo até ter diminuído o seu tamanho.

Verificar o crescimento durante a história da empresa foi um procedimento necessário, pois durante a aplicação da pesquisa qualitativa foi encontrada uma empresa atacadista em que no relato de seu surgimento observou-se um aumento no número de funcionários, porém quando analisado nos dias atuais, seu resultado final não apresentou um crescimento no número de funcionários. O crescimento ocorreu apenas durante a sua história, e caso a abordagem sobre o crescimento se baseasse apenas nas 03 (três) primeiras perguntas (resultado final nos dias atuais)

esse crescimento durante a história não seria detectado. Quando se realiza a pergunta sobre o surgimento da empresa pôde-se perceber que mesmo a empresa não tendo um resultado final de crescimento, durante sua trajetória, poderia ter havido picos e momentos de crescimento representativo, o que dentro de uma análise sobre o perfil e contexto do empreendedor esse tipo de crescimento é conveniente que seja considerado.

Entre os resultados da pesquisa, puderam ser encontrados comentários que atestam o crescimento da empresa durante a sua trajetória, bem como outros comentários revelando que o crescimento não estava entre as prioridades, como o de um empresário de uma loja de confecções: “Sou aposentado, estava sem ocupação, ai minha prima que é da ótica aqui do lado me informou que esta loja estava pra vender, interessei-me, comprei e montei esse estabelecimento, pra não ficar parado resolvi procurar uma ocupação. Resolvi me dedicar ao comércio, não era um sonho, foi simplesmente encontrar uma ocupação”.

Percebe-se que o interesse desse entrevistado foi o de apenas encontrar uma ocupação. Não se identificam a vontade e o desejo de que seu negócio atinja grandes proporções de crescimento.

Os resultados da pesquisa qualitativa quanto a existência de crescimento da empresa em algum momento no passado podem ser vistos no quadro 10:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento em algum momento (geral) - EMPREENDEDOR	A, B, C, D, E	05
<u>Não</u> houve crescimento (geral)	nenhuma	00
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento em algum momento (geral) - EMPREENDEDOR	G, H, J	03
<u>Não</u> houve crescimento (geral)	F, I	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Houve crescimento em algum momento (geral) - EMPREENDEDOR	K, L, M, N, O	05
<u>Não</u> houve crescimento (geral)	Nenhuma	00

Quadro 10: Crescimento geral da empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

V - Pergunta: O que pensa para o futuro (Fator crescimento).

Nessa questão buscou-se identificar qual a expectativa do entrevistado com relação ao futuro de sua empresa, se ele pretende crescer ou não. Interessante observar que durante o desenvolvimento da pesquisa qualitativa, entre aqueles entrevistados que demonstraram vontade de crescer no futuro, foi também detectado em suas empresas um passado de crescimento. Nesse sentido, a vontade de crescer presente nesses entrevistados hoje, corresponde a um passado também de crescimento.

Por outro lado alguns entrevistados passaram por momentos difíceis no passado, e assim perderam sua vontade de crescer, ficando com pensamentos limitados e restritos quanto ao potencial de crescimento de suas empresas. Observa-se assim que um comportamento pode ser modificado, o perfil de um entrevistado que no passado tinha a intenção de crescer, pode ser substituído por um presente em que o desejo é o de se manter como está ou até mesmo encolher. Segue um comentário de um entrevistado do atacado de confecção que retrata essa questão sobre a perda da intenção de crescer: “Não adianta você crescer mais do que aquilo que você suporta, pela minha experiência, pra nós não dá, aí você precisa ter uma equipe, a gente não quer crescer, nós não queremos crescer, a gente já teve essa experiência de querer crescer, quase morremos, muito trabalho”.

Alguns entrevistados atribuíram que o futuro de crescimento de suas empresas está na dependência de fatores externos, um empresário de uma indústria citou que a dependência de seu crescimento futuro está no comportamento do comércio e nas mudanças climáticas das estações do ano (ambiente externo), assim caso o “ambiente” não mostre tendências voltadas ao crescimento eles também não pretendem crescer. Empresários como estes, preferem continuar do jeito que estão, sem crescimento. Segue o comentário de um empresário de uma indústria: “não sei no ramo de confecção está muito estranho, está meio parado não sei.... o comércio, a gente até que quer crescer, quer vender, eu não sei a gente só pensa na próxima estação, ver o que vai fazer, agora futuramente assim é meio difícil, a gente não sabe o que vai acontecer, porque o ano passado foi muito difícil, não teve aquele inverno, a gente depende muito do tempo” .

Problemas, obstáculos, barreiras todas as empresas passam, mas a interpretação de cada situação difícil é particular para cada empresário. Alguns acreditam que uma barreira ou obstáculo pode ser vencido, outros acreditam que barreiras são intransponíveis, a reação que cada entrevistado demonstrou no momento da pesquisa qualitativa reflete o seu perfil quanto à questão sobre a transposição de barreiras e a continuidade da intenção de crescer.

Através dessa pergunta sobre o que o entrevistado quer para o futuro, pôde-se entender aspectos voltados à identificação com o modo empreendedor, caso o empresário mesmo depois de passar por várias dificuldades com sua empresa, continue buscando e querendo crescer, pode se dizer que ele possui um potencial empreendedor. Segundo a teoria de Mintzberg (1973) sobre o modo empreendedor “o crescimento é o objetivo dominante na organização empreendedora” (MINTZBERG, 1973; p. 46).

Após a análise dos comentários daqueles que pretendem crescer no futuro (característica empreendedora) e aqueles que querem se manter como estão ou até mesmo encolher, segue o quadro 11.

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Pretende crescer – EMPREENDEDOR	A, C, D, E	04
<u>Não</u> pretende crescer	B	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Pretende crescer – EMPREENDEDOR	G, H	02
<u>Não</u> pretende crescer	F, I, J	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Pretende crescer – EMPREENDEDOR	M, N	02
<u>Não</u> pretende crescer	K, L, O	03

Quadro 11: Pretensão de crescimento (atacado, varejo e indústria)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao item de crescimento (característica empreendedora) que foram identificadas entre os entrevistados, ao final dessa análise no item 5.1.4, encontra-se o quadro que agrupa todas as características empreendedoras identificadas. A seguir a análise de outra característica presente no modo empreendedor caracterizada como a busca constante por oportunidades.

5.1.1.2 Busca constante por oportunidades

Mintzberg (1973) cita que no modo empreendedor a formação de estratégia é dominada pela busca ativa por novas oportunidades. Assim entender o comportamento do empresário com relação às oportunidades permite associá-lo ou não ao modo empreendedor.

Em um ramo de atividade tão turbulento quanto ramo de confecção voltado para a moda, tendências de mudança da estação ocorrem de forma bastante rápida, segundo comentário de uma entrevistada “a moda é volátil, muda muito...”, a questão pela busca por oportunidades precisa ser ainda mais constante, para acompanhar todas as mudanças que a moda e o comportamento do consumidor exigem.

Na parte do referencial teórico desse trabalho pode-se associar a questão da busca pelas oportunidades como o diferencial de um negócio, vale destacar o mais uma vez o comentário segundo Birley e Muzyka (2001) com relação às oportunidades,

[...] As oportunidades em si constituem algo que existe no papel ou como idéias. As oportunidades realizadas são aquelas que alguém transformou em negócios lucrativos e operantes. A oportunidade, em termos práticos, pode, portanto ser definida como um conceito negocial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro. (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 22).

Pela citação anterior, percebe-se a proximidade que a oportunidade possui com a questão do diferencial de negócio, que pode ser explorado pela empresa na tentativa de torná-lo lucrativo e operante.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à busca por oportunidades (aspecto voltado ao empreendedor) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no questionário semi-estruturado deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados e que visam identificar características voltadas à busca por oportunidades:

- Como surgiu a empresa?
- O Sr.(a) vê sua empresa mais como inovadora ou conservadora?

I - Pergunta: como surgiu a empresa (Fator oportunidade)

Durante o relato de alguns entrevistados sobre o surgimento de suas empresas, informações puderam ser encontradas, indicando se houve o aproveitamento de alguma oportunidade durante a sua história. Em alguns casos a criação da empresa deveu-se justamente pelo aparecimento de alguma oportunidade. Essa pergunta pôde indicar se na história da empresa algum momento de oportunidade foi aproveitado. Em alguns casos, uma oportunidade encontrada pode se tornar um novo método de trabalho para a empresa, a fabricação de um novo produto, um novo serviço. Neste trabalho a questão relacionada à oportunidade será considerada sob a ótica de que ela tenha sido encontrada e transformada em algum diferencial para a empresa.

No entanto, nem todas as oportunidades podem ser reconhecidas por todas as empresas, vale destacar então o potencial de alguns empresários, que possuem habilidades de reconhecimento e aproveitamento de oportunidades, pois a ação de reconhecer talvez não seja privilégio de todas as pessoas.

Quando existem muitas empresas em um mesmo segmento que acabam reconhecendo e aproveitando uma mesma oportunidade que tenha surgido, esta acaba perdendo o seu teor de diferencial, pois já não é de domínio de uma ou poucas empresas, assim essa oportunidade acaba se tornando algo comum e já não mais uma característica diferente que supera a concorrência. Daí a necessidade de se estar sempre buscando novas oportunidades, característica presente no perfil do empreendedor.

Seguem os comentários e as respostas, separados pelos grupos atacadistas, varejistas e processadores que puderam identificar se a empresa durante a sua trajetória aproveitou algum tipo de oportunidade e que pôde ser caracterizada como um diferencial do negócio:

a - Empresas atacadistas

Nas empresas de atacado, a maioria delas em algum momento de sua existência já aproveitaram alguma oportunidade e que acabaram se transformando em algum diferencial para a empresa. Seguem alguns comentários dos entrevistados das empresas atacadistas que atestam a sua atenção para as oportunidades (Quadro 12).

Empresa Atacadista	Comentário do entrevistado	Oportunidade
EMPRESA - A	"em 98 passei por dificuldades financeiras, então eu precisava de um ganho extra, comecei a vender uma roupas de uns amigos de Curitiba, só forneciam pra mim, forneciam a roupa pronta e eu vendia aqui, foi vendendo muito bem a roupa, ai em 99 eu passei a confeccionar".	Oportunidade – As roupas eram oferecidas por amigos de Curitiba, eram roupas diferenciadas.
EMPRESA – B	"Eu sabia comprar roupa, para próprio uso, ai comecei a arriscar a vender, fomos pegando gosto pela coisa, e começamos a buscar roupas em São Paulo e a coisa foi tomando vulto".	Oportunidade: A partir da habilidade da empresária de comprar roupas, acabaram indo buscar roupas em São Paulo, roupas diferenciadas a preços mais baratos.
EMPRESA – D	"Minha antiga chefe achava que de repente dava pra eu me virar sozinha, ai eu comecei na cara e a coragem, abri a empresa, tudo, e comecei a montar a equipe, na verdade eu tinha uma parceria com a Seda Cáustica".	Oportunidade: A antiga chefe proporcionou uma parceria para que ela montasse seu próprio negócio, possuía uma venda garantida.
EMPRESA – E	"A gente tem uma sessão de inverno para aqueles clientes que vão viajar para o exterior e que ficam expostas o ano inteiro, descobrimos isso por acaso, a gente encaixotava as coisas do inverno, então os clientes pediam e a gente tinha que abrir todas as caixas, dava trabalho então resolvemos abrir uma ala só para isso".	Oportunidade: Roupas para estações frias expostas o ano inteiro.

Quadro 12: Comentários sobre oportunidades (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

b - Empresas varejistas

Nas empresas de varejo, as empresas G e J demonstraram ter aproveitado alguma oportunidade durante a sua história, já as empresas F, H e I não demonstraram ter aproveitado nenhuma oportunidade (Quadro 13).

Empresa Varejista	Comentário do entrevistado	Oportunidade
EMPRESA – G	"O cliente já conhece meu produto.....temos fábrica própria, ele já compra mais pela marca e pela qualidade do produto que a gente vende, ele sabe que é uma marca boa, são camisas mais tradicionais e clássicas".	Oportunidade: fábrica própria e venda de um produto de qualidade voltado a camisas mais tradicionais e clássicas.
EMPRESA – J	"Eu gosto de trabalhar com marcas que ninguém conhece, eu gosto de fazer a marca. Os meus clientes vem procurar a mercadoria que eu trabalho, porque eles confiam no bom gosto da empresa".	Oportunidade: Procura se diferenciar trazendo marcas de boa qualidade e baseia seu atendimento como referência no bom gosto.

Quadro 13: Comentários sobre oportunidades (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

c - Empresas processadores

Nos processadores, as empresas M, N demonstraram ter aproveitado alguma oportunidade durante sua história, já nas empresas K, L e O, segundo relato dos entrevistados, não houve aproveitamento de nenhuma oportunidade (Quadro 14).

Empresa Processadora	Comentário do entrevistado	Oportunidade
EMPRESA - M	"um amigo nosso era candidato a vereador na época e era advogado da família, amigo de muitos anos e ele pediu para pintar 50 camisetas pra ele com o nome e número dele pra política ai eu falei o que eu faço, pintar 50 camisetas a mão uma a uma ..aqueles números desse tamanho aquelas coisas grandes, eu falei não vai dar certo isso, ai eu fui fazer um curso de serigrafia na Seri-telas, então fiz um curso, aprendi a gravar tela fazer uma arte final colocar na tela e estampar".	Oportunidade: encomenda de um amigo acabou auxiliando para o surgimento da empresa.
EMPRESA - N	"porque o pijama, que era o produto que eu trabalhava antes, tem um preço... ele não passa daquilo e eu comecei a ver eu trabalhava com seda, com renda importada umas coisas assim diferenciadas e eu comecei a ver que se aquilo virasse roupa tinha outro valor entendeu... a aí aproveitei o mesmo maquinário, as mesmas pessoas o mesmo jeito fechei as lojas acabei com meu ramo de camisolas e passei para o ramo de roupas".	Oportunidade: começou a trabalhar com o ramo de roupas por perceber que era mais lucrativo.

Quadro 14: Comentários sobre oportunidades (processadores)

Fonte: Resultados da Pesquisa

Os resultados da pesquisa qualitativa quanto ao aproveitamento de oportunidades dos entrevistados podem ser vistos no quadro 15:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Aproveitaram alguma oportunidade? – EMPREENDEDOR	A,B,D,E	04
<u>Não</u> aproveitaram	C	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Aproveitaram alguma oportunidade? – EMPREENDEDOR	G, J	02
<u>Não</u> aproveitaram	F, H, I	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Aproveitaram alguma oportunidade? – EMPREENDEDOR	M, N	02
<u>Não</u> aproveitaram	K, L, O	03

Quadro 15: Aproveitamento de oportunidade (atacadistas, varejistas, processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

II - Pergunta: O(a) Sr.(a) vê sua empresa mais como inovadora ou conservadora? (Fator oportunidade)

Nessa questão buscou-se identificar se a empresa busca atuar de forma inovadora, buscando a inovação em lançamento de seus produtos, inovação em investimentos na empresa, na estrutura física, ou por outro lado, se busca atuar de uma forma mais conservadora, com poucos investimentos e poucos lançamentos de novos produtos.

Drucker (1987) cita a relação do empreendedor com a inovação.

[...] Reconhecidamente, todas as pequenas empresas novas têm muitos pontos em comum. Entretanto, para ser empreendedora, uma empresa tem que possuir características especiais além de ser nova e pequena. Na verdade, os empreendedores constituem a minoria dentre as pequenas empresas. Eles criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. (DRUCKER, 1987; p. 29).

O comportamento do empresário inovador pode estar relacionado com o fato de que ele acredite que seu ambiente está em constante mudança e assim para acompanhar todas essas mudanças seria necessário estar sempre inovando em seus produtos, serviços e investimentos. Caso haja interesse do empresário pela

constante inovação, é preciso que ele esteja sempre atento para as novas tendências e para as novas oportunidades que irão influenciar na inovação dos seus produtos e serviços.

Por outro lado aquele empresário conservador, talvez não aprecie acompanhar as mudanças que ocorrem no ambiente externo de sua empresa, ou seja, prefere não se voltar para busca de novas oportunidades que possam trazer inovação aos seus produtos, serviços e investimentos. Algumas questões da pesquisa qualitativa puderam justificar a preferência de alguns empresários ao conservadorismo, um deles seria o caso de um atacadista que citou que sua empresa no passado passou por momentos difíceis, envolvida por problemas financeiros, como aumento do débito com fornecedores e diminuição de seu faturamento, e por essas razões prefere ter hoje um comportamento voltado ao conservadorismo, não realizando investimentos em inovações. Através desse comportamento conservador, a busca e o reconhecimento de novas oportunidades tornam-se mais difíceis, nesse sentido, segue o comentário de uma empresária de uma loja de confecções: “Somos conservadores em todos os sentidos, a gente tinha loja aqui do lado então a gente queria ampliar e fiquei assim pensando uns 2 anos mais ou menos, a gente tem medo do novopreferimos os produtos mais tradicionais”.

Os resultados da pesquisa que demonstram a atitude do entrevistado em buscar a inovação ou o conservadorismo podem ser vistos no quadro 16:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Buscam a inovação – EMPREENDEDOR	A, C, D, E	04
Buscam o conservadorismo	B	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Buscam a inovação – EMPREENDEDOR	I, J	02
Buscam o conservadorismo	F, G, H	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Buscam a inovação – EMPREENDEDOR	K, M, N	03
Buscam o conservadorismo	L, O	02

Quadro 16: Busca pela inovação ou conservadorismo? (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao item de busca por oportunidades (característica empreendedora) que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise de outro item presente no modo empreendedor caracterizado como um perfil centralizador.

5.1.1.3 Perfil centralizado

Como já exposto no referencial deste trabalho um perfil centralizado é característica do modo empreendedor, segundo Mintzberg (1973), a personalidade empreendedora é caracterizada por uma recusa em se submeter a uma autoridade, uma inabilidade de se trabalhar com ela e também uma conseqüente necessidade de fugir dela. No modo empreendedor o poder está na pessoa capaz de comprometer a organização em fortes cursos de ação. Esses cursos de ação podem seguir baseados em um poder pessoal e também no carisma.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à centralidade do poder (aspecto voltado ao empreendedor) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no roteiro de entrevistas deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características voltadas à centralização do poder:

- Como gerencia os investimentos na empresa?
- Quais as suas atividades na empresa?
- Existem muitas opiniões divergentes de seus funcionários (quanto aos objetivos estratégicos da empresa)?

I - Pergunta: Como gerencia os investimentos na empresa (Fator poder centralizado)

A análise da questão sobre o gerenciamento de investimentos da empresa é interessante, pois para que haja uma centralização e integração de uma equipe bem-sucedida (Birley e Muzyka, 2001) é necessário que investimentos sejam feitos dentro da empresa, direcionados a potencializar os objetivos estratégicos. À medida que uma equipe bem-sucedida se desenvolve dentro de uma empresa, as pessoas envolvidas nessa equipe também buscam visualizar e se atentar para os resultados de seus esforços, os quais podem ser representados pelos ganhos financeiros e pelos investimentos na própria empresa observados pelas melhorias em equipamentos, tecnologias e estrutura física.

Diante dos comentários obtidos com a pesquisa foram encontradas duas visões diferentes acerca da relação do entrevistado com seus investimentos. A primeira retrata o empresário disperso com relação aos seus investimentos, onde não existe uma concentração e centralização dos investimentos na própria empresa. Pelo contrário, eles são destinados a outros fins, agindo dessa maneira pode ser difícil que a convergência dos esforços da empresa (recursos humanos, tecnológicos, estruturais) rumo aos objetivos seja alcançada, uma vez que seus investimentos podem estar comprometidos para outras finalidades. Um exemplo dessa prática pode ser observado segundo comentários de alguns entrevistados, que citaram que seus investimentos não são destinados para a própria empresa, mas sim para imóveis e veículos. Nesse sentido, existe uma falta de foco quanto aos investimentos dessas empresas, a longo prazo, uma situação assim pode não se sustentar, caso a empresa passe por uma situação difícil que dificulte suas atividades, como por exemplo, o aparecimento de algum concorrente mais forte ou algum produto substituto, ou surgimento de uma nova tecnologia, assim essa empresa poderia não ter consistência financeira para superar esses obstáculos.

Uma outra visão refere-se àquele empresário que diz preferir investir na sua própria empresa, assim seus investimentos caracterizam-se de maneira centralizada, pois a partir daí seus esforços para convergência de recursos em direção a um objetivo pode possuir uma possibilidade maior de ter sucesso, pois nesse caso já existe uma consistência financeira que auxiliaria a empresa na resistência as flutuações e problemas que possam vir a surgir, de certa forma a

empresa estaria mais preparada para enfrentar os desafios que possam aparecer no futuro. Segundo comentário de uma empresária de uma loja de confecções que costuma investir na própria empresa: “Todo ano a gente está fazendo uma reforma, trocando móvel, fazendo uma pintura, todo ano a gente procura sempre estar mudando, não tem como, a gente tem que investir porque senão você fica defasado”.

Dentre as características de um perfil centralizador destacam-se as questões voltadas à maneira como os investimentos financeiros são aplicados. Caso sejam aplicados na própria empresa, subteme-se que estariam mais centralizados para fortalecimento dos recursos; se por outro lado, forem direcionados para outras frentes, como imóveis e veículos, pode-se entender que não estariam centralizados rumo aos objetivos e negócios da empresa. Segue o quadro 17 que demonstra qual o comportamento das empresas entrevistadas com relação ao gerenciamento de seus investimentos.

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Investem na própria empresa – EMPREENDEDOR	A, C, E	03
Investem em outras frentes	B, D	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Investem na própria empresa – EMPREENDEDOR	F, G, I, J	04
Investem em outras frentes	H	01
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Investem na própria empresa – EMPREENDEDOR	M, N, O	03
Investem em outras frentes	K, L	02

Quadro 17: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II Pergunta: Quais as suas atividades na empresa (Fator poder centralizado)

Através dessa questão, busca-se entender até que ponto os entrevistados buscam centralizar e concentrar as atividades e funções da empresa em suas mãos. Alguns entrevistados responderam que buscam concentrar e centralizar as atividades da empresa em suas mãos. Isso, de certa forma, indica um perfil centralizador, uma vez que demonstraram uma vontade de manter as coisas da sua

empresa sob sua guarda e averiguação. Essa atitude centralizadora pode ter aparecido pelo fato de que as empresas da pesquisa são micro e pequenas e assim é possível que as atividades sejam ainda concentradas nas mãos do empresário, diferentemente caso se tratasse de uma grande empresa onde o volume de informação e atividades é bem maior e assim a centralização das atividades torna-se mais difícil de ser alcançada.

A maioria dos entrevistados disse que concentram vários afazeres em suas mãos, entre essas atividades, as compras, o setor financeiro, as negociações. Por outro lado, surgiram também entrevistados que disseram possuir apenas algumas atividades específicas sob seu comando, caracterizando essas atividades como estratégicas para a empresa, atividades essas que necessitam da averiguação, acompanhamento e controle do empresário para que tenham continuidade dentro do fluxo de atividades da empresa.

Alguns exemplos desse comportamento de controle de apenas atividades estratégicas são os processadores M e N, que citaram que possuem sob seu comando as áreas de desenvolvimento do produto, as outras áreas e funções acabam sendo delegadas a supervisores e gerentes. Porém buscam estar em constante contato e informados a respeito de todas as atividades da empresa.

De uma forma geral, na pesquisa, constatou-se que todas as empresas entrevistadas, de uma forma geral, buscam centralizar as informações, sejam operacionais, gerenciais e estratégicas, para que estejam sob seu comando e supervisão. Esses empresários são os responsáveis pelas decisões estratégicas. Então, para isso, necessitam estar atentos para todos os eventos e acontecimentos que se referem aos negócios de sua empresa.

Essa questão foi interessante no sentido de identificar até que ponto os empresários entrevistados buscam centralizar o controle das atividades da empresa, no sentido de terem poderes de controle em suas mãos.

Nessa pergunta todos entrevistados disseram centralizar o controle em suas mãos, é difícil encontrar a questão do delegar funções, talvez, pelo fato de se caracterizarem como micro e pequenas empresas e que desde o começo de sua existência todas as atividades da empresa estavam concentradas na figura desse empresário (Quadro 18).

Questão (atacadistas, varejistas e processadores)	Empresas	Qtde empresas
Centralizam as atividades – EMPREENDEDOR	Todas	15
Não centralizam suas atividades	Nenhuma	00

Quadro 18: Centralização das atividades (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa

III - Pergunta: Existem muitas opiniões divergentes (quanto aos objetivos da organização) (Fator poder centralizado)

Caso haja entre os funcionários a existência de muitas opiniões divergentes quanto aos objetivos da empresa, isso pode ser um indicativo, de que seja difícil para que o empresário consiga centralizar os esforços dos empregados de uma organização rumo a objetivos definidos. A existência de muitas opiniões divergentes pode fazer com que os funcionários tenham dificuldade de seguir e acatar as instruções definidas pela alta administração.

Por outro lado, poucas opiniões divergentes, podem trazer uma facilidade para que o empresário consiga comunicar suas intenções e decisões estratégicas a seus empregados e centralizar seus esforços em busca dos objetivos. Dessa maneira, à medida que o empresário consegue comunicar aos seus empregados as decisões sobre o futuro da empresa e que consiga a partir daí a colaboração de todos sem o aparecimento de opiniões divergentes quanto aos objetivos, pode-se dizer de uma forma geral que a convergência dos esforços seja mais fácil de ser alcançada. Segundo comentário de uma empresária de uma loja de confecções a respeito de opiniões divergentes: “Não se tem opiniões divergentes de nenhum dos funcionáriosprevalece o que eu faloé bem assim ...o que eu falei tá falado... mas é bem assimé que eu não imponhoeu sugiro pra gente fazer uma coisa”.

Essa questão foi interessante no sentido de descobrir se há muitas opiniões divergentes entre os funcionários quanto aos objetivos da empresa, caso haja muitas divergências pode existir certa dificuldade do empresário em conseguir centralizar os esforços e as idéias de todos os envolvidos na busca dos objetivos, por outro lado, se houver poucas opiniões divergentes pode significar que a questão da centralização de esforços se torne mais fácil de ser atingida.

Segundo comentários dos entrevistados, todos os entrevistados disseram que em suas empresas não existem opiniões divergentes dos funcionários com relação aos objetivos (Quadro 19).

Questão (atacadistas, varejistas e processadores)	Empresas	Qtde empresas
Não existem opiniões divergentes – EMPREENDEDOR	Todas	15
Existem opiniões divergentes	Nenhuma	00

Quadro 19: Existência de opiniões divergentes (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao item da centralização do poder (característica empreendedora) que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise de outra característica presente no modo empreendedor relacionadas aos saltos longos (crescimento) mesmo em face à incerteza.

5.1.1.4 Saltos longos (crescimento).

Busca-se identificar nessa questão se a empresa durante sua história conseguiu grandes proporções de crescimento, que podem ser caracterizados como saltos longos e ganhos dramáticos mesmo face à incerteza, ou seja, procura-se analisar através dessa questão se houve concretamente um resultado de um grande crescimento durante a sua história. Essa característica de saltos longos está diretamente relacionada ao modo empreendedor de Mintzberg (1973).

Na pesquisa qualitativa, houve casos em que a empresa obteve grandes crescimentos (saltos longos) durante sua história, um desses relatos pode ser identificado por um empresário que cita que o início da sua empresa foi um começo com pouco dinheiro, mas mesmo assim conseguiu levar sua empresa a altos patamares de ganhos: “No começo quando você não conhece ninguém, você não tem capital, comecei sem capital, como é que você começa uma empresa sem capital? Comecei com R\$ 1.800,00 aí foi, pra mim foi o mais difícil,...comecei com R\$ 1.800,00 e hoje, estou aqui, não tem como, é que você vai comprando, vai

comprando, vai injetando e injetando, e acaba acontecendo, hoje tenho 50 revendedoras”.

Os resultados da pesquisa que demonstram o aparecimento de grandes proporções de crescimento durante a existência da empresa podem ser vistos no quadro 20:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve grandes saltos – EMPREENDEDOR	A, B, C, D, E	05
<u>Não</u> houve grandes saltos	nenhuma	00
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Houve grandes saltos – EMPREENDEDOR	H	01
<u>Não</u> houve grandes saltos	F, G, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Houve grandes saltos – EMPREENDEDOR	M, N	02
<u>Não</u> houve grandes saltos	K, L, O	03

Quadro 20: Existência de grandes saltos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao item da existência de grandes saltos (característica empreendedora) que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise do modo adaptativo.

5.1.2 Caracterização do modo adaptativo

Quando se analisa o modo adaptativo percebe-se a existência de várias diferenças em relação ao modo empreendedor, algumas dessas diferenças entre os modos são descritas abaixo.

Enquanto que no modo empreendedor o empresário trabalha em direção a uma visão de futuro, leva em conta a vontade de crescer, por outro lado, no modo adaptativo, a empresa caminha conforme a situação do contexto em que ela está inserida, os passos estratégicos da empresa vão acontecendo à medida que ela busca informações do seu ambiente externo (mercado, economia, clientes, fornecedores, concorrentes) e procura agir de maneira reativa, tendo como base

esses acontecimentos externos, suas expectativas de futuro nem sempre correspondem à vontade de crescer como no modo empreendedor.

Enquanto que no modo empreendedor, o empresário representa uma figura de poder no contexto organizacional, onde as aspirações e intenções deste possuem peso sobre o direcionamento da empresa, por outro lado, no modo adaptativo, o empresário acaba decidindo muitas vezes tendo como base o que acontece a sua volta, onde pode apenas copiar uma tendência que ele acredite ser interessante no momento, o seu modo de pensar e suas vontades acabam deixando espaço para a adaptação ao ambiente externo.

A partir do conhecimento dessas diferenças entre os modos de formação de estratégia, segundo Mintzberg (1973), os itens característicos presentes nos estrategistas voltados ao modo adaptativo são:

- I. Aspectos relacionados à falta de objetivos claros;
- II. perfil reativo;
- III. tomada de decisões incrementais (baseadas no feed-back);
- IV. tomada de decisões desordenadas.

5.1.2.1 Falta de objetivos claros

Essa característica segundo Mintzberg (1973), representa o modo adaptativo, ou seja, para este modo não é importante que a empresa tenha objetivos claros e específicos, pois como não se tem idéia do que irá acontecer no futuro quanto aos aspectos de desempenho do mercado, o comportamento de compra do consumidor, então é preferível que o empresário se comporte de uma maneira que aguarde passivamente as situações externas acontecerem, e a partir disso, decidir qual ação tomar. Analisando essa característica, não faz sentido que a empresa tenha objetivos claros uma vez que esses objetivos podem não ser atingidos, caso algum problema aconteça no futuro, podendo fazer com que a empresa altere seu curso de direção.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à falta de objetivos claros (aspecto voltado ao adaptativo) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes na entrevista semi-estruturada deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características voltadas a falta de objetivos claros:

- O que pensa e visualiza para o futuro?
- Como gerencia os seus investimentos?

I - Pergunta: O que pensa e visualiza para o futuro da empresa? (Fator falta de objetivos claros)

Essa questão procura identificar qual o interesse da empresa com relação ao seu futuro, se possui algum objetivo claro e definido ou não possui. Segue o comentário de uma empresária de uma indústria que possui clareza quanto à visão de objetivos claros e definidos para o futuro: “Eu pretendo mudar para um terreno maior com no mínimo de 2.000 a 3.000 metros quadrados, pretendo crescer, atender melhor meus clientes para que eles concentrem um pouco mais da sua produção comigo”.

Por outro lado, existe o empresário que não visualiza nenhum objetivo claro e definido para o futuro, colocando assim, a direção de sua empresa de uma forma dependente em relação aos acontecimentos que possam surgir no futuro, atuando de forma passiva, característica essa que está associada ao modo adaptativo.

Os resultados da pesquisa que demonstram a falta ou não de objetivos claros para o futuro da empresa podem ser vistos no quadro 21:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Não possuem objetivos claros p/ o futuro – ADAPTATIVOS	B	01
Possui objetivos claros para o futuro	A, C, D, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Não possuem objetivos claros p/ o futuro – ADAPTATIVOS	F, H, I	03
Possui objetivos claros para o futuro	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Não possuem objetivos claros p/ o futuro – ADAPTATIVOS	K, L, O	03
Possui objetivos claros para o futuro	M, N	02

Quadro 21: Objetivos claros para o futuro (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Como gerencia os investimentos de sua empresa?

Nessa questão busca-se identificar até que ponto os investimentos estão de acordo com os objetivos da empresa. É possível identificar até que ponto a relação entre objetivo e investimento é coerente, não faz sentido uma empresa ter objetivos de crescer, conquistar mercados se na questão dos seus investimentos procura investir em imóveis e veículos. Se a empresa não procura investir em nenhum objetivo voltado para a empresa e sim direciona para outros fins pode-se dizer, de uma forma geral, que ela se torna mais adaptativa quando comparada àquela empresa que possui objetivos de futuro claros e possui investimentos voltados para esses objetivos.

Os resultados da pesquisa que demonstram o gerenciamento dos investimentos da empresa podem ser vistos no quadro 22:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Não possuem investimentos na empresa – ADAPTATIVOS	B, D	02
Investem na empresa para os objetivos	A,C, E	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Não possuem investimentos na empresa – ADAPTATIVOS	H	02
Investem na empresa para os objetivos	F, G, I, J	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Não possuem investimentos na empresa – ADAPTATIVOS	K, L	02
Investem na empresa para os objetivos	M, N, O	03

Quadro 22: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao item falta de objetivos claros (característica adaptativa) que foram identificados entre os entrevistados. A seguir a análise de outra característica presente no modo adaptativo relacionadas a um perfil reativo.

5.1.2.2 Característica reativo

Como já exposto no referencial teórico desse trabalho, essa característica reativa procura identificar até que ponto o empresário se coloca passivamente com relação aos acontecimentos do ambiente externo de sua empresa. Um perfil reativo seria o caso daquele empresário que aguarda as coisas acontecerem no ambiente externo de sua empresa para a partir daí tomar uma iniciativa. Nesse caso pode-se tornar difícil a estipulação de objetivos consistentes para o futuro, uma vez que a empresa se encontra de uma maneira em que depende dos acontecimentos de seu ambiente externo para tomar o seu rumo.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação a uma característica reativa (aspecto voltado ao adaptativo) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes na entrevista semi-estruturada deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características voltadas a um aspecto reativo:

- O que pensa para o futuro de sua empresa?
- Como gerencia os investimentos em sua empresa?

I - Pergunta: O que pensa para o futuro da empresa (Fator reativo)

Através dessa pergunta busca-se questionar o empresário a respeito do futuro de sua empresa, aquele que diz conseguir visualizar um futuro e possui objetivos definidos significa de certa forma que ele não quer apenas se adaptar as transformações que o ambiente externo exige, pelo contrário pretende atuar de uma maneira pró-ativa para moldar esse ambiente futuro conforme as suas pretensões.

Os resultados da pesquisa que demonstram a falta ou não de objetivos claros para o futuro da empresa podem ser vistos no quadro 23:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Não tem objetivos – são reativos – ADAPTATIVOS	B, D	02
Tem objetivos para o futuro	A, C, E	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Não tem objetivos – são reativos – ADAPTATIVOS	F, H, I	03
Tem objetivos para o futuro	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Não tem objetivos – são reativos – ADAPTATIVOS	K, L, O	03
Tem objetivos para o futuro	M, N	02

Quadro 23: Objetivos para o futuro – reatividade (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Como realiza os investimentos da empresa (Fator reativo)

Essa questão busca identificar de que maneira os investimentos são realizados na empresa bem como se estão de acordo com os objetivos e a visão de futuro. Aquele entrevistado que na questão anterior citou que possui visão de futuro

e quer se colocar de uma maneira pró-ativa diante dos acontecimentos, nessa questão sobre os investimentos pode reforçar ainda mais a sua coerência com relação ao futuro.

Aquele empresário que possui seus investimentos de acordo com os seus objetivos futuros, pode-se dizer de uma forma geral que ele está realmente se preparando e não quer deixar sua empresa de maneira reativa, apenas se adaptando aos acontecimentos de forma dependente.

Por outro lado, aquele empresário que não possui seus investimentos voltados para os seus objetivos, mas sim são destinados a outros fins, encontram-se indicativos de que para o futuro, sua condição será muito mais dependente dos acontecimentos e também reativa, do que uma atitude de previsão e de preparo.

Pode-se citar como um exemplo, uma empresa que no futuro tem a oportunidade de investir em algo rentável, porém acabou não realizando seus investimentos de maneira integrada e coerente com os objetivos da empresa e assim esse investimento acabou se dispersando no decorrer do tempo resultando na perda dessa oportunidade, pois não estava preparada financeiramente e estruturalmente para investir. Este perfil passivo pode ter colocado a empresa de uma forma reativa frente aos acontecimentos e características do ambiente.

Os resultados da pesquisa que demonstram de que maneira os investimentos são gerenciados na empresa podem ser vistos no quadro 24:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Investimentos destinados a outros fins – ADAPTATIVO	B, D	02
Investimentos direcionados na própria empresa	A, C, E	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Investimentos destinados a outros fins – ADAPTATIVO	H	01
Investimentos direcionados na própria empresa	F, G, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Investimentos destinados a outros fins – ADAPTATIVO	K, L	02
Investimentos direcionados na própria empresa	M, N, O	03

Quadro 24: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao perfil reativo (característica adaptativa) que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise de outra característica presente no modo adaptativo relacionadas à tomada de decisões incrementais (baseadas no feed-back).

5.1.2.3 Tomadas de decisões incrementais (Baseadas no feed-back)

Como já exposto no referencial teórico desse trabalho, nessa questão busca-se entender de que maneira os aspectos presentes no ambiente externo influenciam no processo decisório das empresas. Até que ponto os concorrentes, os clientes, a economia, a política influenciam na tomada de decisões estratégicas das empresas entrevistadas.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação a uma característica de tomadas de decisões incrementais baseadas no feed-back (aspecto voltado ao adaptativo) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes na entrevista semi-estruturada deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características voltadas as decisões incrementais:

- Como é o relacionamento com o seu cliente?
- Como é o relacionamento com seu fornecedor?
- Como é o relacionamento com seus concorrentes?
- Em que momentos a economia, política, taxas, encargos influenciam nos seus negócios?

I - Pergunta: Como é o seu relacionamento com o cliente (Fator decisões incrementais)

Essa pergunta busca verificar até que ponto as decisões estratégicas são influenciadas pela opinião e feed-back dos clientes. O cliente, através de seu comportamento de compra, pode possuir um grande poder diante da empresa, uma

vez que ele pode ditar e influenciar diretamente nas decisões estratégicas. Segue o comentário de um atacadista de roupas que considera a influência do cliente sendo que este teria um “poder” de chegar a influenciar no mix de produtos: “Sim, a sugestão que o cliente contribui são as tendências, ele sempre dá opiniões e comentários como... ‘ah eu vi uma blusa assim, ou numa revista, novela ou uma colega...’ então a gente procura observar esse lado também...aquele relacionamento de liberdade de perguntar e de se informar”.

Por outro lado, a empresa que não considera a opinião dos clientes para as suas decisões estratégicas, pode significar que o empresário atesta e acredita que a própria empresa e seus responsáveis possuem bom gosto, e acabam não sendo influenciados por aquilo que os clientes dizem e querem, não se colocam dependentes desse tipo de informação. Nesse caso, podem talvez possuir uma outra fonte de referência de maior peso tais como fornecedores ou concorrentes. Segue o comentário de um atacadista: “Nos baseamos pouco no cliente... na verdade, meu cliente não tem a informação que a gente tem sobre a moda. Temos informações importantes do nosso fornecedor”.

Os resultados da pesquisa que demonstram se os entrevistados consideram a influência dos clientes no seu processo de tomada de decisões, aspecto esse voltado ao modo adaptativo podem ser vistos no quadro 25:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos clientes – ADAPTATIVO	A, E	02
<u>Não</u> consideram a influência dos clientes	B, C, D	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos clientes – ADAPTATIVO	F, H, I	03
<u>Não</u> consideram a influência dos clientes	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos clientes – ADAPTATIVO	K, L, O, N	04
<u>Não</u> consideram a influência dos clientes	M	01

Quadro 25: Influência dos clientes (atacado, varejo e indústria)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Relacionamento com fornecedores (Fator decisões incrementais)

Outra fonte de referência que pode influenciar os empresários nas suas decisões estratégicas são os fornecedores. Para alguns entrevistados, os fornecedores são dotados de informações importantes, devido a isso é grande a sua influência. Segue o comentário de um atacadista sobre a importância de seus fornecedores: “Eu tenho fornecedores que eles vão para a Europa, se baseiam muito na Europa, Estados Unidos, se baseiam nos lançamentos de lá ...meus fornecedores vão para Europa, Estados Unidos pesquisam e eu tenho acesso a essa pesquisa...então é onde eu consigo facilidade de tendências e lançamentos”.

Por outro lado existem empresários que acreditam que os fornecedores não sejam uma fonte de referência para sua empresa, podendo ter assim outras fontes para tomar suas decisões estratégicas tais como clientes ou concorrentes, ou até mesmo não se basear em nenhum tipo de fonte externa.

Os resultados da pesquisa que demonstram de que maneira os entrevistados consideram a influência dos fornecedores no seu processo de tomada de decisões podem ser vistos no quadro 26:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos fornecedores- ADAPTATIVO	A, B, C, D, E	05
<u>Não</u> consideram a influência dos fornecedores	nenhuma	00
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos fornecedores – ADAPTATIVO	F, G, I, J	04
<u>Não</u> consideram a influência dos fornecedores	H	01
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos fornecedores – ADAPTATIVO	K, L, M, N	04
<u>Não</u> consideram a influência dos fornecedores	O	01

Quadro 26: Influência dos fornecedores (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III - Pergunta: Relacionamento com concorrentes (Fator decisões incrementais)

Os concorrentes podem ser uma grande fonte de consulta e de influência para que o empresário tome suas decisões estratégicas. Caso o concorrente tome um outro rumo, lance uma tendência, pode ser uma referência para que o

empresário copie esse concorrente para que tenha condições semelhantes de potencial competitivo, para esse empresário, é importante monitorar o concorrente constantemente.

Por outro lado existe aquele empresário que não costuma monitorar sua concorrência, não busca essa referência para tomar suas decisões, pode possuir outras fontes de referência. Para esse empresário não importa aquilo que o concorrente faz, então não existe o hábito de monitorá-lo e de se basear em seus movimentos: “A concorrência somos nós mesmos, a gente não monitora concorrentes, nada, o que acontece, a gente não se preocupa com nada, nossa preocupação é o seguinte: se a gente estiver mal, a nossa mercadoria não tiver preço, tiver ruim, não vende, agora o que meu concorrente está vendendo isso é com ele, a gente não se estressa com isso”.

Os resultados da pesquisa que demonstram se os entrevistados consideram a influência dos concorrentes no seu processo de tomada de decisões, aspecto esse voltado ao modo adaptativo podem ser vistos no quadro 27:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos concorrentes – ADAPTATIVO	A, E	02
<u>Não</u> consideram a influência dos concorrentes	B, C, D	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos concorrentes – ADAPTATIVO	G, I, J	03
<u>Não</u> consideram a influência dos concorrentes	F, H	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência dos concorrentes – ADAPTATIVO	M, N, O	03
<u>Não</u> consideram a influência dos concorrentes	K, L	02

Quadro 27: Influência dos concorrentes (atacado, varejo e processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa.

IV - Pergunta: Em que momentos a economia, política, taxas, encargos influenciam nos seus negócios. (Fator decisões incrementais)

Através dessa pergunta busca-se identificar até que ponto o empresário acredita que fatores como a economia, política, taxas, tributos influenciam nas

decisões estratégicas da empresa. Aspectos como o poder econômico de compra dos clientes, os impostos, taxas, encargos os quais as empresas estão submetidas podem ser grandes influenciadores para as decisões estratégicas. Segue o comentário de um atacadista de confecções: “Influenciam muito, muito alto os impostos, você vê que isso é uma briga constante dos empresários, comerciantes, tudo é muito alto... isso aí é um absurdo, nossos impostos...isso aí você pode ver que é muito alto, a nossa carga tributária é terrível”.

Por outro lado existem as empresas que não consideram esses aspectos como grandes influenciadores para suas decisões estratégicas. Para esses empresários sua empresa não é dependente dessas políticas e da economia. Vale destacar que todo e qualquer empresário acredita que sua empresa venha a ser influenciada pelo desempenho da economia do país, por mudanças em impostos, taxas e encargos, porém o que procurou avaliar nessa questão foi o fato do empresário considerar essa influência em grandes proporções. Segue o comentário de um atacadista que acredita que sua empresa não é muito influenciada por esses aspectos: “Não, pra mim não, micro empresa não tem, isso aí, de repente empresa muito grande, mas pra mim não. Volta e meia a prefeitura arruma uma taxinha, mas não chega a abalar o meu negócio”.

Os resultados da pesquisa que demonstram se os entrevistados consideram a influência da política, taxas, economia no seu processo de tomada de decisões podem ser vistos no quadro 28:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência da política, taxas – ADAPTATIVO	A, B, E	03
<u>Não</u> consideram a influência da política, taxas, economia	C, D	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência da política, taxas - ADAPTATIVO	F, H, I	03
<u>Não</u> consideram a influência da política, taxas, economia	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Consideram a influência da política, taxas – ADAPTATIVO	M, O	02
<u>Não</u> consideram a influência da política, taxas, economia	K, L, N	03

Quadro 28: Influência das políticas, taxas, economia (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes às tomadas de decisões incrementais baseadas no feed-back (característica adaptativa) que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise de outra característica presente no modo adaptativo caracterizados como as tomadas de decisões de forma desordenada.

5.1.2.4 Tomadas de decisões desordenadas

Conforme o referencial teórico busca-se identificar através dessa característica a maneira como as decisões estratégicas são tomadas. Caso sejam efetuadas de modo desarticulado estaria de acordo com as características adaptativas, nesse sentido, não existem questões de coordenação de atividades dessa maneira a estratégia se torna fragmentada e o estrategista acaba se adaptando as necessidades do momento.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação a uma característica de tomadas de decisões desordenadas (aspecto voltado ao modo adaptativo) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes na entrevista semi-estruturada deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características voltadas as decisões incrementais:

- O que pensa para o futuro de sua empresa?
- Como são gerenciados os investimentos na empresa?
- Sua empresa hoje é o resultado de uma visão que teve no passado?

I - Pergunta: O que pensa para o futuro de sua empresa (Fator decisões desordenadas)

Mais uma vez essa questão sobre a visão de futuro da empresa surge para entender o aspecto adaptativo dos entrevistados, essa pergunta procura descobrir

se o empresário possui objetivos claros para o futuro da empresa. Caso existam objetivos claros, pode-se entender que ele disporá de seu esforço para que as decisões e as ações sejam ordenadas em busca desse objetivo, a convergência dos esforços e dos recursos (humanos, tecnológicos, estruturais) precisam ser ordenados para que as ações se efetivem.

O empresário que disse não possuir uma clara visão de objetivos, de certa forma não teria como se preparar estruturalmente e de maneira ordenada para o futuro, uma vez que não saberia para onde estaria indo, assim, as decisões acabariam sendo desordenadas, pois as ações na empresa vão acontecendo conforme as mudanças do ambiente.

Os resultados da pesquisa que demonstram se os entrevistados possuem ou não objetivos claros para o futuro podem ser vistos no quadro 29:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> possuem objetivos – decisões desordenadas - ADAPTATIVO	B, D	02
Possuem objetivos claros para o futuro	A, C, E	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> possuem objetivos – decisões desordenadas - ADAPTATIVO	F, H, I	03
Possuem objetivos claros para o futuro	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> possuem objetivos – decisões desordenadas - ADAPTATIVO	K, L, O	03
Possuem objetivos claros para o futuro	M, N	02

Quadro 29: Objetivos claros para o futuro (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: como realiza os investimentos da empresa (Fator decisões desordenadas)

Essa questão busca identificar se existe uma coerência de aplicações financeiras voltadas aos objetivos estratégicos da organização.

O empresário que na questão anterior disse possuir objetivos claros, e possui seus investimentos coerentes em direção a esses objetivos, pode existir uma ordenação entre visão de futuro e investimentos.

Por outro lado o empresário que aplica seus investimentos em outras frentes e não na própria empresa, possui uma incoerência na relação entre objetivos e investimentos. Dessa maneira, transparece uma atitude desordenada, pois ações estratégicas que poderiam ser implementadas no futuro podem vir a ser prejudicadas, pelo fato de não haver uma consistência com relação aos investimentos financeiros.

Os resultados da pesquisa que demonstram a maneira pela qual os entrevistados realizam seus investimentos podem ser vistos no quadro 30:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> realizam investimentos na empresa – ADAPTATIVO	B, D	02
Realizam investimentos na empresa	A, C, E	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> realizam investimentos na empresa – ADAPTATIVO	H	01
Realizam investimentos na empresa	F, G, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> realizam investimentos na empresa – ADAPTATIVO	K, L	02
Realizam investimentos na empresa	M, N, O	03

Quadro 30: Gerenciamento dos investimentos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III - Pergunta: Sua empresa é o resultado de uma visão que você teve no passado?
(Fator decisões desordenadas)

Essa questão busca identificar até que ponto o resultado do que a empresa é hoje corresponde a uma visão que o empresário teve no passado, ou seja, busca verificar se as ações estratégicas da empresa foram ordenadas durante sua trajetória para se transformar naquilo que o empresário havia imaginado no passado.

O empresário que cita que o resultado do que sua empresa é hoje corresponde a uma visão do passado, pode-se dizer, que existiu uma tendência de que as decisões estratégicas tenham sido tomadas de uma forma ordenada para que a situação da empresa se constituísse conforme as vontades deste.

Por outro lado aquele empresário que disse que durante a trajetória da sua empresa as coisas foram acontecendo, e que nem tinha imaginado que ela se

transformaria no que ela é hoje, identifica-se uma certa proximidade com as decisões tomadas de forma desordenada, pois não se tinha idéia para onde se estava indo, ou seja, o resultado final não correspondeu a uma visão do passado.

Para alguns empresários, poderia até haver objetivos claros imaginados no passado, porém as decisões foram tomadas de forma desordenada, baseadas naquilo que o ambiente mostrava durante a sua trajetória e assim o resultado final não correspondeu a sua visão do passado.

Os resultados da pesquisa que demonstram se o que a empresa é hoje corresponde a uma visão que o empresário teve no passado podem ser vistos no quadro 31, caso não haja correspondência quanto à visão do passado, entende-se que este perfil estaria mais próximo do modo adaptativo:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> corresponde a uma visão do passado - ADAPTATIVO	A, B, D	03
Corresponde a uma visão do passado	C, E	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> corresponde a uma visão do passado - ADAPTATIVO	F, G, H, I	04
Corresponde a uma visão do passado	J	01
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> corresponde a uma visão do passado - ADAPTATIVO	K, L, M, N, O	05
Corresponde a uma visão do passado	Nenhuma	00

Quadro 31: A empresa hoje corresponde a uma visão do passado (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes às tomadas de decisões desordenadas (característica adaptativa) que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise do modo Planejamento.

5.1.3 Caracterização do modo planejamento

Conforme o referencial teórico busca-se identificar nos entrevistados características voltadas ao planejamento, onde prevalece aspectos voltados mais a um sentido analítico de formulação de estratégia, ao contrário do empreendedor e do adaptativo que possuem um aspecto mais de formação de estratégia. Caso sejam encontrados entre os entrevistados características voltadas a um aspecto analítico de formulação de estratégia pode se dizer que esteja de acordo com as características do modo de planejamento, segundo Mintzberg (1973), o modo planejamento é orientado pela análise sistemática e compreensiva e é usado na crença de que a análise formal possa fornecer a compreensão do ambiente suficiente para influenciá-lo.

A partir do conhecimento do modo planejamento voltado principalmente a formulação de estratégia, segundo Mintzberg (1973), os itens característicos presentes nos estrategistas voltados ao modo planejamento são:

- O analista tem o papel importante na formação da estratégia;
- O modo planejamento se foca na análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios das propostas;
- O modo planejamento é caracterizado acima de tudo pela integração de decisões e estratégia.

5.1.3.1 Importância do papel do analista na formação da estratégia

Essa característica segundo Mintzberg (1973), representa o modo planejamento, ou seja, no modo planejamento o analista tem o papel importante na formação da estratégia, o analista ou o planejador trabalha com o gerente e assume grande responsabilidade por grande parte do processo de formulação da estratégia o seu papel é aplicar as técnicas da ciência de gerenciamento e análise de policiamento para o desenho de estratégias de longo alcance.

Cabe ao analista da estratégia a responsabilidade pelas análises e posteriores decisões estratégicas sobre o rumo da organização baseada em um senso analítico de formulação.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação ao papel importante do analista na formulação de estratégia (aspecto voltado ao planejamento) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no questionário semi-estruturado deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar essa característica:

- Conhece planejamento estratégico?
- Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?
- Aplica o planejamento estratégico na empresa hoje?

I - Conhece o planejamento estratégico?

O fato de o entrevistado ter conhecimento a respeito do planejamento estratégico pode indicar que a realização e o sucesso da formulação de estratégia possa estar ligada diretamente ao empresário / proprietário considerado este como o analista principal da estratégia, demonstrando assim ter uma papel importante quanto a esse quesito (Quadro 32).

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Conhece planejamento estratégico – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> conhece nada a respeito de planejamento estratégico	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Conhece planejamento estratégico – PLANEJAMENTO	G	01
<u>Não</u> conhece nada a respeito de planejamento estratégico	F, H, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Conhece planejamento estratégico – PLANEJAMENTO	N	01
<u>Não</u> conhece nada a respeito de planejamento estratégico	K, L, M, O	04

Quadro 32: Conhecimento a respeito de planejamento estratégico (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?

O fato de já ter aplicado o planejamento estratégico na empresa indica que o empresário entrevistado tenha tomado a iniciativa dessa realização o que pode demonstrar a importância de seu papel para a formulação, realização e sucesso da estratégia (Quadro 33).

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	Nenhuma	00
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	N	01
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	K, L, M, O	04

Quadro 33: Já aplicou o planejamento estratégico na empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III Aplica o planejamento estratégico atualmente?

A aplicação do planejamento estratégico da empresa atualmente indica que de uma forma geral o empresário entrevistado / proprietário tem a iniciativa de realizar o planejamento estratégico, o que também demonstra a importância do seu papel para essa execução (Quadro 34).

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	Nenhuma	00
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	Nenhuma	00
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	K, L, M, N, O	05

Quadro 34: Aplica o planejamento estratégico atualmente (atacado, varejo, processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

5.1.3.2 Análise sistemática / avaliação de custos e benefícios.

Essa característica segundo Mintzberg (1973), representa o modo planejamento, no sentido de que no modo planejamento o foco se encontra na análise sistemática, particularmente na avaliação de custos e benefícios das propostas de concorrentes. O planejamento formal envolve tanto a busca ativa de novas oportunidades quanto a solução de problemas existentes, nesse caso, o processo é sempre sistemático e estruturado.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à realização de análise sistemática / avaliação de custos e benefícios (aspecto voltado ao planejamento) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no questionário semi-estruturado deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar essa característica:

- Realiza algum tipo de planejamento na empresa?

I Pergunta: Realiza algum tipo de planejamento na empresa?

Essa questão buscou identificar nos entrevistados aspectos que estivessem relacionados à utilização de análises sistemáticas de custos e benefícios. Procurou-se identificar outros tipos de planejamento, excetuando-se dessa maneira o planejamento estratégico em si. Algumas empresas demonstraram utilizar-se do planejamento voltado ao controle financeiro e também ao controle de estoque (Quadro 35).

As questões de planejamento financeiro e de estoque baseado em análises sistemáticas de custos proporcionam aos entrevistados importantes informações sobre a sua situação financeira e outras questões que poderão ser utilizadas nas decisões estratégicas da empresa para o seu futuro.

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Realiza algum tipo de planejamento – PLANEJAMENTO	C, D, E	03
<u>Não</u> realiza nenhum tipo de planejamento	A, B	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Realiza algum tipo de planejamento – PLANEJAMENTO	G	01
<u>Não</u> realiza nenhum tipo de planejamento	F, H, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Realiza algum tipo de planejamento – PLANEJAMENTO	M	01
<u>Não</u> realiza nenhum tipo de planejamento	K, L, N, O	04

Quadro 35: Realização de algum tipo de planejamento (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

5.1.3.3 Integração de decisões e estratégia

Essa característica voltada à integração de decisões estratégicas, segundo Mintzberg (1973), representa o modo planejamento. Ackoff (apud MINTZBERG, 1973, p. 48) cita que a principal complexidade do planejamento deriva do inter-relacionamento de decisões em vez das próprias decisões. Mas esse inter-relacionamento é o elemento chave do planejamento. Uma organização planeja na crença de que as decisões tomadas juntas num processo sistemático terão menos tendência a entrar em conflito e mais tendência a se complementarem do que se elas fossem tomadas independentemente.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à integração de decisões e estratégia (aspecto voltado ao planejamento) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes na entrevista semi-estruturada deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar essa característica:

- Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?
- Realiza o planejamento estratégico na empresa?

I - Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?

Essa pergunta busca identificar se a empresa já aplicou o planejamento estratégico. Caso já tenha aplicado, pode-se entender que já houve uma integração entre decisões e estratégia, pois esse planejamento pode já ter mostrado uma efetividade por influenciar as decisões e a estratégia da empresa (Quadro 36).

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	Nenhuma	00
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	N	01
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	K, L, M, O	04

Quadro 36: Já aplicou o planejamento estratégico na empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Realiza o planejamento estratégico na empresa?

Essa pergunta busca identificar se a empresa possui o planejamento estratégico como um guia, ou seja, se ele acaba atuando como um mecanismo de ligação entre as decisões que são tomadas para os diversos setores e partes da empresa devendo estar relacionados com a estratégia principal que, nesse caso, acaba sendo formulada previamente desencadeando em ações que irão permear toda a empresa rumo à efetividade de sua estratégia a partir de uma formulação (Quadro 37).

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	nenhuma	00
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	nenhuma	00
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	K, L, M, N, O	05

Quadro 37: Aplica o planejamento estratégico atualmente (atacado, varejo, processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Após a análise dos comentários dos entrevistados obtém-se como resultado a construção de um quadro demonstrativo sobre todas as características apresentadas nesse trabalho até o momento no sentido de caracterizar o entrevistado quanto aos modos de formação de estratégia segundo Mintzberg (1973) (empreendedor, adaptativo e planejador).

5.1.4 Análise dos resultados em relação ao modelo de Mintzberg (1973)

Após os resultados obtidos a partir dos comentários e respostas dadas pelos entrevistados com relação às questões que abordavam a determinação do perfil do estrategista segundo Mintzberg (1973) (empreendedor, adaptativo e planejamento), foi possível criar um quadro que abrange todas as respostas dadas, divididos por empresa e pelas perguntas do questionário semi-estruturado. Seguem os quadros referentes ao grupo dos atacadistas entrevistados (Quadros 38, 39, 40).

ATACADISTAS

PERFIL EMPREENDEDOR	A	B	C	D	E
CRESCIMENTO					
Crescimento no número de funcionários	*		*	*	*
Crescimento da estrutura física	*	*	*	*	*
Crescimento no número de clientes	*	*	*	*	*
Surgimento da empresa (houve crescimento?)	*	*	*	*	*
O que pensa para o futuro (pensa em crescimento?)	*		*	*	*
OPORTUNIDADE					
Surgimento da empresa (houve momento de oportunidade?)	*	*		*	*
Busca a inovação ou equilíbrio	*		*	*	*
CENTRALIZADOR					
Como gerencia os investimentos da empresa?	*		*		*
Quais as suas atividades na empresa? (procura centralizar?)	*	*	*	*	*
Existem muitas opiniões divergentes dos funcionários?	*	*	*	*	*
SALTOS LONGOS FACE A INCERTEZA					
Houve grandes crescimentos (grandes saltos?)	*	*	*	*	*

Quadro 38: Resultados características empreendedoras (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

PERFIL ADAPTATIVO	A	B	C	D	E
OBJETIVOS CLAROS					
O que pensa para o futuro da empresa?		*		*	
Como gerencia os investimentos?		*		*	
REATIVO					
O que pensa para o futuro da empresa?		*		*	
Como gerencia os investimentos?		*		*	
DECISÕES INCREMENTAIS (FEED BACK)					
Como é o relacionamento com o cliente?	*				*
Como é o relacionamento com os fornecedores?	*	*	*	*	*
Como vê a sua concorrência?	*				*
A política, taxas, impostos, encargos influenciam sua empresa	*	*			*
DECISÕES DESORDENADAS					
O que pensa para o futuro da empresa?		*		*	
Como realiza os investimentos?		*		*	
A empresa hoje corresponde a uma visão do passado	*	*		*	

Quadro 39: Resultados características adaptativas (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

PERFIL PLANEJAMENTO	A	B	C	D	E
IMPORTÂNCIA DO ANALISTA					
Conhece o planejamento estratégico?				*	
Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?				*	
Aplica o planejamento estratégico atualmente?				*	
ANÁLISE SISTEMÁTICA					
Realiza algum tipo de planejamento na empresa?			*	*	*
INTEGRAÇÃO DE DECISÕES E ESTRATÉGIA					
Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?				*	
Realiza o planejamento estratégico na empresa?				*	

Quadro 40: Resultados características planejamento (atacadistas)

Fonte: Resultados da Pesquisa

A partir dos dados dos quadros anteriores (Quadros 38, 39 e 40) pode-se dizer que houve entre as empresas atacadistas uma maior incidência de características empreendedoras do que as adaptativas e de planejamento, dessa

maneira pode-se dizer que o perfil característico dos atacadistas dessa pesquisa equivale ao modo empreendedor de Mintzberg (1973).

Seguem os quadros referentes ao grupo dos varejistas entrevistados (Quadros 41, 42, 43).

VAREJISTAS

PERFIL EMPREENDEDOR	F	G	H	I	J
CRESCIMENTO					
Crescimento no número de funcionários		*	*		*
Crescimento da estrutura física		*	*		*
Crescimento no número de clientes		*	*		*
Surgimento da empresa (houve crescimento?)		*	*		*
O que pensa para o futuro (pensa em crescimento?)		*	*		
OPORTUNIDADE					
Surgimento da empresa (houve momento de oportunidade?)		*			*
Busca a inovação ou equilíbrio				*	*
CENTRALIZADOR					
Como gerencia os investimentos da empresa?	*	*		*	*
Quais as suas atividades na empresa? (procura centralizar?)	*	*	*	*	*
Existem muitas opiniões divergentes dos funcionários?	*	*	*	*	*
SALTOS LONGOS FACE A INCERTEZA					
Houve grandes crescimentos (grandes saltos?)			*		

Quadro 41: Resultados características empreendedoras (varejistas)

Fonte: Resultados da Pesquisa

PERFIL ADAPTATIVO	F	G	H	I	J
OBJETIVOS CLAROS					
O que pensa para o futuro da empresa?	*		*	*	
Como gerencia os investimentos?			*		
REATIVO					
O que pensa para o futuro da empresa?	*		*	*	
Como gerencia os investimentos?			*		
DECISÕES INCREMENTAIS (FEED BACK)					
Como é o relacionamento com o cliente?	*		*	*	
Como é o relacionamento com os fornecedores?	*	*		*	*
Como vê a sua concorrência?		*		*	*
A política, taxas, impostos, encargos influenciam sua empresa	*		*	*	
DECISÕES DESORDENADAS					
O que pensa para o futuro da empresa?	*		*	*	
Como realiza os investimentos?			*		
A empresa hoje corresponde a uma visão do passado	*	*	*	*	

Quadro 42: Resultados características adaptativas (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

PERFIL PLANEJAMENTO	F	G	H	I	J
IMPORTÂNCIA DO ANALISTA					
Conhece o planejamento estratégico?		*			
Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?					
Aplica o planejamento estratégico atualmente?					
ANÁLISE SISTEMÁTICA					
Realiza algum tipo de planejamento na empresa?		*			
INTEGRAÇÃO DE DECISÕES E ESTRATÉGIA					
Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?					
Realiza o planejamento estratégico na empresa?					

Quadro 43: Resultados características de planejamento (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

A partir dos dados dos quadros anteriores (Quadros 41, 42 e 43) pode-se dizer que houve entre essas empresas varejistas uma incidência equilibrada de características principalmente empreendedoras e adaptativas, já as características de planejamento foram pouco identificadas entre os entrevistados dessa maneira pode-se dizer que o perfil característico dos varejistas dessa pesquisa equivale ao modo empreendedor / adaptativo de Mintzberg (1973).

Seguem os quadros referentes ao grupo dos processadores entrevistados (Quadros 44, 45, 46).

PROCESSADORES

PERFIL EMPREENDEDOR	K	L	M	N	O
CRESCIMENTO					
Crescimento no número de funcionários			*	*	*
Crescimento da estrutura física			*	*	*
Crescimento no número de clientes	*	*	*	*	*
Surgimento da empresa (houve crescimento?)	*	*	*	*	*
O que pensa para o futuro (pensa em crescimento?)			*	*	
OPORTUNIDADE					
Surgimento da empresa (houve momento de oportunidade?)			*	*	
Busca a inovação ou equilíbrio	*		*	*	
CENTRALIZADOR					
Como gerencia os investimentos da empresa?			*	*	*
Quais as suas atividades na empresa? (procura centralizar?)	*	*	*	*	*
Existem muitas opiniões divergentes dos funcionários?	*	*	*	*	*
SALTOS LONGOS FACE A INCERTEZA					
Houve grandes crescimentos (grandes saltos?)			*	*	

Quadro 44: Resultados características empreendedoras (processadores)

Fonte: Resultados da Pesquisa

PERFIL ADAPTATIVO	K	L	M	N	O
OBJETIVOS CLAROS					
O que pensa para o futuro da empresa?	*	*			*
Como gerencia os investimentos?	*	*			
REATIVO					
O que pensa para o futuro da empresa?	*	*			*
Como gerencia os investimentos?	*	*			
DECISÕES INCREMENTAIS (FEED BACK)					
Como é o relacionamento com o cliente?	*	*		*	*
Como é o relacionamento com os fornecedores?	*	*	*	*	
Como vê a sua concorrência?			*	*	*
A política, taxas, impostos, encargos influenciam sua empresa			*		*
DECISÕES DESORDENADAS					
O que pensa para o futuro da empresa?	*	*			*
Com realiza os investimentos?	*	*			
A empresa hoje corresponde a uma visão do passado	*	*	*	*	*

Quadro 45: Resultados características adaptativas (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

PERFIL PLANEJAMENTO	K	L	M	N	O
IMPORTÂNCIA DO ANALISTA					
Conhece o planejamento estratégico?				*	
Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?				*	
Aplica o planejamento estratégico atualmente?					
ANÁLISE SISTEMÁTICA					
Realiza algum tipo de planejamento na empresa?			*		
INTEGRAÇÃO DE DECISÕES E ESTRATÉGIA					
Já aplicou o planejamento estratégico na empresa?				*	
Realiza o planejamento estratégico na empresa?					

Quadro 46: Resultados características de planejamento (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

A partir dos dados dos quadros anteriores (Quadros 44, 45, 46) pode-se dizer que houve entre essas empresas processadoras uma incidência equilibrada de características empreendedoras e adaptativas, já as características do planejamento não foram muito identificadas também entre o grupo dos processadores, dessa maneira pode-se dizer que o perfil característico dos processadores dessa pesquisa equivale ao modo empreendedor / adaptativo de Mintzberg (1973).

5.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTRATEGISTA SEGUNDO MODELO DE IDENBURG (1993)

Na segunda parte da análise dos dados deste trabalho busca-se definir quais os parâmetros que podem identificar e categorizar o entrevistado e a orientação estratégica da empresa segundo a teoria de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendizado e incrementalismo lógico). Para essa identificação foi realizada uma pesquisa qualitativa, em que os comentários e as respostas foram analisados e assim proporcionaram um melhor entendimento acerca das questões relacionadas ao tema formulação, formação e orientação estratégica nas empresas.

A teoria de Idenburg (1993), que é baseada em duas dimensões fundamentais de orientação estratégica da empresa, a orientação por objetivos (o que) e por processos (o como), resulta em quatro visões caracterizadas como:

- I. Planejamento racional;
- II. aprendizado;
- III. emergente;
- IV. incrementalismo lógico.

Para a definição deste perfil foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde as respostas forneceram informações necessárias para identificar o perfil desses entrevistados segundo as visões de orientação estratégica retratadas por Idenburg (1993).

Interessante ressaltar que no decorrer da pesquisa e coleta dos resultados pode-se perceber que assim como no modelo de Mintzberg (1973), não existe um tipo “puro” de planejamento racional, aprendizado, incrementalismo lógico ou emergente, assim, os resultados mostraram que pode haver uma mistura entre essas orientações. Cada orientação possui seu grau de representatividade para formar a orientação estratégica presente nas empresas.

Para caracterizar cada empresa segundo a sua visão estratégica (planejamento racional, emergente, aprendizado, incrementalismo lógico), Idenburg (1993) estabelece alguns itens característicos para cada visão. Segue a caracterização da visão do planejamento racional.

5.2.1 Características da visão planejamento

Como já exposto no referencial teórico deste trabalho, o desenvolvimento da estratégia segundo a visão do planejamento racional é baseada na formulação de objetivos. Os modelos de formação de estratégia no planejamento racional caracteriza-se pela determinação de objetivos para a organização e a partir daí escolhe-se a melhor alternativa de maneira racional, utilizando-se muitas vezes de análises estatísticas, cenários, projeções e outros aspectos de teor analítico.

Basicamente o que se procurou identificar junto aos entrevistados com relação à visão de planejamento racional, foi se a empresa costuma utilizar-se de algum tipo de planejamento para o desenvolvimento de suas atividades e também para a determinação de seu direcionamento estratégico.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação ao planejamento (aspecto voltado ao planejamento racional) foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no questionário semi-estruturado deste trabalho.

Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características do planejamento:

- O que o(a) Sr. conhece a respeito do planejamento estratégico?
- Já realizou na empresa algum planejamento estratégico?
- Realiza atualmente o planejamento estratégico na sua empresa?
- Realiza algum tipo de planejamento na sua empresa?

I - Pergunta: O que você conhece a respeito de planejamento estratégico? (Visão planejamento)

Nessa questão buscou-se entender qual o grau de conhecimento do entrevistado com relação ao planejamento estratégico. O conhecimento a respeito do planejamento estratégico pode ser obtido através de um curso superior, ou mesmo de uma forma um pouco mais superficial através de um curso específico da área de gestão que pode ser encontrado em cursos técnicos presentes em algumas instituições que promovem cursos relacionados à administração de empresas.

O grau de conhecimento que o empresário possui com relação ao planejamento pode ser decisivo para o sucesso de uma empresa. Um planejamento estratégico bem elaborado e condizente com os anseios e objetivos da organização caso seja aplicado de forma coerente, pode ser o diferencial para que uma empresa atinja o sucesso. Por outro lado, deficiências na elaboração e/ou na aplicação, podem trazer dificuldades estratégicas para uma empresa, pois em alguns casos quando investimentos são realizados em um planejamento estratégico e estes não são aplicados de maneira correta, esses investimentos acabam sendo comprometidos e podem ocasionar problemas futuros.

Na pesquisa qualitativa o que se identificou foi que alguns empresários possuem conhecimento a respeito de planejamento estratégico que foram aprendidos em cursos superiores como o de Administração de Empresas, Propaganda e Publicidade. Por outro lado alguns empresários entrevistados não possuem nenhum conhecimento a respeito do planejamento estratégico, e nem de

seus benefícios. Dessa maneira as ações estratégicas nessas empresas acabam acontecendo de uma maneira não planejada.

Os resultados da pesquisa que demonstram se o entrevistado conhece algo a respeito de planejamento estratégico podem ser vistos no quadro 47:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Conhece planejamento estratégico – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> conhece nada a respeito de planejamento estratégico	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Conhece planejamento estratégico – PLANEJAMENTO	G	01
<u>Não</u> conhece nada a respeito de planejamento estratégico	F, H, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Conhece planejamento estratégico – PLANEJAMENTO	N	01
<u>Não</u> conhece nada a respeito de planejamento estratégico	K, L, M, O	04

Quadro 47: Conhecimento a respeito de planejamento estratégico (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Já realizou algum planejamento estratégico (Visão planejamento)

Essa questão busca identificar junto aos entrevistados se o planejamento estratégico já foi aplicado na empresa, é interessante verificar até que ponto algo que é conhecido na teoria pelo empresário é realmente aplicado na prática. O fato de apenas conhecer algo e não aplicá-lo pode não tornar efetivo o valor desse conhecimento. Segue o comentário de uma empresária de uma indústria de confecções que atesta o valor do planejamento estratégico: “Não conheço alguém que possa trabalhar bem sem planejamento estratégico. Eu não consigo pensar se eu não tiver um rumo, e o rumo, é o planejamento estratégico que pode dar”.

Existem empresários que dizem conhecer o planejamento estratégico na teoria, pois tiveram esse aprendizado em cursos superiores e em cursos de pós-graduação, por outro lado não conseguem seguir a risca sua aplicação, muitas vezes por não possuir uma disciplina para seguir as diretrizes que um planejamento exige. Muitos dizem ter dificuldade em colocar as ações em um planejamento

citando que “no papel as coisas são diferentes”. Segue o comentário de um varejista de confecção citando a sua dificuldade em planejar: “Não faço planejamento porque no papel as coisas são diferentes, no papel é uma coisa, mas quando você começa a trabalhar a prática é outra”.

Interessante observar que alguns entrevistados simplesmente não conhecem e não acreditam que a aplicação de planejamento estratégico possa trazer benefícios para a empresa, como o comentário de uma atacadista de confecção: “Olha eu acho que na realidade um planejamento estratégico. Acho que nãoah o que eu vou fazer no futuro se a minha empresa vai crescer ou se não vai crescer, é tudo muito igual, confecção é tudo muito parecido, entra ano e sai ano é tudo muito igual... confecção é um ciclo, a moda sempre volta, vamos supor que um mercadoria sobrou... eu não liquido, coloco em um fardo e guardo, daqui uns 4 anos ela retorna”.

Os resultados da pesquisa que demonstram se o empresário já realizou o planejamento estratégico em sua empresa podem ser vistos no quadro 48:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	Nenhuma	00
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Já aplicou o planejamento na empresa – PLANEJAMENTO	N	01
<u>Não</u> aplicou o planejamento na sua empresa	K, L, M, O	04

Quadro 48: Já aplicou o planejamento estratégico na empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III - Pergunta se realiza o planejamento estratégico (Visão planejamento)

Nessa questão buscou-se identificar se mesmo o empresário conhecendo a teoria de planejamento estratégico, mesmo já tendo aplicado no passado em sua empresa, se ele ainda aplica nos dias de hoje para obter resultados positivos.

Caso o empresário continue aplicando significa de certa forma que ele teve uma constatação positiva da efetividade do planejamento estratégico, indica que realmente entendeu os resultados e benefícios que um planejamento bem elaborado e bem conduzido pode trazer.

Por outro lado, existe o caso do empresário que conhece planejamento estratégico, já aplicou em sua empresa no passado, porém nos dias de hoje parou de se utilizar, talvez pelo fato de não ter constatado resultados positivos, preferindo dessa maneira, recorrer a outras formas de gestão para suprir suas necessidades.

Os resultados da pesquisa que demonstram se o empresário aplica o planejamento estratégico em sua empresa nos dias de hoje, podem ser vistos no quadro 49:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	D	01
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	A, B, C, E	04
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	nenhuma	00
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Aplica o planejamento atualmente – PLANEJAMENTO	nenhuma	00
<u>Não</u> aplica o planejamento estratégico atualmente	K, L, M, N, O	05

Quadro 49: Aplica o planejamento estratégico atualmente (atacado, varejo, processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

IV - Pergunta: Realiza algum tipo de planejamento na empresa? (Visão planejamento)

Essa questão busca identificar se na empresa existe algum tipo de planejamento (excetuando-se o planejamento estratégico) que é elaborado, aplicado e executado.

Em uma das empresas que foram entrevistadas, foi encontrado a prática do planejamento financeiro, o qual é baseado em um controle de fluxo de caixa, compras, contas a pagar e receber. Esse tipo de planejamento também pode trazer

vários benefícios à gestão da empresa, uma vez que as decisões sobre direcionamento dos investimentos, quanto ao controle de gastos e custos, podem ser realizados a partir desse planejamento. De uma certa maneira o empresário acaba tendo conhecimento a respeito do ato de planejar, pode conseguir visualizar e sentir os benefícios que um planejamento pode trazer. Para esse empresário a questão do processo analítico pode fazer sentido, onde, as previsões, gráficos encontram expressividade fazendo parte de uma metodologia analítica de trabalho.

Em várias outras empresas não se encontrou nenhum tipo de planejamento, e dessa maneira, pode-se dizer que estão sujeitas aos acontecimentos que o ambiente externo impõe a elas. Nesse sentido, não importa a questão de se tentar planejar, de previsão, pois como o ambiente, para essa empresa, poderia ser considerado mutável, a tentativa de planejar seria algo que não traria grandes resultados.

O fato de o empresário realizar e aplicar algum tipo de planejamento na sua empresa (excetuando-se o planejamento estratégico), pode ser identificado nessa questão, seja um planejamento de compras, de fluxo de caixa. Identificar esse aspecto é interessante no sentido de se entender até que ponto o empresário mesmo não aplicando o planejamento estratégico, utiliza-se de mecanismos de teor analítico, com relação a aplicar planejamentos e controle. Caso o empresário venha aplicando algum tipo de planejamento, pode haver uma identificação do empresário a no futuro utilizar-se do próprio planejamento estratégico, pelo fato de já possuir um certo conhecimento dos benefícios que um planejamento e estudos de teor analítico podem trazer para a empresa.

Os resultados da pesquisa que demonstram se o empresário realiza algum tipo de planejamento na empresa, podem ser vistos no quadro 50:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Realiza algum tipo de planejamento – PLANEJAMENTO	C, D, E	03
<u>Não</u> realiza nenhum tipo de planejamento	A, B	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Realiza algum tipo de planejamento – PLANEJAMENTO	G	01
<u>Não</u> realiza nenhum tipo de planejamento	F, H, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Realiza algum tipo de planejamento – PLANEJAMENTO	M	01
<u>Não</u> realiza nenhum tipo de planejamento	K, L, N, O	04

Quadro 50: Realização de algum tipo de planejamento (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes ao planejamento racional que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise de outra visão da teoria de Mintzberg (1973) relacionada ao aprendizado.

5.2.2 Caracterização da visão de aprendizado

Como já exposto no referencial teórico deste trabalho, para esta visão do processo de desenvolvimento da estratégia voltada ao aprendizado, é a questão da adaptação contínua que é valorizada, ou seja, a empresa vai aprendendo ao longo do tempo e conforme os acontecimentos ocorrem para a empresa existe uma reflexão e muitas vezes a possível adoção de um novo procedimento e uma nova perspectiva de futuro, assim acontece o aprendizado. Nessa visão do aprendizado são as pessoas integradas nesse processo que merecem destaque, pois seriam elas as agentes que poderiam fazer mudar o curso da organização. São as pessoas que realmente aprendem, refletem pensamentos e podem colocar em prática esse aprendizado dentro da organização.

Basicamente o que se procurou identificar junto aos entrevistados com relação à visão de aprendizado, foi se as pessoas inseridas na organização costumam praticar questões que envolvem o aprendizado e se aplicam esses

aprendizados no dia-a-dia da organização tornando-se assim uma característica que influencia a empresa no seu direcionamento estratégico.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação ao aprendizado, foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no questionário semi-estruturado deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características de aprendizado:

- Os objetivos e metas da empresa são compartilhados por todos os funcionários?
- Os funcionários e a diretoria costumam participar de treinamentos empresariais?
- Costumam utilizar-se de consultores externos?
- O que o passado de uma empresa significa para você?
- Durante a existência da empresa, quais foram os momentos mais difíceis? O que fez para superar esses problemas?
- Existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa?

I - Pergunta: Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários?
(Visão aprendizado)

Essa questão busca identificar a existência de abertura por parte da empresa em compartilhar as metas e os objetivos estratégicos junto com os funcionários, fazendo assim com que todos os envolvidos se tornem mais conscientes a respeito dos rumos que a diretoria e a organização como um todo queira tomar.

É provável que nessa pesquisa, esse quesito sobre o compartilhamento de informações aos funcionários, seja bastante praticado pelos empresários, principalmente pelo fato de se tratar de micro e pequenas empresas, pois assim em organizações desse porte menor, o contato entre empresários e funcionários acaba

sendo mais próximo, facilitando a comunicação e a disponibilidade da empresa em favor do compartilhamento de objetivos e metas estratégicas.

Disponibilizar essas informações pode fazer com que o funcionário se torne mais consciente dos objetivos da organização e assim poderá desempenhar melhor seu trabalho por entender realmente onde a empresa deseja chegar. Essa prática pode contribuir também para que o funcionário tenha uma cultura que não seja voltada simplesmente para a execução pura e simples de tarefas, apenas cumprindo obrigações de forma passiva, mas sim ao contrário disso, consiga colaborar e colocar sugestões, ter um perfil mais participativo voltado para o crescimento da organização.

Um ambiente organizacional em que os objetivos e metas da organização são compartilhados por todos os funcionários, a chance de que o aprendizado flua por toda a organização é muito maior do que em uma empresa que não pratique esse compartilhamento, pois nessa última como não há consciência dos objetivos, os funcionários ficam a mercê dos acontecimentos, nesse caso, não há um acúmulo nem troca de informações.

Caso não haja compartilhamento de objetivos, às vezes alguma informação que poderia ter alguma efetividade caso fosse divulgada aos diversos setores da empresa e outros colaboradores, pode chegar a não ocorrer e assim as pessoas acabam deixando de aprender.

Essa pergunta busca identificar se os funcionários estão conscientes a respeito dos objetivos e metas da empresa. À medida que os assuntos estratégicos da empresa são expostos aos funcionários, de certa forma existe também uma abertura para que o aprendizado flua pela empresa para que todos tomem a consciência desses assuntos. Os funcionários possuindo a consciência dos objetivos e metas da empresa podem ter a tendência de trabalhar e aprender sobre os assuntos relacionados a esses objetivos.

Todas as empresas (atacadistas, varejistas e processadores) disseram que procuram compartilhar as metas e objetivos da empresa com todos os funcionários e colaboradores, como pode ser visto no quadro 51:

Questão (atacadistas, varejistas e processadores)	Empresas	Qtde empresas
Os objetivos e metas são compartilhados – APRENDIZADO	Todas	15
Os objetivos e metas <u>não</u> são compartilhados	Nenhuma	00

**Quadro 51: Os objetivos e metas são compartilhados com os funcionários
(atacado, varejo e processador)**

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Vocês participam de treinamentos (Visão aprendizado)

Nessa pergunta buscou-se identificar se o entrevistado atribui importância à realização de treinamentos como forma de melhoria das capacidades e habilidades dos funcionários. Através da prática de treinamentos, muitas informações importantes podem ser aprendidas por fontes externas (tais como cursos, palestras, seminários) e depois serem aplicados dentro da empresa.

As novas tendências do mercado de confecções, as descobertas de novas formas de atendimento aos clientes, representam as constantes mudanças e instabilidade do setor de confecções, assim, uma empresa inserida nesse setor que se fecha para os acontecimentos ou que até mesmo ignore os benefícios que um conhecimento desse tipo possa trazer para o crescimento da empresa, pode contar com menos preparo para os desafios do futuro. Segue o comentário de um atacadista sobre a importância de se realizar treinamentos em sua empresa: “Sim realizamos treinamentos tanto de gestão financeira quanto de formação de preço, e também curso de vendas, às vezes o funcionário faz lá, mas eu não sei o que ele fez ...então eu faço também o curso de vendas pra ver, pra ter uma visão também pra poder acompanhar.... se a coisa está acontecendo conforme o curso lá”.

Existem empresas que não dão importância a respeito dos benefícios que um treinamento desses pode trazer. O treinamento do funcionário caso seja constante pode fazer com que as informações obtidas sobre o que acontece do lado de fora da empresa (informações sobre o mercado, novas tendências de moda) sejam trazidas para a organização e possam ser compartilhadas por outros colaboradores e envolvidos, essa prática pode ser benéfica para a organização no sentido de criar e fortalecer uma cultura de aprendizado. Segue o comentário de

uma empresária de uma loja que não vê efetividade na prática da realização de treinamentos: “Não fazemos treinamentos, porque aqui ninguém tem ‘saco’ pra fazer isso, as palestras são todas as mesmas, é tudo a mesma coisa, a gente não participa não, nenhuma das funcionárias fez”.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa de um modo geral costuma apoiar a realização de treinamentos aos funcionários, podem ser vistos no quadro 52:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Participa de treinamentos – APRENDIZADO	A, C, D, E	04
<u>Não</u> participa de treinamentos	B	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Participa de treinamentos – APRENDIZADO	G	01
<u>Não</u> participa de treinamentos	F, H, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Participa de treinamentos – APRENDIZADO	M	01
<u>Não</u> participa de treinamentos	K, L, N, O	04

Quadro 52: Participação em treinamentos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III - Pergunta: Costuma utilizar-se de consultores externos (Visão aprendizado)

Em alguns casos, profissionais como consultores de empresas que geralmente possuem especialidade na sua área de atuação (marketing, finanças, produção) pelo fato de possuir um conhecimento aplicado sobre uma determinada área, os benefícios que podem ser alcançados pela empresa através da contratação dos serviços desse profissional pode ser grandes. Ele pode trazer conhecimento para a organização e a partir de uma prática, os empresários podem aprender com os resultados alcançados com a consultoria. Na questão do treinamento (pergunta anterior) o principal aprendizado é obtido pelos funcionários que acabam aplicando algo técnico e prático. Já na questão de uma consultoria, o aprendizado pode ser obtido tanto pelo funcionário quanto pelo empresário, pois existe a aplicação de um novo procedimento e uma nova rotina na empresa em decorrência da execução do processo de consultoria envolvendo todas as pessoas nesse processo. De uma

forma geral a empresa como um todo acaba aprendendo, pois a consultoria, se bem realizada, pode preparar e capacitar a organização frente aos desafios que ela precise superar. Segue o comentário de uma empresária de uma fábrica relatando a importância da consultoria para sua empresa: “Utilizamos muito esses serviços, os consultores vem aqui, a gente contrata.... eles vem aqui, ficam aqui 15 dias, seis meses depende do tempo que são contratados, mais assim no setor produtivo pra poder ver processo, células, como é que trabalha, premiação, na área da produção”.

Por outro lado, uma empresa que não possui o conhecimento da eficácia de uma consultoria e não promove esse tipo de ação na empresa, fica a mercê apenas dos conhecimentos que possui no momento, podendo ter assim dificuldades em se desenvolver e aplicar melhorias. Alguns entrevistados citaram que não costumam utilizar-se dos serviços de uma consultoria: “Não ..nunca utilizei consultores”.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa de um modo geral costuma utilizar-se dos serviços de consultores empresariais externos, podem ser vistos no quadro 53:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Utiliza-se de consultores empresariais – APRENDIZADO	Nenhuma	00
<u>Não</u> se utiliza de consultores empresariais	A, B, C, D, E	05
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Utiliza-se de consultores empresariais – APRENDIZADO	Nenhuma	00
<u>Não</u> se utiliza de consultores empresariais	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Utiliza-se de consultores empresariais – APRENDIZADO	N	01
<u>Não</u> se utiliza de consultores empresariais	K, L, M, O	04

Quadro 53: Utilização de consultores empresariais (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

IV - Pergunta: O que o passado de uma empresa significa pra você (Visão aprendido)

Segundo Weick (apud MINTZBERG, 2000; p. 149),

[...] O mundo não é uma entidade estável “lá fora”, que possa ser analisada e reunida em um quadro final. Ao contrário, o mundo é decretado. A realidade emerge da interpretação e atualização constante de nossa experiência passada. A gerência está inextricavelmente ligada ao processo de compreensão da experiência passada. (WEICK apud MINTZBERG, 2000; p. 149).

Segundo Mintzberg (2000) é preciso que se siga, se descubra e selecione o que funciona – em outras palavras, que se compreenda em retrospecto as ações da gerência. E então finalmente, reter apenas aqueles comportamentos que pareçam desejáveis. A implicação importante para os gerentes é que eles necessitam de uma ampla gama de experiências e competências para lidar com essas experiências para criar estratégias novas e vigorosas. Segundo Weick apud Mintzberg (2000).

[...] toda compreensão se origina na reflexão e no exame do passado (WEICK apud MINTZBERG, 2000; p. 149).

Dessa maneira, busca-se identificar, através dessa questão, se para o entrevistado o passado é importante e tem influência no que diz respeito às decisões que são tomadas atualmente.

À medida que o empresário considera como importante esse passado, entende-se que ele leva em conta o que foi aprendido para que a sua empresa se transformasse naquilo que ela é atualmente.

Segue o comentário de um empresário de uma indústria citando a importância do passado como forma de aprendizado: “Bom eu acho que o passado significa o sucesso do presente, existe uma cultura aqui dentro, entendeu? E essa cultura só é adquirida graças as experiências que tivemos no passado, o que a gente é hoje é reflexo do que fomos no passado, reflexo de erros e acertos de tanta coisa que se passou... mas de qualquer forma isso ai é uma cultura da empresa e que isso daí você não compra, você adquire mesmo”.

Todas as empresas atribuíram importância ao passado (quadro 54) citando várias palavras e explicações para representá-lo tais como:

- I. Guia;
- II. Aprendizado;
- III. Base.

Questão (atacadistas,varejistas e processadores)	Empresas	Qtde empresas
O passado é importante para o aprendizado – APRENDIZADO	Todas	15
O passado não é importante	Nenhuma	00

Quadro 54: O passado é importante para empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

V - Pergunta: Durante a existência da empresa quais foram os momentos mais difíceis? O que fez para superar os problemas. (Visão aprendizado)

Nessa questão buscou-se identificar se durante a trajetória da empresa, a partir dos momentos difíceis que ela passou, houve o aparecimento de um novo padrão de trabalho ou de um novo procedimento, ou seja, se a partir de uma situação difícil a empresa acabou absorvendo um aprendizado e às vezes até tomando um novo direcionamento estratégico.

À medida que um novo procedimento aprendido se solidifique no modo de trabalho de uma empresa, significa que de um modo geral ela conseguiu refletir sobre esse acontecimento e absorver um novo aprendizado.

Momentos difíceis todas as empresas passam, independente do seu porte, ramo de atividade, porém o potencial de aprendizado sobre essa situação pode não ser comum a todos os empresários. Nem todos conseguem aprender a partir de uma situação difícil.

Existem casos de empresas que passaram por situações difíceis e não conseguiram incorporar nenhum aprendizado, não conseguiram aprender nada.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa de um modo geral aprendeu algo após ter passado por uma situação difícil, podem ser vistos no quadro 55:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Aprende algo com a situação difícil – APRENDIZADO	A, B, D, E	04
<u>Não</u> aprendeu nada com a situação difícil	C	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Aprende algo com a situação difícil – APRENDIZADO	I, J	02
<u>Não</u> aprendeu nada com a situação difícil	F, G, H	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Aprende algo com a situação difícil – APRENDIZADO	K, L, N, O	04
<u>Não</u> aprendeu nada com a situação difícil	M	01

Quadro 55: Aprendizado a partir da situação difícil (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

VI - Pergunta: Existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa. (Visão aprendizado)

Essa questão possibilitou identificar dois perfis de empresas encontradas na pesquisa. O primeiro perfil refere-se àquela empresa que costuma passar por muitas mudanças nos seus processos e procedimentos. Nesse sentido, pode se dizer que seu processo de aprendizado é difícil, uma vez que existe uma falta de reflexão e concretização do aprendizado para que os todos os envolvidos consigam incorporá-lo, nesse caso, esse perfil está mais próximo de uma característica emergente e não de aprendizado. As coisas vão acontecendo no ambiente externo de uma empresa e assim ela vai absorvendo e vai mudando muito conforme a ocorrência dessas mudanças.

O segundo perfil é o daquela empresa que diz já possuir um padrão geral de trabalho e que acontecem poucas mudanças nos processos e procedimentos da empresa. Esse perfil pode significar que ela conseguiu solidificar o seu aprendizado, estabelecendo-o como padrão consistente de aprendizado e assim não haveria muitas mudanças nos seus processos e procedimentos.

Essa questão busca identificar se nos processos e procedimentos da empresa existe um padrão de trabalho que não é exposto a muitas mudanças, ou se por outro lado é difícil manter um padrão já que as mudanças são constantes. Quanto mais existirem mudanças, pode significar de uma forma geral que a empresa possui uma certa dificuldade em conseguir solidificar aquilo que ela aprende (tornar-se algum padrão). A empresa estaria exposta a várias fontes de referência para tomar suas decisões estratégicas, porém solidificar um aprendizado pode ser difícil para elas, assim precisam estar sempre mudando seus os procedimentos e processos, nesse sentido, um aprendizado no sentido do torná-lo um padrão é mais difícil.

No quadro 56 podem ser vistas as empresas que disseram não existir muitas mudanças nos processos e procedimentos, ou seja, ela já conta com um padrão de trabalho nos processos e procedimentos que é difícil de ser mudado, e também aquelas que disseram que existem muitas mudanças nos processos e procedimentos.

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> existem muitas mudanças nos procedimentos - APRENDIZADO	B, C, E	03
Existem muitas mudanças nos procedimentos	A, D	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> existem muitas mudanças nos procedimentos – APRENDIZADO	F, G, H, I, J	05
Existem muitas mudanças nos procedimentos	Nenhuma	00
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
<u>Não</u> existem muitas mudanças nos procedimentos - APRENDIZADO	K, L, M, N, O	05
Existem muitas mudanças nos procedimentos	Nenhuma	00

Quadro 56: Existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes à visão de aprendizado que puderam estar presentes ou não entre os entrevistados. A seguir a análise de outra visão da teoria de Mintzberg (1973) relacionada à visão emergente.

5.2.3 Caracterização da visão emergente

Essa visão emergente possui bastante identificação com o modo adaptativo segundo Mintzberg (1973), que já foi exposto na primeira parte da análise dos dados deste trabalho. Esse perfil emergente procura identificar até que ponto a empresa considera o seu ambiente na formação de sua estratégia. Quanto mais a empresa considerar aspectos de seu ambiente externo como informações de seus fornecedores, clientes, concorrentes, significa de uma forma geral que ela está dependente dessas informações para a condução de seu negócio e assim pode estar constantemente se adaptando a uma nova situação. Uma característica emergente pode surgir a qualquer momento a partir de um acontecimento do ambiente externo. Segundo Idenburg (1993) na visão emergente perde-se a orientação tanto por processo quanto por objetivo. De acordo com essa visão não é possível desenvolver uma perspectiva de futuro e formular objetivos explícitos em um ambiente imprevisível; em vez disso é necessário reagir de modo flexível, oportunista e acidental, para os novos e imprevisíveis desenvolvimentos.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à visão emergente, foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes no questionário semi-estruturado deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características da visão emergente:

- Como é o relacionamento com seus clientes?
- Como é o relacionamento com seus fornecedores?
- O que os concorrentes significam para você?
- O(a) Sr.(a) acredita que o comportamento de seus clientes muda muito com o passar dos tempos?
- Existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa?
- Em que momentos a economia, política, taxas, encargos influenciam nos seus negócios?
- Sua empresa é hoje uma visão que você teve no passado?

I - Pergunta: Relacionamento com o cliente (Visão emergente)

Essa questão refere-se ao poder de influência que o *feed-back* do cliente possui para as decisões estratégicas. Caso a empresa acredite que a opinião do seu cliente seja influente, a qualquer momento em que o cliente exige uma mudança, a empresa pode acatar essa informação e transformá-la em alguma ação emergente buscando atendê-lo.

Por outro lado, a empresa que não considera muito a opinião do cliente nas suas decisões estratégicas, seria mais difícil que uma estratégia emergente surja a partir do *feed-back* desse cliente uma vez que não se dá importância a essa fonte de informação. Segue o comentário de um empresário de uma loja que não atribui muito a importância do *feed-back* do cliente para as suas decisões estratégicas: “Ele (o cliente) já conhece meu produto...ele já compra mais pela marca e pela qualidade do produto que a gente vende, ele sabe que é uma marca boa, um bom produto, apenas uma minoria dá alguma sugestão”.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa considera a influência do cliente na tomada de suas decisões estratégicas, podem ser vistos no quadro 57:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Considera influente a opinião do cliente – EMERGENTE	A, E	02
<u>Não</u> considera influente a opinião do cliente	B, C, D	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Considera influente a opinião do cliente – EMERGENTE	F, H, I	03
<u>Não</u> considera influente a opinião do cliente	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Considera influente a opinião do cliente – EMERGENTE	K, L, O, N	04
<u>Não</u> considera influente a opinião do cliente	M	01

Quadro 57: Influência da opinião do cliente (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Relacionamento com fornecedores (Visão emergente)

Essa questão busca identificar qual a importância que a empresa atribui ao *feed-back* dos fornecedores para as suas decisões estratégicas. Quanto mais a empresa se mostrar dependente e atribuir representatividade à informação desse fornecedor a possibilidade de surgir uma estratégia emergente a partir dessa informação pode ser mais fácil de acontecer.

Por outro lado, a empresa que não considera a influência desses fornecedores, a possibilidade de surgir uma nova estratégia baseada nesses fornecedores é menor, ou seja, a empresa pode considerar outras fontes de informação como *feed-back* para as suas decisões estratégicas.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa considera os seus fornecedores influentes, podem ser vistos no quadro 58:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Considera influente a opinião do fornecedor – EMERGENTE	A, B, C, D, E	05
<u>Não</u> considera influente a opinião do fornecedor	Nenhum	00
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Considera influente a opinião do fornecedor – EMERGENTE	F, G, I, J	04
<u>Não</u> considera influente a opinião do fornecedor	H	01
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Considera influente a opinião do fornecedor – EMERGENTE	L, M, N	03
<u>Não</u> considera influente a opinião do fornecedor	K, O	02

Quadro 58: Influência da opinião do fornecedor (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III - Pergunta: O que os concorrentes significam pra você? (Visão emergente)

Nesta questão buscou-se identificar qual a importância que o entrevistado atribui a informação sobre os seus concorrentes, quanto mais a empresa considera, monitora e se baseia nos movimentos de sua concorrência, pode existir a possibilidade de surgir uma estratégia emergente baseada nessa concorrência.

Por outro lado se a empresa não costuma monitorar e não considerar sua concorrência em suas decisões estratégicas, a possibilidade de surgir uma estratégia emergente pode ser mais difícil de acontecer, a empresa pode possuir outras fontes de informação e de base para formar sua estratégia.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa considera os seus concorrentes influentes, podem ser vistos no quadro 59:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Considera a influência dos concorrentes – EMERGENTE	A, E	02
<u>Não</u> considera a influência dos concorrentes	B, C, D	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Considera a influência dos concorrentes – EMERGENTE	G, I, J	03
<u>Não</u> considera a influência dos concorrentes	F, H	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Considera a influência dos concorrentes – EMERGENTE	M, N, O	03
<u>Não</u> considera a influência dos concorrentes	K, L	02

Quadro 59: Influência dos concorrentes (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

IV – Pergunta: Você acha que o comportamento de seus clientes mudam com o passar dos tempos? (Visão emergente)

Essa questão refere-se à opinião do empresário com relação ao fato dos seus clientes mudarem muito o seu comportamento de compra no decorrer do tempo.

O fato de o empresário acreditar que o comportamento do cliente muda bastante, pode significar que o estrategista precise estar constantemente mudando e adequando seus produtos e serviços ao gosto desses clientes, nesse sentido a possibilidade de ocorrer uma estratégia emergente é possível de acontecer uma vez que a empresa precisa estar sempre se adequando a essas novas mudanças de comportamento.

Segue o comentário de um empresário que acredita que o comportamento de seus clientes mudam muito no decorrer do tempo: “Não dá pra saber o que o cliente vai comprar no futuro”.

Por outro lado, o comentário de um empresário que acredita que o comportamento de seus clientes não mudam muito com o tempo: “A gente assim já tem uma clientela bem formada, então como a gente é pequeno não tem como manter aquele estoque grande... não é uma venda agressiva, nossa venda não é de persuasão, o gosto do cliente não muda muito”.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa acredita que o comportamento de seus clientes mudam muito com o passar dos tempos, podem ser vistos no quadro 60:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Comportamento do cliente muda muito – EMERGENTE	A, C, D, E	04
Comportamento do cliente <u>não</u> muda muito	B	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Comportamento do cliente muda muito – EMERGENTE	I, J	02
Comportamento do cliente <u>não</u> muda muito	F, G, H	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Comportamento do cliente muda muito – EMERGENTE	M, N	02
Comportamento do cliente <u>não</u> muda muito	K, L, O	03

Quadro 60: Mudança do comportamento do cliente (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

V - Pergunta: Existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa (Visão emergente)

Nessa questão buscou-se entender até que ponto o empresário acredita que existem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa. Caso existam muitas mudanças, pode significar que ela esteja sempre buscando se adequar a uma nova situação, e dessa maneira as mudanças acabam acontecendo de uma maneira mais freqüente na empresa. Assim, no decorrer dessas mudanças, uma estratégia emergente pode surgir a qualquer momento.

Por outro lado, o empresário que acredita que em sua empresa não ocorrem muitas mudanças pode significar que ela não possua muita abertura para ocorrência de novas situações emergentes em seus processos e procedimentos. Ela já possui

um padrão, e nesse sentido não está sujeita às transformações que ocorrem no seu ambiente externo, assim uma estratégia emergente torna-se mais difícil de acontecer.

Os resultados da pesquisa que mostram se o entrevistado acredita que ocorrem muitas mudanças nos processos e procedimentos de sua empresa, podem ser vistos no quadro 61:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Existem muitas mudanças nos procedimentos – EMERGENTE	A, D	02
<u>Não</u> existem muitas mudanças nos procedimentos	B, C, E	03
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Existem muitas mudanças nos procedimentos – EMERGENTE	Nenhuma	00
<u>Não</u> existem muitas mudanças nos procedimentos	F, G, H, I, J	05
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Existem muitas mudanças nos procedimentos – EMERGENTE	Nenhuma	00
<u>Não</u> existem muitas mudanças nos procedimentos	K, L, M, N, O	05

Quadro 61: Mudança nos procedimentos da empresa (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

VI - Pergunta: Em que momentos a economia, política, taxas, encargos influenciam nos seus negócios (Visão emergente)

Essa questão reflete a dependência e a influência que uma empresa possui com relação à economia, política, taxas, encargos, contexto no qual ela está envolvida. Impostos, taxas, potencial de compra do cliente pode fazer uma grande diferença para algumas empresas e para outras nem tanto. Para as empresas que consideram bastante essa frente na formação de sua estratégia, por considerá-las influentes em suas decisões estratégicas, uma estratégia emergente pode surgir a qualquer momento quando algo nesse ambiente da economia e da política muda. Uma nova taxa imposta pelo governo, aumento de encargos trabalhistas, a queda do poder aquisitivo do público-alvo são exemplos de fatores que podem contribuir para que a empresa assuma uma nova posição estratégica dentro de seu mercado, mudanças essas que podem provocar o surgimento de uma estratégia emergente.

Para algumas empresas essas questões sobre a política, economia, taxas, encargos não provocam muita influência na empresa, dessa maneira, o surgimento de uma nova estratégia a partir dessa frente não seria tão comum. Talvez a estratégia emergente poderia surgir de outras frentes, mas não através das políticas públicas e da economia, pois não se mostram sensíveis com relação a esse aspecto.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa acredita que a política, economia, taxas afetam as decisões estratégicas, podem ser vistas no quadro 62:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
A política e a economia afetam minhas decisões – EMERGENTE	A, B, E	03
A política e a economia <u>não</u> afetam minhas decisões	C, D	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
A política e a economia afetam minhas decisões – EMERGENTE	F, H, I	03
A política e a economia <u>não</u> afetam minhas decisões	G, J	02
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
A política e a economia afetam minhas decisões – EMERGENTE	M, O	02
A política e a economia <u>não</u> afetam minhas decisões	K, L, N	03

Quadro 62: Política e economia afetam as decisões (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

VII - Pergunta: Sua empresa é hoje uma visão que você teve no passado? (Visão emergente)

Essa questão reflete o quanto existiu coerência no desenvolvimento da trajetória da empresa para que ela se tornasse o que é hoje. Alguns empresários tiveram a visão da sua empresa no passado e assim trabalharam para atingir essa visão.

Caso na trajetória da empresa ela estivesse sujeita a ocorrência da estratégia emergente, por considerar influente as questões do seu ambiente externo na formação de sua estratégia, a partir disso seria difícil que ela conseguisse constituir a empresa conforme uma visão proposta no passado, devido ao fato de que no decorrer da trajetória da empresa ela estivesse bastante sujeita a várias influências

do ambiente externo. Segue o comentário de um entrevistado em que ele acredita que o resultado de sua empresa hoje não corresponde a uma visão do passado, ou seja, as coisas foram acontecendo para que ela se tornasse o que é hoje: “As coisas foram acontecendo, você é obrigado a acompanhar, você vai acompanhando o mercado porque se você não acompanhar você não vai pra frente, nunca tinha imaginado isso, não tinha condições de imaginar isso, ela cresceu além do que a gente imaginava”.

Por outro lado, a empresa que sofre pouca influência do ambiente externo teria assim de certa forma, menor tendência ao surgimento de uma estratégia emergente no meio do caminho, é mais provável de que o processo da estratégia tenha condições de fluir para atingir os objetivos correspondente aos estipulados no passado e que estejam de acordo com a sua visão. Segue o comentário de um entrevistado de uma empresa atacadista em que ele acredita que o resultado de sua empresa hoje corresponde a uma visão do passado: “Houve um planejamento e uma visão da empresa há 13 anos atrás que se concretizou no que ela é hoje”.

Os resultados da pesquisa que mostram se o que a empresa é hoje corresponde a uma visão que o empresário teve no seu passado, podem ser vistos no quadro 63:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
As coisas foram acontecendo – EMERGENTE	A, B, D	03
A empresa corresponde a uma visão do passado	C, E	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
As coisas foram acontecendo – EMERGENTE	F, G, H, I	04
A empresa corresponde a uma visão do passado	J	01
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
As coisas foram acontecendo – EMERGENTE	K, L, M, N, O	05
A empresa corresponde a uma visão do passado	nenhum	00

Quadro 63: Correspondência de uma visão do passado (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes à visão emergente que foram identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise de outra visão do modelo de Idenburg (1993) relacionada à visão de incrementalismo lógico.

5.2.4 Caracterização da visão de incrementalismo lógico

A visão de incrementalismo lógico abordada nesse trabalho refere-se ao potencial que a empresa possui para realizar a convergência dos seus esforços (recursos, financeiros, pessoas) para atingir os objetivos. Caracteriza-se pelo grande esforço da organização para a dimensão da busca de objetivos (o que) com a dimensão da busca do melhor processo (o como). A empresa que consegue realizar a convergência dos esforços de seus colaboradores, dos seus esforços de investimentos, mobilização de todos os seus recursos, de uma forma geral, teria uma maior possibilidade de que seus objetivos se concretizem, por outro lado, caso haja uma condução dos recursos e dos esforços de forma desencontrada e não direcionada, a empresa poderia perder o seu foco, e os esforços poderiam ser mal direcionados e levariam a empresa para outros caminhos, e não a seus objetivos estratégicos.

Para buscar informações junto aos entrevistados que pudessem identificar características representativas com relação à visão de incrementalismo lógico, foram aplicadas algumas perguntas de caráter qualitativo e que se encontram presentes na entrevista semi-estruturada deste trabalho. Seguem as perguntas aplicadas aos entrevistados buscando identificar características da visão de incrementalismo lógico:

- O que o(a) Sr.(a) faz para incentivar os seus funcionários?
- Existem muitas opiniões divergentes? (quanto aos objetivos da organização).
- O(a) Sr.(a) acredita que seus funcionários são comprometidos com a empresa?
- O que pensa e visualiza para o futuro da empresa?
- Como gerencia os investimentos na empresa?
- Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários?

I - Pergunta: O que você faz para incentivar os seus funcionários? (Visão incrementalismo lógico)

Essa questão busca identificar qual o potencial da empresa com relação a incentivar o seu funcionário para o seu trabalho, para que seus esforços e resultados possam ser convergidos rumo aos objetivos estipulados pela administração. Se o empresário tem consciência de que seus funcionários são importantes, bem como a sua contribuição de sugestões para melhoria da empresa, um processo de incrementalismo lógico teria uma possibilidade maior de acontecer na empresa.

O fator incentivo ao funcionário colocado neste trabalho não está relacionado apenas ao incentivo financeiro como salário, bônus, prêmios, o que seria algo como uma premissa para que o funcionário se sinta valorizado e colabore com a organização. Porém, a abordagem que se procura visualizar nesse trabalho refere-se ao incentivo, além do ganho financeiro, seria aquele incentivo relacionado a fatores como abertura da empresa para realização de treinamentos para desenvolvimento do potencial profissional do funcionário, a manutenção de um ambiente aberto e de comunicação, abertura para a contribuição de sugestões, pois diante desse contexto, um processo de convergência de esforços baseado no incrementalismo lógico teria grande possibilidade de acontecer, como o comentário de um empresário atacadista: “Oferecemos plano dentário, incentivamos a fazer cursos, elas tem total liberdade de expressão, bom ambiente de trabalho, uniforme, salário é bom em relação ao que o mercado paga, salário, comissão, bônus, tanto é que a rotatividade e baixa aqui”.

Por outro lado o empresário que acredita que apenas o incentivo financeiro, como comissões e salários, pode incentivar e satisfazer os funcionários, não estaria atento a outros ingredientes que facilitariam o processo de incrementalismo lógico, como a comunicação, abertura para sugestões. Não adiantaria apenas incentivo financeiro, pois se no momento da comunicação o funcionário não se sinta à vontade para opinar e colocar sugestões de melhoria, podendo ser caracterizadas como barreiras para o estabelecimento de um processo de incrementalismo lógico, como o comentário de outra empresária atacadista: “Não sei acho que hoje em dia todo mundo precisa tanto trabalhar que está tão ruim...vou ser bem sincera....tá tão ruim o emprego hoje em dia que eles mesmos se empenhem pra continuar na

empresa entendeu. Não faço nenhuma ação específica para incentivar meus funcionários. Só comissão e bonificação, mas isso pra mim é normal, é básico”.

De uma forma geral a empresa que costuma incentivar os funcionários no que diz respeito ao desempenho de seus trabalhos teria maiores possibilidades de torná-los mais próximos aos objetivos da organização. De certa forma, quanto mais o funcionário estiver incentivado, terá assim uma maior facilidade para acatar e incorporar as intenções e os objetivos. Por outro lado, quanto menos incentivado, pode existir uma dificuldade para que o empresário consiga realizar a convergência dos esforços de seus funcionários na busca dos objetivos.

A falta de comunicação, problemas com desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário, a falta de relacionamento interpessoal são questões que poderiam dificultar o processo de incrementalismo lógico, daí a sua importância e valorização em uma empresa e não apenas a questões de auxílio financeiro tais como premiações e auxílio monetário.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa costuma incentivar os seus funcionários, podem ser vistos no quadro 64:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Costuma incentivar seus funcionários – INCREM. LÓGICO	A, C, E	03
<u>Não</u> costuma incentivar seus funcionários / apenas financeiro	D	01
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Costuma incentivar seus funcionários – INCREM. LÓGICO	G	01
<u>Não</u> costuma incentivar seus funcionários / apenas financeiro	F, H, I, J	04
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Costuma incentivar seus funcionários – INCREM. LÓGICO	M	01
<u>Não</u> costuma incentivar seus funcionários / apenas financeiro	K, L, N, O	04

Quadro 64: Incentivo aos funcionários (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

II - Pergunta: Existem muitas opiniões divergentes. (Quanto aos objetivos da empresa) (Visão incrementalismo lógico)

Essa questão refere-se ao fato de que caso haja opiniões divergentes de funcionários na empresa, seria mais difícil que um processo de incrementalismo lógico flua pela organização. Quando há muita divergência de opiniões quanto aos objetivos, existe uma dificuldade para que ocorra um entendimento entre funcionários e alta administração, assim seria difícil a convergência dos esforços. Mesmo que a empresa tenha objetivos específicos e coerentes (o que) voltados para o sucesso, mas se no momento de aplicar os esforços na prática existirem muitas opiniões divergentes, o processo (o como) pode encontrar dificuldades de se realizar.

Por outro lado, a empresa que não conta com muitas opiniões divergentes de funcionários, poderia significar de uma forma geral que os objetivos teriam uma maior possibilidade de serem alcançados uma vez que a alta administração estipularia os objetivos e os colaboradores não teriam tantas idéias de contrariedade. Assim, os esforços poderiam ser convergidos de uma forma melhor para atingir esses objetivos e não esbarrariam muito nas questões caracterizadas por idéias divergentes.

O fato de ocorrer muitas opiniões divergentes com relação aos objetivos da empresa pode refletir na dificuldade do empresário em mobilizar e fazer convergir os esforços de seus funcionários rumo aos objetivos, por outro lado caso não ocorra muitas opiniões divergentes pode existir, de certa forma, uma facilidade maior do empresário para a convergência e mobilização dos esforços dos funcionários.

Todas as empresas disseram que existem poucas opiniões divergentes quanto aos objetivos da empresa por parte de seus funcionários como pode ser visto no quadro 65.

Questão (atacadistas, varejistas e processadores)	Empresas	Qtde empresas
Não existem opiniões divergentes – INCREM. LÓGICO	Todas	15
Existem opiniões divergentes (quanto aos objetivos)	Nenhuma	00

Quadro 65: Existem opiniões divergentes (quanto aos objetivos) (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

III – Pergunta: Você acredita que seus funcionários são comprometidos com a empresa? (Visão incrementalismo lógico)

Nessa questão busca-se identificar se o entrevistado acredita que seus funcionários são comprometidos com a empresa. Quanto mais eles se mostrarem comprometidos, o processo de incrementalismo lógico teria uma possibilidade maior de acontecer. Na empresa em que os funcionários são comprometidos, a convergência dos esforços tem maior possibilidade de acontecer uma vez que esse comprometimento pode estar ligado diretamente à dimensão do processo (o como). Segue o comentário de um empresário que acredita que seus funcionários são bastante comprometidos: “Meus funcionários aqui são 100% comprometidos, eles não faltam no serviço, sempre atendem com disposição, a gente nota isso, estão sempre sorrindo para o cliente, eles se esforçam bastante”.

Ao contrário daquela empresa que acredita que seus funcionários não são completamente envolvidos e comprometidos com a organização, um processo de incrementalismo lógico teria uma menor possibilidade de acontecer, visto que a empresa não contaria com o apoio total de seus funcionários para a busca dos objetivos da organização. Segue o comentário de um empresário que não acredita no comprometimento total de seus funcionários: “Nem todos são comprometidos, eu sei que alguns vestem a camisa realmente e outros não, ou ainda eles não dão valor para aquilo que eles tem aqui dentro, só dão valor quando perdem”.

O fato dos funcionários serem comprometidos com a organização pode levar a crer que a empresa está fazendo a parte dela e que seu funcionário de certa maneira está satisfeito em trabalhar ali, e assim ele pode contribuir para que os objetivos sejam alcançados.

Os resultados da pesquisa que mostram se os funcionários são comprometidos ou não com a empresa, podem ser vistos no quadro 66:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Funcionários são comprometidos – INCREM. LÓGICO	D, E	02
<u>Nem</u> todos os funcionários são comprometidos	A, C	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Funcionários são comprometidos – INCREM. LÓGICO	F, G, H, I, J	05
<u>Nem</u> todos os funcionários são comprometidos	Nenhum	00
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Funcionários são comprometidos – INCREM. LÓGICO	K, L, N, O	04
<u>Nem</u> todos os funcionários são comprometidos	M	01

Quadro 66: Comprometimento dos funcionários (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

IV – Pergunta: O que pensa e visualiza para o futuro da empresa (Visão incrementalismo lógico)

Nessa questão buscou-se identificar se o empresário possui uma visão de futuro para sua empresa. No processo de incrementalismo lógico existe a atenção ao processo (o como) que pode ser representado pelo potencial da convergência dos esforços dos funcionários, ao seu comprometimento. Por outro lado, também deve ser considerada a questão do objetivo (o que), pois de nada adianta que uma empresa consiga o processo de convergência (o como), se ela não sabe para onde está indo, que não tenha a visualização de seu objetivo.

A empresa que possui objetivos definidos teria maiores chances de desenvolver um processo de incrementalismo lógico, uma vez que além de conseguir a convergência dos esforços de seus colaboradores teria um direcionamento uma vez que conhece e visualiza os objetivos.

Por outro lado, a empresa que não possui objetivos definidos, seria mais difícil que um processo de incrementalismo lógico aconteça, uma vez que mesmo que existam funcionários, prestativos e comprometidos com a organização, ela não conseguiria direcionar nem potencializar os seus esforços, uma vez que ela não saberia para onde está indo, não existem objetivos para futuro.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa possui objetivos para o futuro, podem ser vistos no quadro 67:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Possuem objetivos claros p/ futuro – INCREM. LÓGICO	A, C, E	03
Não possuem objetivos claros para o futuro	B, D	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Possuem objetivos claros p/ futuro – INCREM. LÓGICO	G, J	02
Não possuem objetivos claros para o futuro	F,H, I	03
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Possuem objetivos claros p/ futuro – INCREM. LÓGICO	M, N	02
Não possuem objetivos claros para o futuro	K, L, O	03

Quadro 67: Objetivos claros para o futuro (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

V – Pergunta: Como gerencia os investimentos da empresa (Visão incrementalismo lógico)

Nessa questão buscou-se identificar se a empresa consegue realizar a convergência de seus recursos financeiros rumo aos objetivos.

À medida que a empresa conhece e estipula objetivos e também possui recursos financeiros de forma coerente voltados para ele, existe aí um processo de convergência de esforços acontecendo e conseqüentemente um processo de incrementalismo lógico também, uma vez que os investimentos são realizados e direcionados de forma coerente aos objetivos e metas da empresa.

Por outro lado, a empresa que não possui os investimentos direcionados aos objetivos e metas da organização e sim são destinados a outros fins, torna-se assim mais difícil que um processo de incrementalismo lógico aconteça, pois não existe a convergência dos investimentos, podendo assim, serem mal direcionados. Dessa maneira, algo negativo que aconteça no futuro teria uma possibilidade maior de afetar a empresa, uma vez que ela não possui uma consistência e base para administração desses investimentos.

Os resultados da pesquisa que mostram se a empresa possui convergência com relação ao gerenciamento de seus investimentos, podem ser vistos no quadro 68:

Questão (atacadistas)	Empresas	Qtde empresas
Investimentos são voltados p/ objetivos – INCREM. LOGICO	A, C, E	03
Investimentos <u>não</u> são direcionados à empresa	B, D	02
Questão (varejistas)	Empresas	Qtde empresas
Investimentos são voltados p/ objetivos – INCREM. LÓGICO	F, G, I, J	04
Investimentos <u>não</u> são direcionados à empresa	H	01
Questão (processadores)	Empresas	Qtde empresas
Investimentos são voltados p/ objetivos – INCREM. LÓGICO	M, N, O	03
Investimentos <u>não</u> são direcionados à empresa	K, L	02

Quadro 68: Gerenciamento de investimentos (atacado, varejo e processador)

Fonte: Resultados da pesquisa.

VI - Pergunta: Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários (Visão incrementalismo lógico)

Nessa questão buscou-se identificar se a empresa costuma valorizar o compartilhamento dos objetivos e metas da organização com os funcionários. Quando existe o compartilhamento de objetivos, os funcionários possuem a consciência de onde a empresa quer chegar e assim podem trabalhar e operar em função dos objetivos.

Ao contrário da empresa que não divulga nem compartilha seus objetivos e metas com seus funcionários, dessa maneira, os funcionários não possuem consciência dos objetivos da organização e assim um processo de convergência de esforços e incrementalismo lógico teria uma menor possibilidade de acontecer, uma vez que não conhecendo os objetivos, os esforços acabariam sendo mal direcionados e não teriam uma convergência.

Todas as empresas (atacadistas, varejistas e processadores) disseram que os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários como pode ser visto no quadro 69.

Questão (atacadistas, varejistas e processadores)	Empresas	Qtde empresas
Os objetivos e metas são compartilhados – INCREM. LÓGICO	Todas	15
Os objetivos e metas <u>não</u> são compartilhados	Nenhuma	00

**Quadro 69: Os objetivos e metas são compartilhados com os funcionários
(atacado, varejo e processador)**

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essas foram as questões e os resultados referentes à visão de incrementalismo lógico identificadas entre os entrevistados. A seguir a análise dos comentários, resultando na construção de um quadro demonstrativo sobre os resultados da pesquisa que servirão para caracterizar o entrevistado segundo as visões de orientação estratégica segundo o modelo de Idenburg (1993) (Planejamento racional, aprendizado, emergente, incrementalismo lógico).

5.2.5 Análise dos Resultados em Relação ao Modelo de Idenburg (1993)

Após os resultados obtidos a partir das visões e respostas dadas pelos entrevistados com relação às questões que abordavam a determinação do perfil do estrategista segundo Idenburg (1973) (planejamento racional, aprendizado emergente e incrementalismo lógico), foi possível criar um quadro que abrange todas as respostas dadas, divididos por empresa e pelas perguntas do questionário semi-estruturado. Ao final de cada quadro foi possível estabelecer um resultado que mostra o grau de representatividade e influência que cada visão contribui para formar o perfil do entrevistado respectivo de cada empresa, e após, um resultado referente aos graus de influência de todas as empresas do grupo.

Seguem os quadros representativo (Quadros 70, 71, 72, 73) do perfil do estrategista do grupo dos atacadistas de confecções, considerando a referência a teoria de Idenburg (1993), buscando a representatividade de cada visão na constituição do perfil.

ATACADISTAS

VISÃO PLANEJAMENTO	A	B	C	D	E
Tem conhecimento do planejamento estratégico?				*	
Já realizou planejamento estratégico na sua empresa?				*	
Realiza planejamento estratégico na sua empresa?				*	
Realiza algum tipo de planejamento na sua empresa?			*	*	*
GRAU DE INFLUÊNCIA CARACTERÍSTICAS PLANEJAMENTO	Nenhuma	Nenhuma	Baixa	Alta	Baixa
RESULTADO	BAIXA INFLUÊNCIA				

Quadro 70: Resultados características planejamento (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO APRENDIZADO	A	B	C	D	E
Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários	*	*	*	*	*
Vocês participam de treinamentos?	*		*	*	*
Vocês se utilizam de consultores externos?					
O que o passado de uma empresa significa pra você?	*	*	*	*	*
Como fez para superar os problemas?	*	*		*	*
A empresa já possui um padrão de trabalho ou ocorrem muitas mudanças?		*	*		*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS APRENDIZADO	Média	Média	Média	Média	Alta
RESULTADO	MÉDIA INFLUÊNCIA				

Quadro 71: Resultados características aprendizado (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO EMERGENTE	A	B	C	D	E
Como é o relacionamento com seu cliente?	*				*
Como é o relacionamento com seu fornecedor?	*	*	*	*	*
Como é o relacionamento com seu concorrente?	*				*
O comportamento do cliente muda muito no decorrer dos tempos?	*		*	*	*
Existem muitas mudanças no processos e procedimentos da empresa?	*			*	
A economia, política, taxas, influenciam muito os seus negócios?	*	*			*
Sua empresa é hoje uma visão que vc teve no passado?	*	*		*	
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS EMERGENTE	Alta	Baixa	Baixa	Média	Média / Alta
RESULTADO	MÉDIA INFLUÊNCIA				

Quadro 72: Resultados características emergentes (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO INCREMENTALISMO LÓGICO	A	B	C	D	E
O que faz para incentivar os seus funcionários	*		*		*
Existem muitas opiniões divergentes?	*	*	*	*	*
Você acredita que os funcionários são comprometidos com a empresa?				*	*
O que pensa e visualiza para o futuro da empresa?	*		*		*
Como gerencia os investimentos na empresa?	*		*		*
Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários?	*	*	*	*	*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS INCREMENTALISMO	Alta	Baixa	Alta	Baixa	Alta
RESULTADO	MÉDIA / ALTA INFLUÊNCIA				

Quadro 73: Resultados características de incrementalismo lógico (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

Seguem os quadros referentes ao grupo dos varejistas entrevistados (Quadros 74, 75, 76, 77).

VAREJISTAS

VISÃO PLANEJAMENTO	F	G	H	I	J
Tem conhecimento do planejamento estratégico?		*			
Já realizou planejamento estratégico na sua empresa?					
Realiza planejamento estratégico na sua empresa?					
Realiza algum tipo de planejamento na sua empresa?		*			
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS PLANEJAMENTO	Nenhuma	Baixa	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
RESULTADO	BAIXA INFLUÊNCIA				

Quadro 74: Resultados características planejamento (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO APRENDIZADO	F	G	H	I	J
Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários	*	*	*	*	*
Vocês participam de treinamentos?		*			
Vocês se utilizam de consultores externos?					
O que o passado de uma empresa significa pra você?	*	*	*	*	*
Como fez para superar os problemas?				*	*
A empresa já possui um padrão de trabalho ou ocorre muitas mudanças?	*	*	*	*	*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS APRENDIZADO	Média	Média	Média	Média / Alta	Média / Alta
RESULTADO	MÉDIA INFLUÊNCIA				

Quadro 75: Resultados características aprendizado (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO EMERGENTE	F	G	H	I	J
Como é o relacionamento com seu cliente?	*		*	*	
Como é o relacionamento com seu fornecedor?	*	*		*	*
Como é o relacionamento com seu concorrente?		*		*	*
O comportamento do cliente muda muito no decorrer dos tempos?				*	*
Existem muitas mudanças no processos e procedimentos da empresa?					
A economia, política, taxas influenciam muito os seus negócios?	*		*	*	
Sua empresa é uma visão que vc teve no passado?	*	*	*	*	
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS EMERGENTE	Média	Média	Média	Alta	Média
RESULTADO	MÉDIA INFLUÊNCIA				

Quadro 76: Resultados características emergentes (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO INCREMENTALISMO LÓGICO	F	G	H	I	J
O que faz para incentivar os seus funcionários		*			
Existem muitas opiniões divergentes?	*	*	*	*	*
Você acredita que os funcionários são comprometidos com a empresa?	*	*	*	*	*
O que pensa e visualiza para o futuro da empresa?		*			*
Como gerencia os investimentos na empresa?	*	*		*	*
Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários?	*	*	*	*	*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS INCREMENTALISMO	Média / Alta	Alta	Média	Média / Alta	Alta
RESULTADO	MÉDIA / ALTA INFLUÊNCIA				

Quadro 77: Resultados características de incrementalismo lógico (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

Seguem os quadros referentes ao grupo dos processadores entrevistados (Quadros 78, 79, 80 ,81)

PROCESSADORES

VISÃO PLANEJAMENTO	K	L	M	N	O
Tem conhecimento do planejamento estratégico?				*	
Já realizou planejamento estratégico na sua empresa?				*	
Realiza planejamento estratégico na sua empresa?					
Realiza algum tipo de planejamento na sua empresa?			*		
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS PLANEJAMENTO	Nenhuma	Nenhuma	Baixa	Média	Nenhuma
RESULTADO	BAIXA INFLUÊNCIA				

Quadro 78: Resultados características planejamento (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

PERFIL APRENDIZADO	K	L	M	N	O
Os objetivos e metas são compartilhados por todos os funcionários	*	*	*	*	*
Vocês participam de treinamentos?			*		
Vocês se utilizam de consultores externos?				*	
O que o passado de uma empresa significa pra você?	*	*	*	*	*
Como fez para superar os problemas	*	*		*	*
A empresa já possui um padrão de trabalho ou ocorre muitas mudanças?	*	*	*	*	*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS APRENDIZADO	Média / Alta	Média / Alta	Média / Alta	Alta	Média / Alta
RESULTADO	MÉDIA / ALTA INFLUÊNCIA				

Quadro 79: Resultados características aprendizado (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO EMERGENTE	K	L	M	N	O
Como é o relacionamento com seu cliente?	*	*		*	*
Como é o relacionamento com seu fornecedor?	*	*	*	*	
Como é o relacionamento com seu concorrente?			*	*	*
O comportamento do cliente muda muito no decorrer dos tempos?			*	*	
Existem muitas mudanças no processos e procedimentos da empresa?					
A economia, política, taxas influenciam muito os seus negócios?			*		*
Sua empresa é hoje uma visão que vc teve no passado?	*	*	*	*	*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS EMERGENTE	Média	Média	Média / Alta	Média/ Alta	Média
RESULTADO	MÉDIA INFLUÊNCIA				

Quadro 80: Resultados características emergentes (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

VISÃO INCREMENTALISMO LÓGICO	K	L	M	N	O
O que faz para incentivar os seus funcionários			*		
Existem muitas opiniões divergentes?	*	*	*	*	*
Você acredita que os funcionários são comprometidos com a empresa?	*	*		*	*
O que pensa e visualiza para o futuro da empresa?			*	*	
Como gerencia os investimentos na empresa?			*	*	*
Os objetivos e metas são compartilhados com todos os funcionários?	*	*	*	*	*
TOTAL DE CARACTERÍSTICAS INCREMENTALISMO	Média	Média	Alta	Alta	Média / Alta
RESULTADO	MÉDIA / ALTA INFLUÊNCIA				

**Quadro 81: Resultados características de incrementalismo lógico
(processadores)**

Fonte: Resultados da pesquisa

Nos quadros anteriores são apresentados o grau de influência que cada um dos grupos dos atacadistas, varejistas e processadores entrevistados podem apresentar com relação as características voltadas à visão planejamento, aprendizado, emergente e incrementalismo lógico. A identificação desses graus de influência auxiliou na verificação da existência de características predominantes que pudessem auxiliar na compreensão de como se dá a formação e formulação de estratégia nessas empresas e seus respectivos grupos.

6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

6.1 MODOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO MINTZBERG (1973)

I - Atacadistas

Segundo os resultados apresentados pelo quadro 38, pode-se verificar que entre os atacadistas as questões voltadas para o modo empreendedor foram bastante citadas pelos entrevistados. Características empreendedoras relacionadas à questão de crescimento, busca de oportunidades, centralizador e saltos longos face à incerteza puderam ser identificadas entre esses entrevistados, vale destacar que duas empresas atacadistas A e E (de um total de 05 empresas) apresentaram todas as características empreendedoras. As empresas C e D também se destacaram com relação às características empreendedoras ambas com uma influência elevada entre os participantes.

Para identificar o perfil dos atacadistas segundo a sua associação com os modos de formação de estratégia de Mintzberg (1973), pode-se dizer que o modo empreendedor prevalece nesse grupo. Apenas as empresas B e D demonstraram características adaptativas de forma mais representativa quando comparada às outras empresas do mesmo grupo.

Segundo os dados do quadro 39, de uma forma geral, as características voltadas ao modo adaptativo como a falta de objetivos claros, reativo, decisões desordenadas, não foram representativas entre os entrevistados atacadistas. Apenas a característica voltada às decisões incrementais (*feed-back*) encontrou uma maior identificação com relação a esse grupo.

O grupo de atacadistas encontrou uma maior identificação com a questão de decisões incrementais (*feed-back*) pertencentes ao modo adaptativo, talvez porque consideram as informações do ambiente externo importantes para a tomada de suas decisões estratégicas. O ramo de confecções e vestuário por estar relacionado com fatores que exigem mudanças rápidas e constantes como as mudanças climáticas, lançamentos de moda, mudanças nos gostos de consumidores o que pode exigir

que a empresa esteja sempre monitorando questões do seu ambiente externo para poder acompanhar as transformações do mercado.

Vale destacar que diante dos comentários dos atacadistas, as questões voltadas às decisões incrementais (feed-back) estão envolvidas principalmente com a influência do fornecedor, onde essa fonte foi citada por todos os atacadistas como uma fonte de informação importante e de grande influência.

As outras características do modo adaptativo, voltadas à falta de objetivos claros, reativos, decisões desordenadas não foram muito citadas pelos entrevistados atacadistas (excetuando-se a empresa B e D).

Interessante observar que entre as empresas onde foram identificadas características empreendedoras de forma bastante representativa, que apresentaram percentuais altos, por outro lado, (segundo o quadro 39), as empresas A, C, E obtiveram um baixo percentual de características adaptativas.

As características voltadas ao modo planejamento tiveram pouca representatividade entre os atacadistas entrevistados.

A partir dessas informações é conveniente caracterizar o grupo dos atacadistas dessa pesquisa como empreendedores. Devido ao maior grau de representatividade do modo empreendedor que em relação aos modos adaptativo e planejamento.

II - Varejistas

Entre os varejistas quanto ao modo empreendedor, apenas três empresas mostraram possuir muitas características voltadas a esse modo (Quadro 41), entre elas as empresas G, H e J. Por outro lado, as empresas F e I não apresentaram identificação com as características empreendedoras desse modo de formação de estratégia.

Vale destacar que entre as características empreendedoras dos varejistas, houve uma forte identificação com a questão da centralização de poder, talvez pelo fato de caracterizarem como empresas micro e pequenas e assim existe uma

proximidade de contato junto aos funcionários e colaboradores permitindo uma maior centralização e controle das diversas atividades e tarefas, diferente de uma grande empresa onde essa proximidade seria difícil de acontecer.

Percebe-se entre os varejistas que nem todas as empresas mostraram identificação com as questões de crescimento, diferentemente dos atacadistas, talvez por possuírem limitações de espaço físico para crescer (o prédio e instalações não permitem reformas de crescimento), ou por acreditarem que a demanda de compras de seus clientes não terem chances de aumentar em grandes proporções.

Também mostraram pouca identificação com a questão das oportunidades, também talvez por não acreditarem no aumento do poder de compra de seus clientes (mesma razão citada na questão acima) e dessa maneira não se mostram com iniciativa para buscar novas oportunidades. Ao contrário do perfil atacadista que mostrou mais identificação pela busca de oportunidades.

Os varejistas assim como os atacadistas mostraram identificação com as características de decisões incrementais (feed-back) presentes no modo adaptativo, com destaque também para a influência e busca de informações junto aos fornecedores para as tomadas de decisões estratégicas por parte desses varejistas.

Interessante observar que também entre os varejistas, algumas empresas que apresentaram muita incidência de características empreendedoras (empresas G e J), por outro lado apresentaram baixa incidência de características do modo adaptativo. E entrevistados que apresentaram muitas características adaptativas (F e I), apresentaram por outro lado pouca tendência às características empreendedoras.

As características voltadas ao modo planejamento tiveram pouca representatividade entre os varejistas entrevistados.

A partir dessas informações é conveniente caracterizar o grupo dos varejistas dessa pesquisa como empreendedores / adaptativos. Devido ao grau de representatividade do modo empreendedor e também do modo adaptativo, já o modo planejamento obteve pouca representatividade entre os varejistas.

III - Processadores

As características empreendedoras puderam ser identificadas entre esses entrevistados, principalmente nas empresas M, N e O, por outro lado as empresas K e L tiveram pouca identificação com as características empreendedoras.

Entre os processadores, as características centralizadoras presentes no modo empreendedor foram bastante citadas, assim como nos outros grupos (atacadistas e varejistas), também talvez pelo fato de serem micro e pequenas e assim a questão da centralização possa ser mais fácil de ser alcançada, devido ao controle dos funcionários e as atividades da empresa poderem ser realizadas de forma mais próxima.

A questão das oportunidades e crescimento também foram bastante citadas pelos processadores, inclusive em maior proporção quando comparado aos varejistas.

Quanto às características voltadas ao modo adaptativo (falta de objetivos claros, reativo, decisões incrementais e decisões desordenadas), encontram-se mais presentes entre as empresas K e L e que por outro lado mostraram ter pouca identificação com as características do modo empreendedor.

Vale destacar que entre os processadores, as questões voltadas às decisões incrementais (feed-back) também se mostraram bastante presente entre os entrevistados assim como nos outros grupos (varejistas e atacadistas).

As características voltadas ao modo planejamento tiveram pouca representatividade entre os processadores entrevistados.

A partir dessas informações é conveniente caracterizar o grupo dos processadores dessa pesquisa como empreendedores / adaptativos. Devido ao grau de representatividade do modo empreendedor e também do modo adaptativo, já o modo planejamento obteve pouca representatividade entre os processadores.

6.2 VISÕES DE FORMULAÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA SEGUNDO IDENBURG (1993)

Na análise dos comentários dos entrevistados, na tentativa de associá-los as visões de formulação e formação de estratégia segundo a teoria de Idenburg (1993), foi obtido um resultado do grau de representatividade e influência das visões em cada uma das empresas considerando os grupos (atacado, varejo e indústria) e depois o resultado geral do grupo para cada visão. A busca desse resultado de representatividade e influência foi necessária para que se pudesse identificar qual a representatividade de cada visão (Planejamento, emergente, aprendido e incrementalismo lógico) na constituição do perfil dos entrevistados e dos respectivos grupos quanto à formulação e formação de estratégia.

6.2.1 Atacadistas

Tem se os seguintes graus de representatividade e influência de cada visão de Idenburg (1993) para o grupo dos atacadistas (Quadro 82):

Visões de estratégia (Teoria de Idenburg) (Atacadistas)	Grau de representatividade e influência
PLANEJAMENTO	BAIXA
APRENDIZADO	MÉDIA
EMERGENTE	MÉDIA
INCREMENTALISMO LÓGICO	MÉDIA / ALTA

Quadro 82: Visões de estratégia segundo Idenburg (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

Quanto à análise do perfil segundo o modelo de Mintzberg (1973) para os atacadistas verificou-se que apresentam identificação com o modo empreendedor. Após identificar os graus de representatividade (Quadro 82) de cada visão do modelo de Idenburg (1993) para os atacadistas, é possível realizar a sobreposição entre os modelos. Segue a representação da sobreposição entre os modelos (Figura 26) no grupo dos atacadistas de confecções, considerando assim o modo de

formulação e formação de estratégia de Mintzberg (1973) e a representatividade de cada visão de Idenburg (1993).

O modelo de Mintzberg (1973) na Figura 26 é representado pelo gráfico central sob o nome de empreendedor, e o modelo de Idenburg (1993) pelo gráfico que mostra os quatro quadrantes dispostos sob o nome das visões de orientação estratégica.

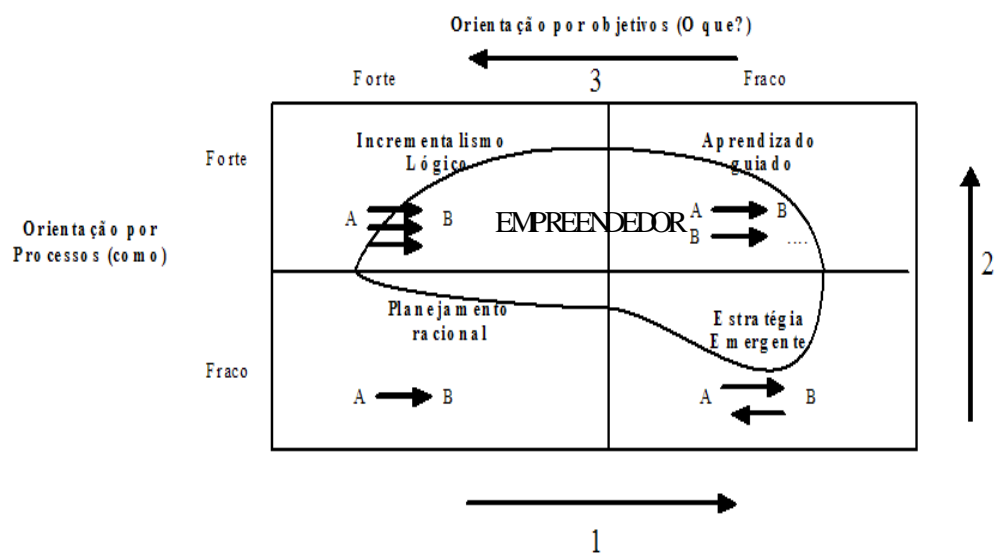


Figura 26: Modelo de sobreposição para o grupo dos atacadistas

Fonte: Resultados da pesquisa

6.2.1.1 – Análise dos graus de representatividade e influência entre os atacadistas (Teoria de Idenburg)

I - Visão planejamento (Grau de representatividade – Baixa influência)

Essa visão pode ser identificada pela forte presença do planejamento estratégico na empresa D, e também na questão sobre a realização de um outro tipo de planejamento presentes nas empresas C, D, E. Vale destacar que o aparecimento do planejamento estratégico não foi muito evidente nas empresas de um modo geral principalmente pelo fato de que os empresários não possuem muito conhecimento acerca do assunto e assim não podem aplicá-lo em suas empresas. Segue o quadro 83 que representa os aspectos que influenciam na caracterização de uma fragilidade ou de um ponto forte em relação à visão de planejamento para o grupo dos atacadistas.

PLANEJAMENTO	
Fraco	Forte
- Sem conhecimento do planejamento estratégico	
- <u>Não</u> realizou Planejamento Estratégico na empresa	
- <u>Não</u> realiza Planejamento Estratégico na empresa	

Quadro 83: Características sobre planejamento (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

II - Visão aprendizado (Grau de representatividade – Média influência)

A visão de aprendizado mostrou-se presente segundo o comentário dos entrevistados, com destaque para vários itens como: (compartilhamento de metas e objetivos com os funcionários, treinamentos, passado da empresa, superação de problemas) (Quadro 84). Apenas a questão sobre os consultores externos não mostrou muita representatividade entre os atacadistas.

APRENDIZADO	
Fraco	Forte
- Falta de utilização de consultores empresariais externos	- Compartilhamento de objetivos e metas
	- Participação em treinamentos
	- Significado do passado da empresa
	- Aprendizado através de superação de problemas

Quadro 84: Características sobre aprendizado (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

III - Visão emergente (Grau de representatividade – Média influência)

Com relação ao perfil emergente houve destaque para o relacionamento com fornecedores, talvez por acreditarem que seus fornecedores possuam maior informação com relação à moda e tendências. Outro item que obteve destaque entre os atacadistas foi a mudança do comportamento do cliente no decorrer dos tempos talvez por acreditarem que o consumidor do ramo de confecção não possua um comportamento estável e tende a mudar bastante com o passar dos tempos, assim para se preparar diante dessas mudanças, o empresário do ramo atacadista busca se basear em informações obtidas através dos fornecedores.

As outras características da visão emergente, de uma forma geral, também se mostraram presentes entre os atacadistas tais como a influência da economia, política, taxas, encargos (presentes nas empresas A, B, E) e ao fato do resultado da empresa ser correspondente a uma visão no passado (presentes nas empresas A, B, D).

A questão da visão emergente que mostrou ser menos presente entre os entrevistados atacadistas foi o monitoramento dos concorrentes e o monitoramento dos clientes (Quadro 85).

EMERGENTE	
Fraco	Forte
- Monitoramento dos clientes	- Relacionamento com fornecedor
- Monitoramento dos concorrentes	- Mudança no comportamento do cliente no tempo
- Poucas mudanças nos processos da empresa	

Quadro 85: Características emergentes (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

IV- Visão incrementalismo lógico (Grau de representatividade – Média / alta influência)

Essa questão foi bastante representada pelas características da visão de incrementalismo lógico, tais como: a existência de poucas opiniões divergentes, o que visualiza para o futuro e o compartilhamento de metas e objetivos com todos os funcionários.

Houve pouca contribuição da questão sobre o comprometimento dos funcionários com a empresa, onde apenas as empresas D e E disseram que seus funcionários são totalmente comprometidos, as outras empresas não acreditam nessa totalidade de comprometimento (Quadro 86).

INCREMENTALISMO LÓGICO	
Fraco	Forte
- Falta de comprometimento dos funcionários com empresa	- Poucas opiniões divergentes (quanto aos objetivos)
	- O que pensa e visualiza para o futuro, tem objetivos
	- Compartilhamento de objetivos com funcionários

Quadro 86: Características sobre incrementalismo lógico (atacadistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

6.2.2 - Varejistas

Tem se os seguintes graus de representatividade e influência de cada visão de Idenburg (1993) para o grupo dos varejistas (Quadro 87):

Visões de estratégia (Teoria de Idenburg) (Varejistas)	Graus de representatividade e influência
PLANEJAMENTO	BAIXA
APRENDIZADO	MÉDIA
EMERGENTE	MÉDIA
INCREMENTALISMO LOGICO	MÉDIA / ALTA

Quadro 87: Visões de estratégia segundo Idenburg (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

Quanto à análise do perfil segundo o modelo de Mintzberg (1973) para os varejistas verificou-se que apresentam identificação com o modo empreendedor / adaptativo. Após identificar os graus de representatividade (Quadro 87) de cada visão do modelo de Idenburg (1993) para os varejistas, é possível realizar a sobreposição entre os modelos. Segue a representação da sobreposição entre os modelos (Figura 27) no grupo dos varejistas de confecções, considerando assim o modo de formulação e formação de estratégia de Mintzberg (1973) e a representatividade de cada visão de Idenburg (1993).

O modelo de Mintzberg (1973) na Figura 27 é representado pelo gráfico central sob o nome de empreendedor / adaptativo, e o modelo de Idenburg (1993) pelo gráfico que mostra os quatro quadrantes dispostos sob o nome das visões de orientação estratégica.

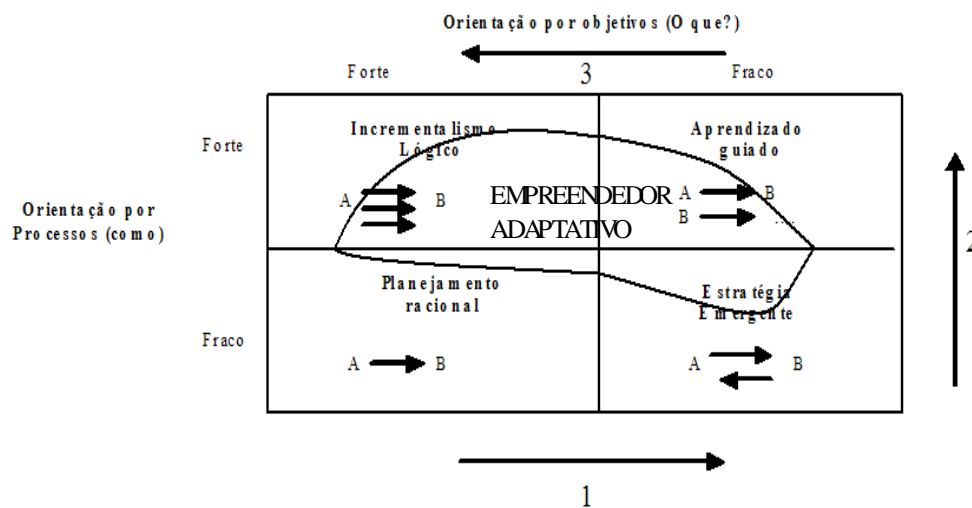


Figura 27: Modelo de sobreposição para o grupo dos varejistas

Fonte: Resultados da pesquisa

6.2.2.1 Análise sobre os graus de representatividade e influência entre os varejistas (Teoria de Idenburg)

I- Visão de planejamento (Grau de representatividade – Baixa influência)

A visão de planejamento mostrou pouca identificação entre os varejistas, apenas o entrevistado da empresa G mostrou que conhece algo sobre planejamento estratégico e também aplica um outro tipo de planejamento na sua empresa. As outras empresas não mostraram conhecimento nem aplicação com relação a esse quesito de planejamento (Quadro 88).

PLANEJAMENTO	
Fraco	Forte
- Não conhece o planejamento estratégico	
- Não realizou planej. Estratégico na empresa	
- Não realiza planej. Estratégico na empresa	
- Não realiza algum tipo de planejamento	

Quadro 88: Características sobre planejamento (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

II - Aprendizado (Grau de representatividade – Média influência)

Essa questão sobre o aprendizado mostrou ser menos presente nos varejistas que em relação aos atacadistas. Os itens relacionados ao aprendizado que tiveram uma maior representatividade foram: o compartilhamento de metas e objetivos com os funcionários, o significado do passado e a mudança nos processos e procedimentos da empresa.

Os outros itens como treinamentos, superação de problemas mostraram ser pouco representativos entre os varejistas, porém são resultados diferentes que em relação aos atacadistas.

Os aspectos relacionados à utilização de consultores externos mostraram ser pouco representativos entre os varejistas assim como nos atacadistas (Quadro 89).

APRENDIZADO	
Fraco	Forte
- Não utiliza consultores externos	- Compartilhamento de objetivos e metas com funcion.
	- Significado do passado
	- A empresa já possui um padrão de trabalho

Quadro 89: Características sobre aprendizado (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

III - Visão Emergente (Percentual de representatividade – Média influência)

Com relação ao perfil emergente, a questão sobre a influência e representatividade dos concorrentes, entre as empresas varejistas é maior que entre os atacadistas e a influência do fornecedor se mostra representativa em 04 empresas varejistas, quantidade diferente quando comparado aos atacadistas onde todas as empresas demonstraram que sofrem influência dessa frente.

Outra característica emergente que se mostrou representativa entre os varejistas foi na questão sobre o resultado da empresa atualmente ser correspondente a uma visão do passado, pois as empresas F, G, H, I apresentaram identificação com relação a esse quesito.

A questão emergente relacionada à ocorrência de mudanças nos processos e procedimentos da empresa apresentou pouca representatividade entre os varejistas (Quadro 90).

EMERGENTE	
Fraco	Forte
- Pouca mudança no comportamento do cliente	- Relacionamento com fornecedor
- Poucas mudanças nos processos e procedimentos	- Empresa não é um resultado da visão do passado

Quadro 90: Características emergentes (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

IV - Visão incrementalismo lógico (Grau de representatividade – Média / alta influência)

Com relação a esse quesito, os varejistas apresentaram bastante identificação com as seguintes características do incrementalismo lógico, tais como: a pouca existência de opiniões divergentes, comprometimento de funcionários e compartilhamento de metas e decisões com os funcionários.

As questões que mostraram menos identificação entre os varejistas foram o incentivo aos funcionários e o que visualiza para o futuro da empresa (quanto aos objetivos futuros), nessa questão sobre os objetivos e metas futuras os atacadistas mostraram possuir mais objetividade que em relação aos varejistas (Quadro 91).

INCREMENTALISMO LÓGICO	
Fraco	Forte
- Incentivo aos funcionários	- Poucas opiniões divergentes quanto aos objetivos
- Não tem visão de futuro para empresa	- Comprometimento dos funcionários com a empresa
	- Compartilhamento de objetivos e metas com funcion.

Quadro 91: Características sobre incrementalismo lógico (varejistas)

Fonte: Resultados da pesquisa

6.2.3 Processadores

Tem se os seguintes graus de representatividade de cada visão de Idenburg (1993) para o grupo os processadores (Quadro 92):

Visões de estratégia (Teoria de Idenburg) (Processadores)	Grau de representatividade e influência
PLANEJAMENTO	BAIXA
APRENDIZADO	MÉDIA / ALTA
EMERGENTE	MÉDIA
INCREMENTALISMO LÓGICO	MÉDIA / ALTA

Quadro 92: Visões de estratégia segundo Idenburg (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

Quanto à análise do perfil segundo o modelo de Mintzberg (1973) para os processadores verificou-se que apresentam identificação com o modo empreendedor / adaptativo. Após identificar os graus de representatividade (Quadro 92) de cada visão do modelo de Idenburg (1993) para os processadores, é possível realizar a sobreposição entre os modelos. Segue a representação da sobreposição entre os modelos (Figura 28) no grupo dos processadores de confecções, considerando assim o modo de formulação e formação de estratégia de Mintzberg (1973) e a representatividade de cada visão de Idenburg (1993).

O modelo de Mintzberg (1973) na Figura 28 é representado pelo gráfico central sob o nome de empreendedor / adaptativo, e o modelo de Idenburg (1993) pelo gráfico que mostra os quatro quadrantes dispostos sob o nome das visões de formulação e formação de estratégia.

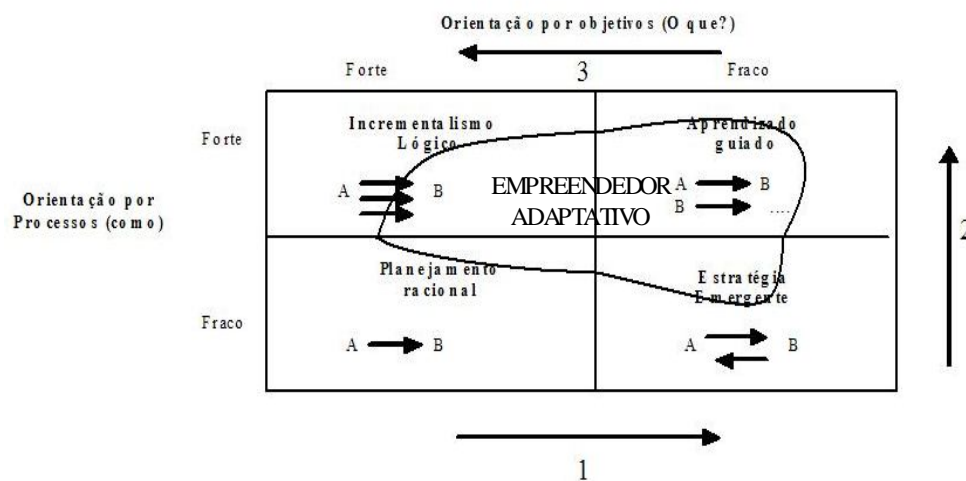


Figura 28: Modelo de sobreposição para o grupo dos processadores

Fonte: Resultados da pesquisa

6.2.3.1 Análise sobre os graus de representatividade e influência entre os processadores (Teoria de Idenburg)

I - Visão planejamento (Grau de representatividade – Baixa influência)

As questões voltadas à visão de planejamento nos processadores mostrou ser pouco representativa assim como nos varejistas, apenas a empresa N citou que conhece o planejamento estratégico, já o realizou, mas nos dias de hoje já não recorre a ele para auxílio na formação de sua estratégia. As outras empresas já não mostraram proximidade com a visão de planejamento (Quadro 93).

PLANEJAMENTO	
Fraco	Forte
- <u>Não</u> conhece o planejamento estratégico	
- <u>Não</u> realizou Planejamento Estratégico na empresa	
- <u>Não</u> realiza Planejamento Estratégico na empresa	
- <u>Não</u> realiza outro tipo de planejamento	

Quadro 93: Características sobre planejamento (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

II - Aprendizado (Percentual de representatividade – Média / alta influência)

Nos processadores, as questões voltadas à visão de aprendizado que se mostraram representativas foram o compartilhamento de metas e objetivos com os funcionários, significado do passado, aprendizado através da superação de problemas e existência de um padrão de trabalho.

As questões sobre treinamento de funcionários e a recorrência a consultores externos foi pouco representativa entre os processadores (Quadro 94).

APRENDIZADO	
Fraco	Forte
- Poucos treinamentos	- Compartilhamento de objetivos e metas com funcion.
- <u>Não</u> utilização de consultores externos	- Significado do passado
	- Aprendizado após superação dos problemas
	- A empresa já possui um padrão de trabalho

Quadro 94: Características sobre aprendizado (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

III - Visão emergente (Grau de representatividade – Média influência)

Entre os processadores, as questões voltadas à visão emergente que se mostraram representativas foram a influência do fornecedor, influência do cliente e a questão sobre o resultado da empresa atualmente ser correspondente a uma visão do passado.

Os menores graus de representatividade que puderam ser observados entre os processadores referem-se aos quesitos da existência de mudanças nos processos e procedimentos da empresa, entre as mudanças nos comportamentos dos clientes e a influência da economia, política, taxas, encargos (Quadro 95).

EMERGENTE	
Fraco	Forte
- Poucas mudanças no comportamento do cliente	- Relacionamento com o cliente
- Poucas mudanças nos processos e procedimentos	- Relacionamento com fornecedor
- Pouca influência da economia, política, taxas	- Empresa não é um resultado da visão do passado

Quadro 95: Características emergentes (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

IV - Visão incrementalismo Lógico (Grau de representatividade – Média / alta influência)

Com relação às questões de incrementalismo lógico destacam-se as características de presença de poucas opiniões divergentes, comprometimento dos funcionários com a empresa e compartilhamento de objetivos e metas da empresa com os funcionários.

As questões que obtiveram pouca identificação referem-se ao pouco incentivo aos funcionários e a falta de objetivos e visualização do futuro da empresa (Quadro 96).

INCREMENTALISMO LÓGICO	
Fraco	Forte
- Pouco incentivo ao funcionário	- Poucas opiniões divergentes
- Falta de objetivos para o futuro	- Comprometimento dos funcionários com a empresa
	- Compartilhamento de objetivos e metas com funcion.

Quadro 96: Características de incrementalismo lógico (processadores)

Fonte: Resultados da pesquisa

7 CONCLUSÕES

Através dessa pesquisa qualitativa, foi possível identificar nos entrevistados as características pertencentes aos modelos de formação de estratégia propostas pela teoria de Mintzberg (1973) (empreendedor, adaptativo e planejamento) e pela teoria de Idenburg (1993) (planejamento racional, emergente, aprendizado, incrementalismo lógico). Foram entrevistadas 15 micro e pequenas empresas do ramo de confecções e vestuário da cidade de Londrina, divididas entre os seguintes grupos de empresas caracterizadas como: atacadistas; varejistas; processadores.

A análise específica em cada grupo evidenciou informações importantes com relação à formulação e formação de estratégia nessas empresas. O trabalho permitiu encontrar evidências que caracterizassem o perfil dos entrevistados segundo a teoria de Mintzberg (1973) (empreendedor, adaptativo e planejamento). Com relação ao modelo de Idenburg (1993), o trabalho permitiu evidenciar o grau de representatividade que cada visão (planejamento racional, aprendizado, emergente e incrementalismo lógico) possui para formar a orientação estratégica da empresa. Além de identificar o grau de representatividade, permitiu também observar quais são os pontos característicos das empresas que contribuem para efetivar essa representatividade.

No sentido de atender ao primeiro objetivo específico que era o de caracterizar e identificar o perfil do empresário do ramo de confecções segundo os modelos de formulação e formação de estratégia de Mintzberg (1973) e de Idenburg (1993), foi possível encontrar informações e situações que permitiram relacionar os entrevistados segundo os aspectos e características propostas para cada um dos modelos.

Foram detectadas diferenças entre os três grupos (processadores, atacadistas e varejistas) no que diz respeito à formação e formulação de estratégia nessas organizações, foram detectadas também particularidades e semelhanças de comportamento entre os diversos perfis dos empresários de cada grupo. Dessa maneira foram detectados pontos de convergência entre eles e assim buscou-se a associação junto aos perfis referentes a cada um dos modelos de Mintzberg (1973) e Idenburg (1993).

Os pontos de convergências de pensamento permitiram observar os entrevistados sob a ótica da formulação e formação de estratégia. Observou-se, de forma geral, que os entrevistados dessas micro e pequenas empresas não costumam se basear em planejamento para definir as estratégias de suas empresas, por outro lado, estão mais propensos a tomar suas decisões baseadas nos acontecimentos do ambiente em que estão inseridos. Nesse caso, vale destacar o ambiente do ramo de confecções caracterizado pela presença de diversas mudanças, principalmente com relação a novas tendências de moda.

Entre os atacadistas, observou-se que a formação de estratégia é baseada principalmente em decisões incrementais e no aprendizado. Os entrevistados caracterizam-se como empreendedores e não buscam recorrer ao planejamento como formulação de sua estratégia.

Nos varejistas e nos processadores as análises permitiram identificar um perfil empreendedor-adaptativo (segundo a teoria de Mintzberg) e a busca pela promoção do processo de formação de sua estratégia é baseada no incrementalismo lógico, aprendizado e consideram também o aspecto emergente, porém com menor representatividade.

Outras informações, também, puderam ser identificadas para o grupo de entrevistados dessa pesquisa, entre elas:

- Os atacadistas são empreendedores;
- Poucas características adaptativas presentes entre os atacadistas, apenas aquelas voltadas às decisões incrementais;
- Fornecedores possuem forte influência entre os atacadistas;
- Entre os varejistas, a característica empreendedora forte encontrada foi a questão da centralização do poder;
- Entre os varejistas, existe pouca iniciativa para o crescimento, pouca busca por oportunidades, fraca determinação de objetivos claros para o futuro, forte poder de influência dos fornecedores na formação da estratégia;
- Entre os processadores, a característica empreendedora mais encontrada foi a questão da centralização do poder;

- Entre os processadores também há tendência para a busca de oportunidades e também para o crescimento.

Após a realização da proposta de sobreposição dos modelos de Idenburg (1993) e Mintzberg (1973), percebeu-se que esse procedimento propicia melhor compreensão a respeito do processo de formação e formulação de estratégia nas organizações. A sobreposição dos modelos permitiu que o entrevistado, não fosse analisado apenas sob um único perfil dos modelos, mas sim pela constituição do perfil por meio da contribuição e representatividade de vários perfis e dimensões.

A partir da sobreposição, observou-se também que é interessante se verificar o grau de representatividade que cada visão de Idenburg (1993) possui para a formação do perfil do estrategista. A partir disso pode-se entender que na constituição do perfil do entrevistado, entende-se que este possui uma característica “multi” com relação à formulação e formação de estratégia. A sobreposição permite que não se observe o perfil de um estrategista apenas como um empreendedor, mas sim que seja formado também por características adaptativas, de incrementalismo lógico, aprendizado e planejamento considerando seus respectivos graus de representatividade.

Essa pesquisa foi desenvolvida no setor de confecções e vestuário o que demonstrou suas características específicas. Sua aplicação em outra cadeia produtiva poderá identificar particularidades e graus de representatividade diferentes para cada visão de Idenburg (1993), bem como a propensão por um dos modos de formação de estratégia de Mintzberg (1973).

Nessa pesquisa a partir do modelo que foi aplicado na cadeia de confecções, surgiram perfis de estrategistas que buscam considerar bastante a influência do seu ambiente externo. Talvez isso ocorra pelo fato desse ambiente ser composto de constantes e rápidas mudanças e assim surge a necessidade de se manterem atentos para os acontecimentos externos em que muitas vezes pode se traduzir no diferencial da empresa. Talvez em outra cadeia produtiva, essa questão sobre a consideração do ambiente externo possa não ser tão evidente, caso o setor não seja considerado de muitas e rápidas mudanças.

A partir dos comentários e das particularidades do perfil dos entrevistados obtidos com relação à formulação e formação de estratégia, através da sobreposição dos modelos, permitiu-se situar as empresas diante de sua cadeia produtiva. Nesse trabalho percebeu-se que em alguns grupos de empresas existem poucas características quanto ao incentivo de treinamentos e poucos relacionamentos com concorrentes. Dessa maneira, novas perspectivas poderiam surgir no sentido de explorar novos conhecimentos pelos gestores, uma vez que em outras cadeias produtivas, outras empresas podem obter sucesso por desempenhar ações que nessa cadeia não são desenvolvidas.

Observou-se que a sobreposição das duas formas tornou-se válida para analisar as cadeias produtivas uma vez que permite identificar particularidades e semelhanças entre as várias empresas inseridas. Permitiu, também, identificar que cada grupo pertencente à cadeia possui a sua particularidade e podem estar inter-relacionados entre eles provocando graus de dependência diferentes dependendo de seu posicionamento dentro da cadeia.

Essa sobreposição na análise, também, permite se pensar sobre determinadas questões com relação a cadeias produtivas, como exemplo:

- Uma cadeia que apresenta baixos índices em treinamentos e consultorias pode procurar iniciar essas práticas;
- Uma cadeia que não costuma recorrer ao planejamento estratégico pode começar a efetivar essa prática buscando considerar as devidas proporções da influência do ambiente externo e que permitam que o curso do planejamento possa ser respeitado;
- Uma cadeia que não procura proporcionar compartilhamento de informações entre os funcionários pode começar a atentar para essa prática no sentido de permitir que a informação flua de uma maneira melhor.

As possibilidades de se encontrar particularidades nas cadeias permitem considerar a validade da sobreposição dos dois modelos para uma análise específica, no sentido de oferecer informações que auxiliem no entendimento do processo de formação e formulação de estratégias. A partir dos comentários e das informações encontradas na pesquisa e através das convergências dos

comentários, sugere-se a ampliação desse estudo em outras cadeias, onde particularidades, outros pontos de convergência, outros graus de representatividade do modelo de Idenburg (1973) poderão ser encontrados.

Entra em questão a possibilidade da análise e comparação entre cadeias. Quais as ações que poderiam ser transferidas de uma cadeia para outra no sentido de oferecer novas perspectivas para as empresas. Quais os pontos fortes e fracos de cada cadeia e se pontos fortes em uma cadeia podem ajudar a fortalecer outras cadeias sob novas perspectivas.

Interessante destacar que no referencial teórico a suposição do modelo mostrava que talvez o modelo voltado ao modo empreendedor poderia contar com uma representatividade igual pelas visões de orientação de estratégia de Idenburg (1993). Porém, após a pesquisa qualitativa, observou-se que diferentes graus de representatividade podem ser encontrados para formar o perfil do empreendedor na cadeia produtiva de confecções e vestuário no que se refere à formulação e formação de estratégia, diferentemente do que havia sido proposto no referencial teórico desse trabalho.

8 REFERÊNCIAS

ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções). Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

ALMEIDA, Martinho I. R., **Manual de planejamento estratégico**, São Paulo: ATLAS, 2003.

ANSOFF, Igor, **Implantando a Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, Igor, **A Nova Estratégia Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1990.

ARGYRIS Chris, **Personalidade e Organização**, Rio de Janeiro: RENES, 1957.

CANAL EXECUTIVO - BALANÇA do setor têxtil fechou semestre no vermelho. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/noticiasjr>>. Acesso em: 02 set 2007.

BARDIN, L., **Análise de Conteúdo**, Lisboa: Edições 70, 1977.

BETHLEM, Agrícola de Souza, **Estratégia Empresarial**, São Paulo: Atlas, 2004.

BRITO, Vanessa. Consumo de vestuário pode estar crescendo na entressafra do setor. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2007.

BIRLEY S., MUZYKA D. F., **Dominando os Desafios do Empreendedor**, São Paulo: MAKRON BOOKS Ltda., 2001.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., **METODOLOGIA CIENTÍFICA**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CONFTEC destaca Paraná como segundo maior pólo nacional no setor de confecção. Disponível em: <<http://www.paranashop.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2007.

CONSUMO de têxteis aumentou 9,2%. Disponível em: <<http://www.diariodonordeste.globo.com>>. Acesso em: 02 set. 2007.

CONSUMO de vestuário pode estar crescendo na “entressafra do setor”. Disponível em: <<http://www.revistafatorbrasil.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

COOPER, D. R., SCHINDLER P. S., **Métodos de pesquisa em Administração**, Porto Alegre: Bookmann, 2003.

CRUZ, E. P., Indústria têxtil alerta sociedade sobre dificuldades no setor. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br>>. Acesso em: 04 set. 2007.

DRUCKER, P. F., **Inovação e Espírito Empreendedor**, São Paulo: Pioneira, 1987.

PARANÁ SHOP - EMPRESÁRIOS e entidades organizam APL do vestuário em Londrina e região. Disponível em: <<http://www.paranashop.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2007.

EMPRESÁRIOS organizam APL do vestuário no Paraná. Disponível em: <<http://www.asn.sebraepr.com.br>> . Acesso em: 02 set. 2007.

LONDRIX - ESTAÇÃO Londrina Fashion quer consolidar região como pólo de moda. Disponível em: <<http://www.londrix.com>>. Acesso em: 15 ago. 2007.

FINEP e Sebrae disponibilizam R\$ 18 milhões para inovação em APLs. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br>>. Acesso em: 03 set 2007.

FERREIRA, Aletéia. Disponível em: <<http://www.brasilfashion.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2007.

FISCHMANN A. A., ALMEIDA M. I. R., **Planejamento Estratégico na Prática**, São Paulo: ATLAS, 1991.

FURLAN, M., Produção se concentra nas regiões norte e noroeste e chega a 130 milhões de peças por ano com faturamento de R\$ 2 bilhões. Disponível em: <<http://www.londrinatecnopolis.org.br>>. Acesso em 04 set. 2007.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 2002.

HAGUETTE, T. M. F., **Metodologias Qualitativas na Sociologia**, Petrópolis: Ed. Vozes, 2003.

HARRISON, Jeffrey S., **Administração Estratégica de Recursos a Relacionamentos**, Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH R. D., PETERS M. P., **Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2004.

IDENBURG, P. J. **Four Styles of Strategy Development**, Long Range Planning: Vol. 26, 1993.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M., **Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 2004.

MARIANO, M., Estação Fashion Londrina mostra moda verão 2006. Disponível em: <<http://www.textilia.net>>. Acesso em 05 set. 2007.

MAZZOTI, A. J.A., GEWANDSZNAJDER, F., **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**, São Paulo: Pioneira, 1998.

MINTZBERG Henry, **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**, Porto Alegre: Bookmann, 2004.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, **SAFARI DE ESTRATÉGIA**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG Henry, **Strategy-Making in Three Modes**, Califórnia Management Review, Vol XVI, nº 02, 1973.

OLIVEIRA Djalma P. R., **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**, São Paulo: ATLAS, 2005.

POLO de confecções. Disponível em: <<http://www.ba.sebrae.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2007.

PÓLO de confecção será lançado amanhã em Londrina. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> . Acesso em: 14 ago. 2007.

POMBO, Luciana. Mortalidade das microempresas é reduzida. **Folha de Londrina**, Londrina, 21 ago. 2007. Folha Economia, p.1.

PORTER, Michael, **Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael, **Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZZA, F. B., **Estratégias competitivas em empresas de serviço: Um estudo de caso do Colégio Marista de Londrina.**, Dissertação de mestrado : Londrina 2004. UEM/UEL. Programa de Pós-Graduação em Administração.

QUINN J. B., MINTZBERG H, LAMPEL J., GHOSHAL S., **O Processo da Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 2006.

RICHARDSON, J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Classificação por Porte da Empresa (por quantidade de funcionários)**. Publicado em 2007. Disponível em <http://www.sebraepr.com.br> Acesso em 10 de março de 2007.

SENGE Peter, **A Quinta Disciplina**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA. A. B. (Autor), GODOI C. K. , MELLO, R., **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Jorge Antônio Santos. **Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster**. 2004. 220 f. Tese (Doutorado) – Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, ECA / USP, São Paulo, 2004.

SISTEMA Fiep inaugura Centro de Vestuário e Moda em Londrina. Disponível em: <<http://www.pr.senai.br/portaleducacional>>. Acesso em 04 set. 2007.

SOUZA, José Paulo de. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do estado do Paraná**. 2002. 250f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**, São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M., **Pesquisa Qualitativa em Administração**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA (PERFIL DO ESTRATEGISTA)

I - Dados gerais:

- a) Quantos anos de existência da empresa (sob seu comando): _____
- b) Quantos funcionários: _____
- c) Qual sua formação: _____
- d) Quantos anos de experiência você possui no ramo de confecções: _____
- e) Perfil sócio econômico de clientes: _____
- f) Principais produtos fabricados / comercializados pela empresa:

- g) Comparando-se o resultados dos dias de hoje com o início da sua atuação nas atividades da empresa, houve o crescimento da estrutura organizacional (no número de funcionários)?
- h) Houve o crescimento da estrutura física da empresa (instalações, estrutura)?
- i) Houve crescimento no número de clientes?

II – Questões gerais

- a) Como surgiu a idéia de sua empresa? Como ela foi constituída?
- b) A empresa possui / realiza planejamento estratégico?
- c) Durante a história da empresa quais os momentos mais difíceis? O que foi exigido como mudança estratégica para mudar a situação? De onde surgiram as principais idéias?
- d) Quais as principais decisões que o(a) Sr(a) precisa tomar diariamente na empresa?
- e) Como faz para tomar as decisões da empresa com relação a preço dos produtos, lançamentos, propaganda, investimentos, controle financeiro?
- f) Qual o relacionamento que possui com seus clientes?
- g) Qual o relacionamento que possui com os fornecedores?
- h) O que a concorrência significa pra você?
- i) O que pensa e o que visualiza para o futuro da empresa?
- j) O(a) Sr(a) incentiva a criatividade e inovação na sua empresa? De que maneira ela é praticada?

III - Aprendizado

- a) Os objetivos e metas da empresa são compartilhados por todos os envolvidos (os funcionários estão conscientes)?
- b) Os funcionários (o proprietário também) sempre contribuem com sugestões para a melhoria da empresa? Exemplos.
- c) Os funcionários (O proprietário também) participam sempre de treinamentos e são incentivados a aprender (ir a cursos e palestras)?
- d) O aprendizado ocorre apenas quando os funcionários entram na empresa ou ele continua mesmo após o funcionário acostumar-se na empresa?
- e) A empresa costuma utilizar-se de serviços de consultores externos?
- f) Acontecem muitas mudanças nos processos e procedimentos da empresa (Ex. aprendemos isso ... agora vamos fazer diferente)? Exemplo.
- g) O(a) Sr.(a) acredita que o passado é importante para a empresa? Ou o passado não importa, pois o futuro é incerto?

IV - Planejamento

- a) O que você acha e o que conhece a respeito de planejamento estratégico?
- b) A empresa já se utilizou de algum tipo de planejamento estratégico?
- c) Até que ponto um planejamento estratégico é importante para uma empresa?
- d) O(a) Sr.(a) costuma fazer algum tipo de planejamento na empresa? Qual(is)?

V – Emergente

- a) O que a empresa é hoje foi visualizado no passado? Ou as coisas foram acontecendo e a empresa foi se formando ao longo do tempo?
- b) Houve controle centralizado para que a empresa chegasse onde está? Ou as coisas foram acontecendo mesmo sem um controle centralizado?
- c) Em que momentos o(a) Sr(a) acredita que as políticas públicas influenciam nos seus negócios? Cite exemplos.
- d) Em que momentos o(a) Sr(a) acredita que a economia influencia nos seus negócios? Cite exemplos.
- e) Na sua empresa acontecem situações onde uma estratégia que foi planejada precisou ser alterada em função das circunstâncias? Se sim cite alguns exemplos.

VI - Incrementalismo lógico

- a) O que o(a) Sr.(a) faz para motivar seus funcionários?
- b) O que o(a) Sr.(a) faz para que seus funcionários sejam comprometidos com a empresa?
- c) O que e como o(a) Sr.(a) faz para gerenciar uma mudança na estrutura da empresa, como convence os funcionários e como converge seus esforços na busca dos objetivos da empresa?
- d) Como o(a) Sr.(a) lida com as posições divergentes de colaboradores que não concordam com suas decisões?
- e) O(a) Sr.(a) acredita que seus funcionários são comprometidos com sua organização? Quais são os sinais que comprovam isto?
- f) Existe uma convergência de idéias de todos os envolvidos na sua empresa rumo a objetivos comuns? Ou existe muita dispersão de opiniões e ações?

Empresa: _____

Dia: ___ / ___ / ___

Responsável _____