

# ESCOLHA ESTRATÉGICA DE DUAS EMPRESAS FAMILIARES

FABIANE CORTEZ VERDU

(Universidade Federal do Paraná – UFPR)

## Resumo:

Este estudo teve como objetivo principal caracterizar o processo e a escolha estratégica de duas empresas familiares de Curitiba do ramo alimentício. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo comparativo de casos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com 5 dirigentes, assim distribuídos: ALFA (3) e BETA (2). As entrevistas versaram sobre as principais estratégias organizacionais de marketing e de finanças e sobre as forças ambientais e estruturais que influenciaram a adoção dessas estratégias. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-qualitativa. Utilizou-se a análise de conteúdo como procedimento para o tratamento de todos os dados coletados. Os resultados encontrados demonstram que na ALFA o processo de escolha estratégica tende a valorizar mais o empreendedorismo do dirigente, negligenciando as forças ambientais e estruturais e na BETA procura equilibrar o empreendedorismo dos dirigentes e as forças ambientais e estruturais. Este equilíbrio parece influenciar positivamente o resultado operacional da empresa BETA.

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

No final dos anos 30, Barnard, executivo americano, desenvolveu uma teoria organizacional distinta de tudo o que já havia sido escrito. Esta teoria resultou no livro *The functions of the executive*. Barnard acreditava que o trabalho do administrador era mais do que planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar; enfim, mais do que apregoavam as teorias

de Taylor e Fayol. Procurou incluir a tomada de decisão e o estudo do trabalho gerencial na teoria das organizações (BARNARD, 1979).

Muitos autores, entre estes BARNARD (1979), acreditam que os dirigentes são responsáveis pela eficácia das organizações, pela fixação de objetivos e pela consecução destes. CHILD (1972) refere-se às escolhas de objetivos, domínios, tecnologias e variáveis estruturais como escolhas estratégicas. Assim, pode-se dizer que os dirigentes têm a possibilidade de escolher as estratégias para fazer frente às mudanças.

Por outro lado, WILSON (1995) e muitos outros autores acreditam que são as forças ambientais e estruturais as determinantes da mudança. Isto não quer dizer que os dirigentes não tenham importância alguma no processo de mudança; somente que eles não devem ser considerados isolados dos diversos fatores envolvidos neste processo e, conseqüentemente, no processo de escolha das estratégias.

No final do século XX, a administração e as organizações estão sofrendo grandes transformações. As empresas privadas, em particular, operam dentro de contexto extremamente competitivo e precisam aprimorar continuamente sua eficiência (MAXIMIANO, 1997). *A incerteza e a turbulência ambiental constituem um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas* (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995, p. 310). Em virtude disso, garantir o sucesso, ou mesmo a sobrevivência, das organizações tornou-se tarefa mais complexa para os dirigentes.

Para muitos autores, entre eles PETERS e WATERMAN JR. (1986), a mudança é caracterizada como a principal chave do sucesso organizacional e da vantagem competitiva. Segundo WILSON (1995, p. 8), *todos os fatores do sucesso organizacional estão ancorados no conceito de mudança*.

Nos últimos anos, as mudanças se tornaram uma constante e, por conseguinte, inúmeras obras foram publicadas sobre este assunto. Apesar das diferentes terminologias empregadas para compreender tais mudanças, a estratégia tem sido a referência norteadora.

Dessa forma, o presente trabalho pretende contribuir para a compreensão do processo e da escolha estratégica, à medida que procura identificar quais as estratégias utilizadas pelas empresas familiares para fazer frente às mudanças. Assim tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre o processo e a escolha estratégica de duas empresas familiares de Curitiba do ramo alimentício?

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

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

Parte-se do pressuposto de que estudar as escolhas estratégicas é conhecer as decisões que foram implementadas em determinados momentos da vida da organização. Tais decisões parecem associadas ao papel do próprio dirigente, às forças estruturais e às forças ambientais. Além disso, poucas pesquisas têm sido desenvolvidas sobre como as estratégias são definidas nas organizações. Assim, o presente trabalho procura contribuir para a compreensão do processo de definição das estratégias, à medida que se procura identificar qual a percepção do grupo dirigente sobre os fatores mais significativos no processo de escolha estratégica.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

### A escolha estratégica

Nos anos 70, a orientação teórica predominante era determinista. A perspectiva da escolha estratégica surgiu originalmente como corretivo da visão determinista, que argumenta que o modo pelo qual as organizações são desenhadas e estruturadas é determinado pelas suas circunstâncias operacionais. CHILD (1972) reconheceu a importância do papel dos dirigentes como tomadores de decisão nas organizações, defendendo o conceito de escolha e introduzindo novo termo na literatura: escolha estratégica.

O autor notou que as teorias tradicionais de organização tratavam o desempenho organizacional como resultado dos fatores ambientais e estruturais, mas não consideravam quem tomava as decisões que levavam a este desempenho. O autor advoga que os tomadores de decisão devem acreditar que há relação entre fatores ambientais e estruturais e o nível de desempenho organizacional alcançado, porque do contrário suas escolhas seriam irrelevantes. Neste sentido, ALDRICH (1979, p. 149 e 159) argumenta que a escolha estratégica é possível, mas as forças externas à organização limitam seu impacto.

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

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

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

A análise da escolha estratégica reconhece ambos os aspectos proativo e reativo na tomada de decisão organizacional em face do ambiente. Agentes organizacionais são vistos

como possuidores de limitada autonomia. Eles podem tomar iniciativas externas, incluindo a escolha de entrar em ambientes ou deles sair, e também para fazer arranjos adaptativos internos. Ao mesmo tempo, o ambiente dentro do qual eles estão operando é visto como limitador de seu escopo de ação, porque ele impõe certas condições para o desempenho adequado da organização.

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

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

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

Ao estudar as escolhas estratégicas, levar-se-ão em consideração as estratégias funcionais de marketing e de finanças.

### O Processo Estratégico

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

Na visão de CHAKRAVARTHY e DOZ (1992, p. 5), o processo estratégico está relacionado à elaboração eficiente das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas. Assim, as palavras-chaves do processo estratégico são: **elaborar**, **validar** e **implementar**. A elaboração pode ser considerada a maneira como uma empresa desenvolve ou, nos termos da literatura, formula ou forma estratégias. Como se sabe, há inúmeras maneiras de encontrar a estratégia, incluindo tentativa e erro; contudo não se pode garantir sua eficiência. Para MINTZBERG e QUINN (1991), o processo de elaboração parece descrever como as estratégias realmente são feitas, enfatizando que elas podem se formar implicitamente, tanto quanto serem formuladas explicitamente: a estratégia tanto pode ser guia de ação definida *a priori*, quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori* como produto de comportamentos organizacionais específicos.

De acordo com QUINN (1991), o planejamento estratégico não captura a essência da elaboração estratégica, embora desempenhe um importante papel no desenvolver novos dados e no confirmar estratégias derivadas de outras formas. O autor acredita que a elaboração da

estratégia se dê por um processo chamado de incrementalismo lógico: o processo parece incremental em sua superfície, mas poderosa lógica está por baixo dele. A completa estratégia raras vezes é escrita; os processos usados para chegar à total estratégia são tipicamente fragmentados, evolucionários e amplamente intuitivos. Frequentemente ocorrem eventos externos e internos, sobre os quais os administradores não têm controle; decisões provisórias são tomadas e acabarão formando a futura postura estratégica da organização. Quando estes eventos ocorrem, poderia não haver nem tempo, nem recursos, nem informação suficiente para tentar uma análise estratégica formal completa de todas as possíveis opções e suas conseqüências. Ainda que decisões precoces tenham sido tomadas sob tensas condições, elas, com freqüência, significam novos impulsos, precedentes ou perdas de oportunidades que dificilmente serão revertidas mais tarde. Ao reconhecer isto, os administradores tentam negociar com eventos precipitados de maneira incremental.

Mudar de maneira incremental permite aos dirigentes lidar com problemas informacionais, políticos, motivacionais e de comprometimento que frequentemente inibem ou impedem a mudança em grandes organizações. Enquanto as prescrições de QUINN (1991b) não parecem nítida e ordenadamente como aquelas mostradas na literatura sobre mudança planejada, elas têm relevância direta para os administradores, que devem negociar no complexo mundo real das grandes organizações. Por causa das complexidades envolvidas, as estratégias eficientes requerem um processo incremental, interativo e de aprendizagem para todos os jogadores-chaves envolvidos.

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

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

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

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

O autor, ao comparar elaboração estratégica com o trabalho de criação em argila, afirma que os administradores moldam as estratégias do mesmo modo que os artesões moldam seu barro, ou seja, o trabalho gerencial acontece dentro de um caos calculado, em que

se manobra o complexo e necessário processo da elaboração da estratégia. A estratégia é executada não somente baseada no pensamento e na razão, mas também com sentimento de intimidade e harmonia com os recursos disponíveis, desenvolvidos por meio de longa experiência e envolvimento nos quais formulação e implementação surgem em processo fluido de aprendizagem, por meio do qual as estratégias criativas emergem.

As estratégias podem tanto ser formadas quanto formuladas. Neste sentido, MINTZBERG (1991) as classifica como emergentes e deliberadas. Estratégias que aparecem sem claras intenções ou a despeito delas podem ser chamadas emergentes. Ações simplesmente convergem em padrões. Elas podem se tornar deliberadas se o padrão é reconhecido e então legitimado pelo executivo. Na prática, toda a estratégia caminha sobre dois pés: um deliberado e o outro emergente. Uma estratégia puramente deliberada impede a aprendizagem, enquanto uma puramente emergente impede o controle. Segundo o autor, a aprendizagem deve ser unida com o controle. *Estratégia deliberada e emergente são os pontos de um continuum entre os quais a estratégia é formada no mundo real* (p. 109). Para o autor, não há melhor maneira para elaborar uma estratégia, mas algumas das mais efetivas estratégias combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional. Há estratégias que são deliberadas em suas linhas guias; e são emergentes em suas linhas específicas (estratégia guarda-chuva), mas há também a estratégia deliberadamente emergente, em que o processo é conscientemente administrado para permitir que as estratégias emerjam. Na estratégia deliberadamente emergente, também conhecida como processo estratégico, os administradores controlam o processo de elaboração estratégica.

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

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

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

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

O campo de pesquisa do processo estratégico está relacionado com a elaboração das estratégias nas organizações e como elas são validadas e implementadas eficientemente. Além disso, a estratégia organizacional deve mudar na tentativa de encontrar novas oportunidades e ameaças do ambiente e mudanças nas suas próprias competências e intenções estratégicas. O processo estratégico influencia tal adaptação e auto-renovação. O processo estratégico gera a perspectiva organizacional no desenvolvimento de estratégias de sucesso.

Pode-se, a partir deste referencial teórico, inferir que o processo estratégico está relacionado de forma estreita à escolha estratégica, haja vista que as definições de processo e de escolha abarcam tanto a elaboração quanto a implementação das estratégias.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pretende verificar como ocorre o processo e a escolha estratégica de duas empresas familiares de Curitiba do ramo alimentício.

Este trabalho é um estudo comparativo de casos. É também uma pesquisa *ex post factum*, seccional, que se valeu da abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é o organizacional; a unidade de análise é o grupo de dirigentes do nível estratégico das duas organizações pesquisadas: ALFA e BETA.

Entre os setores industriais paranaenses mais significativos, escolheu-se o setor de produtos alimentícios por dois motivos: pela importância tanto na produção de alimentos, como na sua incontestável função empregatória, direta e indireta, no Estado.

A população compreendeu todos os dirigentes estratégicos das organizações em estudo. A amostra foi intencional, composta por três dirigentes do nível estratégico de cada uma das duas organizações em estudo, de acordo com os requisitos mínimos para a escolha de um bom informante elaborados por SPRADLEY (*apud* TRIVIÑOS, 1987).

Os dados primários foram obtidos principalmente por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes integrantes do nível estratégico. Utilizaram-se como dados

secundários a observação não participante e a análise documental, quando possível, para confirmar e/ou complementar os dados obtidos por meio das entrevistas.

Apesar de todo o rigor nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, esta apresenta algumas limitações, que residem, principalmente, na análise dos dados, que é baseada somente nas opiniões dos dirigentes e na observação não participante. Por outro lado, a realização de testes estatísticos sobre a significância de cada fator identificado foge ao escopo deste trabalho. Além do fato de que a análise está restrita ao levantamento de opiniões, com inferências subjetivas sobre o tema pesquisado, a inexistência de registros impossibilitou o uso de dados secundários para checagem de algumas informações.

#### 4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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

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

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

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

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

Quanto ao processo estratégico, mais especificamente quanto à elaboração das estratégias, pode-se concluir que cada uma das organizações apresenta características que



possibilitam associá-la a um dos três modelos de elaborar estratégias identificados por MINTZBERG (1973), a saber: ALFA – Modelo Adaptativo; BETA – Modelo Empreendedor. Em relação à postura das empresas perante o processo estratégico, pode-se inferir que a ALFA tende a valorizar mais o empreendedorismo do dirigente, negligenciando as forças ambientais e estruturais e a BETA, por sua vez, procura equilibrar o empreendedorismo dos dirigentes e as forças ambientais e estruturais.

Na BETA, os dirigentes têm a possibilidade de exercer suas vontades, mas isto tem limite, ou seja, suas vontades são realizadas somente até onde as forças ambientais e estruturais permitem. Os dirigentes exercem suas vontades; por outro lado, ao tomar decisões, sempre analisam as forças ambientais e estruturais, tais como: concorrência, mercado consumidor, processo produtivo, custos operacionais, canais de distribuição e tendências em relação aos produtos (atributos de valor para o consumidor, produtos de maior valor agregado e maior número de lançamento de novos produtos). Esta postura também é conhecida como adaptação dentro dos limites.

Na ALFA a aquisição do equipamento de massa tinha por objetivo ampliar o mercado consumidor da empresa; isto era desejo dos dirigentes, mas não foi possível realizá-lo. Não foram conduzidas pesquisas para saber se o mercado absorveria tal aumento de produção, nem houve trabalho de marketing para escoar esta produção. Os dirigentes da organização exercem suas vontades e reconhecem a importância das forças ambientais e estruturais, tais como tecnologia, pesquisa de mercado, concorrência e tendência de produtos (maior valor agregado e maior número de lançamentos), mas levam-nas pouco em consideração ao fazer suas escolhas. A postura desta empresa enfatiza a escolha do dirigente mas subestima a estrutura ambiental.

Desta forma, pode-se concluir que nas duas organizações a escolha do dirigente é enfatizada. Portanto, o que as diferencia é a importância relativa dada às forças ambientais e estruturais, de maneira particular às primeiras, haja vista que o ambiente em que elas operam é o mesmo.

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

A concorrência influenciou de maneira mais acentuada as estratégias de marketing das empresas pesquisadas. Já a economia exerceu mais influência na definição das estratégias de finanças. A situação financeira das empresas influenciou as estratégias de marketing bem como as de finanças.

Na BETA, a postura de não endividamento limitou o empreendedorismo dos dirigentes. As estratégias de marketing foram influenciadas pela onda ecológica e pelo reconhecimento da marca no mercado consumidor. O domínio dos fornecedores de matéria-prima influenciou a estratégia de finanças, visto que a empresa estoca e dá prazo para os clientes; ela precisa bancar este ciclo financeiro; precisa de capital de giro. A estratégia tem de ser compatível com as necessidades organizacionais.

De forma geral, tanto as estratégias de marketing quanto as de finanças das duas organizações foram mais influenciadas pelas forças ambientais e estruturais. Embora isto seja

verdade, a ALFA ainda leva mais em consideração o empreendedorismo de seus dirigentes. Na BETA, parece haver equilíbrio entre os fatores (dirigentes, forças ambientais e estruturais): leva-se tanto em consideração o empreendedorismo de seus dirigentes quanto as forças ambientais e estruturais.

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

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

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

## **Recomendações**

De acordo com as análises e conclusões alcançadas nesta pesquisa, algumas recomendações apresentam-se convenientes para o aprofundamento da questão estudada. Desta forma, para a realização de outros trabalhos, preconiza-se, essencialmente, estudo mais abrangente, envolvendo maior número de empresas com a utilização de delineamento qualitativo-quantitativo.

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

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

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, Howard E. Strategic choice : opportunities and constraints. ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. New Jersey : Prentice-Hall, 1979, p.136-160.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo : Atlas, 1979.

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

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

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

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

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

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process : a pragmatic approach**. New Jersey : Prentice-Hall, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e estrutura de decisão organizacional : um estudo de caso. **RBAC**, João Pessoa, v. 1, n. 6, p. 309-327, set. 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo : Atlas, 1997.

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

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

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

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

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

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

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

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

SCHENDEL, Dan. Introduction to the summer 1992 special issue on strategy process research. In : STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. **Strategy process research**. England: SMJ, Summer Special Issue, 1992, v. 13.

STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. **Strategy process research**. England : SMJ, Summer Special Issue, 1992, v. 13.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

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