

# **A INTERDEPENDÊNCIA ENTRE O PERFIL ESTRATÉGICO E A COMPETITIVIDADE: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL ORTOPÉDICO CIRÚRGICO**

Aluna: Vivian Melissa Flores

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Liciane Rosseto, Dr.<sup>a</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo se refere ao estudo sobre a interdependência entre o perfil estratégico e a competitividade, a partir de um estudo exploratório em uma empresa de comércio e distribuição de material ortopédico cirúrgico, com o objetivo central de identificar esta interdependência. Para tal será apresentada a caracterização da empresa, bem como seu posicionamento no mercado, e para finalizar haverá a verificação do perfil estratégico da organização. Usou-se no referencial teórico, dois principais autores, sendo estes Michael E. Porter (2008) e Henry Mintzberg (2000), além de literatura complementar. A escolha destes dois autores como principal referência para a análise deste estudo se deu através da contribuição de suas obras, no que se refere respectivamente à competitividade e estratégia, através das quais é possível traçar um perfil estratégico, bem como o posicionamento da empresa no mercado competitivo, contemplando assim os objetivos desta pesquisa.

**Palavras-chave:** competitividade; estratégia; interdependência; pensamento estratégico; forças competitivas.

## **ABSTRACT**

This article refers to the study of the interrelationship between strategic profile and competitiveness from an exploratory study in a company trading and distribution of orthopedic surgical material, with the central aim of identifying this interdependence. To this characterization of the company will be presented as well as its position in the market, and will finish checking the strategic profile of the organization. It was used in the theoretical framework, two main authors, these being Michael E. Porter (2008) and Henry Mintzberg (2000), in addition to supplementary literature. The choice of these two authors as the main reference for the analysis of this study was through the contribution of his works, in terms of competitiveness and strategy respectively, through which one can draw a strategic profile as well as the company's positioning in competitive market, thus contemplating the goals of this research.

**Keywords:** competitiveness; strategy; interdependence.

## INTRODUÇÃO

Considerando que as empresas competem atualmente em um cenário globalizado, onde as barreiras são cada vez mais estreitas, é necessário que as organizações busquem a utilização de estratégias para assegurar sua continuidade no mercado. Segundo HITT (2008), as empresas estão competindo de forma diferenciada, pois o que antes representava vantagem competitiva, hoje não se aplica com a mesma eficácia.

Por isso, a identificação do posicionamento de mercado é importante para que se compreenda como as empresas interagem com as forças competitivas. Para Porter (2008), elas representadas pelos clientes, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes, segundo seu modelo de análise das cinco forças competitivas.

Por outro lado, Rebouças (2007) afirma que é possível iniciar um negócio e até obter sucesso sem o reconhecimento das causas, mas garantir a sua continuidade não é tão simples. Mas mesmo que sem pretensões, as empresas adotam padrões de comportamento, que são capazes de delimitar suas estratégias, denominados por Rebouças (2007) como perfis estratégicos.

Esta pesquisa apresenta um estudo exploratório cujo objetivo geral é identificar a existência ou não de uma relação de interdependência entre o perfil estratégico e a competitividade em uma empresa de comércio e distribuição de material ortopédico cirúrgico. Para tal, é necessário atender os seguintes objetivos específicos: caracterizar a empresa; identificar o posicionamento da empresa no mercado; e por fim, analisar o perfil estratégico da empresa X.

Este estudo se deu através de uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas em profundidade com os sócios da empresa X, sendo que a análise dos dados é descritiva. Para a análise dos dados foram utilizados especialmente dois autores, sendo eles Michael E. Porter (2008) e Henry Mintzberg (2000), sendo estes escolhidos devido à sua contribuição no que se refere à competitividade e estratégia, respectivamente.

### 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o referencial teórico composto por: (1) Competitividade; e (2) Estratégia e perfil estratégico. Foram escolhidos dois principais autores, sendo eles Henry

Mintzberg (2000) e Michael E. Porter (2008), além da utilização de literatura complementar.

A escolha destes autores ocorreu devido à contribuição de suas obras no que se refere à competitividade e estratégia, sendo tais obras de grande referência inclusive para outros autores. Além disso, dados os objetivos específicos deste estudo, a obra de Mintzberg utilizada neste referencial teórico, *Safári de Estratégia* (2000), apresenta as dez escolas que caracterizam o **pensamento estratégico** em cada uma delas. Portanto, é possível estabelecer um comparativo entre a empresa estudada e as escolas de estratégia de Mintzberg (2000) e assim traçar o **perfil estratégico** da empresa, contemplando um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Da obra de Michael E. Porter, *Competição* (2008), foi extraído somente o que se refere ao modelo das cinco **forças competitivas**, através do qual podemos identificar o **posicionamento da empresa estudada no mercado competitivo**. Por isso, a estrutura do referencial teórico é baseada, principalmente, nos conceitos apresentados por Porter e Mintzberg acerca da competitividade e da estratégia.

Portanto, o modelo de análise das cinco forças competitivas apresentada por Porter (2008), bem como as escolas de estratégia identificadas por Mintzberg (2000), são a base da fundamentação teórica da pesquisa realizada, sendo a principal referência para a análise deste estudo.

### 1.1. COMPETITIVIDADE

A competitividade que as empresas enfrentam nos dias atuais tem como principais influências a economia e tecnologia globalizadas, bem como as mudanças tecnológicas. A facilidade de acesso à informação e a dificuldade em estabelecer barreiras comerciais devido à globalização têm forte impacto no mundo dos negócios (HITT, 2008). Por isso, as empresas passaram a disputar no mercado dentro de um contexto histórico, social e econômico que sofre grandes transformações e de forma muito acelerada a todo o momento. Segundo Hitt (2008), o que antes definia a vantagem competitiva, hoje não é mais tão eficaz, a exemplo das economias de escala e as grandes campanhas publicitárias.

Segundo Rebouças (2007), o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas tem as levado à intensificação no uso de estratégias e, isso está relacionado, principalmente, à globalização e à evolução tecnológica. O advento da globalização, por

sua vez, trouxe-se consigo a facilidade de acesso à informação, capaz de construir um conhecimento que, se bem utilizado, pode resultar no que é chamado de vantagem competitiva<sup>1</sup> (CAETANO, 2007).

Neste cenário sistêmico e globalizado existem fatores internos e externos às empresas que influenciam a competitividade. Assim como uma empresa deve estar atenta ao mercado e buscar a compreensão do ambiente em que se encontra, precisa também ser flexível o suficiente para se adequar ao mercado.

Di Serio e Vaconcellos (2009), na obra *Estratégia e Competitividade Empresarial*, retomam o modelo de análise das cinco forças competitivas, proposto por Porter (2008). Neste modelo, segundo Di Serio e Vasconcellos, pressupõe-se que a análise destas forças resulta em posicionamento estratégico, através do qual as empresas possam influenciá-las ao seu favor.

Em sua obra publicada pela *Harvard Business Review Book*, intitulada *Competitividade*, Porter (2008) aponta que, embora os setores possam parecer diferentes entre si, os valores subjacentes da lucratividade são os mesmos e que para compreender a competição e a lucratividade setorial, é preciso analisar sua estrutura básica em termo das cinco forças que moldam a competitividade, e que serão apresentadas a seguir.

### **1.1.1 A ameaça de novos entrantes**

Os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento. Em especial, quando já atuam em outros mercados e estão em busca de diversificação, os entrantes podem explorar os recursos e o caixa já disponíveis, para sacudir a competição, como fez a Pepsi, ao entrar no setor de águas engarrafadas, ou a *Microsoft*, ao oferecer *browsers* para navegação na internet, ou a *Apple*, ao ingressar no negócio de distribuição de música.

A ameaça de entrada, portanto, limita o potencial de lucro do setor. Quando esse risco for alto, as empresas estabelecidas precisam conter seus preços ou reforçar seus investimentos, para deter os novos concorrentes. No varejo de cafés especiais, por exemplo, barreiras de entrada relativamente baixas significam que a *Starbucks* deve investir com agressividade na modernização de lojas e menus. (PORTER, 2008, p. 8)

Isso significa que, a simples ameaça de entrada, e não a entrada e si, provoca reações no mercado à medida que força às empresas a tomarem medidas para conter os concorrentes. Tão somente a possibilidade que um novo concorrente traz consigo de dominar uma fatia do mercado já existente, pode causar um efeito nas políticas de preço e de custos e, conseqüentemente, no lucro das empresas que se sentem ameaçadas pelo novo entrante.

---

Mas segundo Porter (2008), a ameaça de invasão de um setor depende da altura das barreiras de entrada existentes e da expectativa dos forasteiros quanto à reação das empresas tradicionais. Estas barreiras de entrada acabam representando vantagens que podem favorecer as empresas já estabelecidas no setor em relação aos novos entrantes.

A necessidade de grandes investimentos também pode se tornar uma barreira para os novos entrantes, principalmente quando o capital é destinado a despesas irrecuperáveis. Neste caso, Porter (2008) diz que é necessário avaliar o grau de necessidade de capital, bem como o quanto este fator sozinho pode representar barreiras, pois se o mercado for atraente, isso facilita inclusive que investidores forneçam os recursos necessários aos invasores.

Através de normas de licenciamento de atividades, restrições e investimentos estrangeiros, entre outras políticas públicas restritivas, os governos podem, dessa maneira, retardar ou impulsionar diretamente as invasões, além de ampliar (ou anular) outras barreiras de entrada. Mas também é possível que as políticas públicas facilitem as entradas nos mercados através de incentivos como subsídios e financiamentos, acessíveis a todas as empresas, reduzindo assim as economias de escala. (PORTER, 2008)

### **1.1.2 O poder dos fornecedores**

Os fornecedores são capazes de influenciar a cadeia de valor, podendo por vezes reduzir a lucratividade do setor, quando seus clientes não conseguem repassar os custos mais elevados dos insumos para os preços. Segundo Porter (ano), fornecedores poderosos capturam para si mesmo maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou dos serviços ou transferindo custos para os participantes do setor.

Há alguns fatores determinantes para o poder dos fornecedores como, por exemplo, quando são mais concentrados que a indústria compradora, ou seja, não há grande variedade de fornecedores, o que acaba tornando a empresa dependente de um único ou de poucos fornecedores. Dessa forma, fica mais difícil de negociar preços, por exemplo, podendo levar ao que foi apontado anteriormente, sobre a influência do fornecedor na cadeia de valor. Algo semelhante ocorre também quando não há produtos substitutos para o do fornecedor. (PORTER, 2008)

Além disso, o fornecedor que oferece produtos diferenciados obtém vantagem, como o que ocorre nas indústrias farmacêuticas que acabam influenciando os hospitais, as empresas de assistência médica e outros compradores de medicamentos, tendo assim um

poder maior do que suas congêneres de produtos genéricos, ao vender seus medicamentos patenteados. (PORTER, 2008)

### **1.1.3 O poder dos clientes**

Pensando no papel inverso ao dos fornecedores, segundo Porter (2008), os clientes são poderosos quando desfrutam do poder de barganha em relação aos participantes do setor, podendo captar mais valor ao forçar os preços para baixo. Isso ocorre quando os clientes são poucos ou compram em grandes volumes, quando os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados, quando os custos de mudança de fornecedor forem baixos, ou impuserem uma ameaça factível de passar a fabricar os produtos do setor.

Por outro lado, os clientes que possuem esse poder de barganha, buscam-no por que são sensíveis a preços, como quando o produto adquirido representa uma fração significativa de sua estrutura de custos. Essa situação faz com que os clientes pesquisem preços e negociem com seus fornecedores, sendo que, em situação contrária, estes são menos sensíveis a preços (PORTER, 2008).

De acordo com Porter (2008), a lucratividade também influencia os clientes quanto a sua sensibilidade aos preços, pois quando se tem baixa lucratividade, há uma pressão para que os custos das compras sejam reduzidos, enquanto que em situação de alta lucratividade, essa sensibilidade se reduz.

Outro fator que deve ser considerado é quando os insumos influenciam na qualidade dos produtos ou serviços, pois no caso uma dependência maior, os clientes tendem a ser menos sensíveis. Isso significa que se o cliente fabrica um produto ou presta um determinado serviço em que o insumo fornecido pelo setor tem grande influência a qualidade do seu produto ou serviço, logo o cliente acaba tendo que ceder não se importando com o preço.

Da mesma forma, quando os clientes se interessam mais pela qualidade do que pelo preço, os clientes são menos sensíveis a preços, tendo em vista que os produtos ou serviços do setor melhoram o desempenho dos produtos e serviços dos clientes. Mas, quando estes insumos exercerem pouco efeito sobre outros custos dos clientes, eles se concentram no preço (PORTER, 2008)

#### **1.1.4 A ameaça de substitutos**

Os produtos substitutos são definidos por Porter (2008) como aqueles que desempenham função idêntica ou semelhante por meios diferentes. Segundo ele, a ameaça de substituição pode ser até mesmo indireta e facilmente é ignorada por conta dos substitutos parecerem tão diferentes dos produtos do setor.

A lucratividade do setor sofre consequências quando a ameaça de substitutos é alta, pois eles impõem teto aos preços, limitando o potencial de lucro. Isso pode ocorrer não somente em tempos normais, mas também em economias emergentes, como quando um produto substituto surge em um grande surto de demanda, como o que aconteceu com as linhas de telefonia móvel que acabaram freando a demanda por linhas de telefonia fixa.

É importante ficar atento às mudanças no mercado, pois novos produtos provenientes de outros setores podem passar a ser substitutos e assim causar grande impacto na lucratividade do setor, podendo ser tanto negativos quanto positivos (PORTER, 2008).

#### **1.1.5 A rivalidade entre os atuais concorrentes**

Para Porter (2008) a rivalidade entre os atuais concorrentes pode ocorrer de diversas formas, como por exemplo, por meio de descontos de preços, lançamento de novos produtos, entre outros. Há, portanto, uma limitação da lucratividade do setor de acordo com a intensidade com que as empresas competem e da base em que a competição se desenvolveu.

Essa intensidade da rivalidade será maior quando houver um grande número de competidores que sejam equivalentes em tamanho e poder, ou ainda quando o crescimento do setor for lento, estimulando as empresas a disputarem fatias de mercado. Existem também barreiras de saída do mercado que retêm empresas por conta de recursos especializados ou dedicação da administração a determinado negócio. Com isso, o setor mantém um excesso de capacidade, de modo que se reduz a lucratividade, trazendo assim dificuldades para a sobrevivência dos competidores. (PORTER, 2008)

Mas além da intensidade da competição, Porter (2008) aponta também a importância das bases em que a concorrência pode ocorrer, a exemplo da competição de preços, quando os produtos dos rivais são muito semelhantes e o custo de mudança para o cliente é baixo. Isso faz com que as empresas reduzam os preços para conquistar novos clientes. Além disso, outro exemplo apontado pelo autor é quando os produtos são perecíveis, exigindo que eles sejam comercializados enquanto ainda têm valor, podendo

ainda haver um desequilíbrio entre oferta e demanda, quando o excesso de capacidade por parte das empresas provoca períodos de cortes de preços.

Porém, existem outras bases de concorrência além do preço, que podem justificar preços mais altos, envolvendo atributos dos produtos, prazos de entrega, além de outros fatores, direcionando a rivalidade para a capacidade de ampliar o valor do produto para o cliente em relação aos substitutos. Embora os riscos de comprometer a lucratividade neste tipo de concorrência sejam mais baixos do que na competição por preços, é importante considerar quando as empresas competem nas mesmas dimensões, pois isso pode fazer com que resulte em uma competição de soma zero, onde a empresa ganha ou perde, pressionando a lucratividade para baixo. (PORTER, 2008)

## 1.2. ESTRATÉGIA E PERFIL ESTRATÉGICO

Há diversos conceitos sobre estratégia que a colocam como uma antecipação do futuro, uma interpretação do cenário em que a empresa se encontra e a sua relação com este para que seja possível traçar um caminho para o alcance dos objetivos. Ou ainda, de acordo com Rebouças (2007, p. 3), “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”.

Aqui é fundamental que se faça uma distinção entre os conceitos de planejamento estratégico e gerenciamento estratégico, sendo o primeiro “a aplicação de todo um conjunto de meios e ações, de maneira científica e articulada, visando o alcance de objetivos definidos no contexto da competitividade e do dinamismo do ambiente sobre o qual se pretende promover impacto e surpresa” e o segundo “o estilo e a metodologia de tratamento dos negócios que se define para a organização, dependendo de onde ela se estabelece, como consequência do seu correto planejamento estratégico.” (CATROPA, 2007, p. 75)

Percebe-se que os conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica podem parecer muito semelhantes, mas segundo Rebouças (2007, p. 6) “uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, seguramente, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota, e na forma como define seus propósitos ou segmentos de atuação, bem como sua postura estratégica perante o ambiente empresarial.” Isso não quer dizer que o **perfil estratégico** da empresa esteja necessariamente relacionado

a um planejamento estratégico, pois ainda segundo Rebouças (2007) muitas empresas não estão conscientes das estratégias que sustentaram seu sucesso, o que sugere que a estratégia pode existir independentemente de planejamento.

Para Rebouças (2007), ainda que não se tenha real conscientização das causas, o sucesso inicial é possível, porém, continuar bem é o mais difícil, o que sugere que o reconhecimento das estratégias é importante para a continuidade do negócio. Por isso, o reconhecimento deste perfil estratégico se faz necessário, para que se entenda como e porque as empresas adotam determinados comportamentos, bem como suas consequências.

Para tanto, é necessário primeiramente compreender as diversas vertentes do pensamento estratégico em sua evolução. Dentre as diversas obras de grande significado para pesquisadores, estudiosos e estudantes, a obra de Henry Mintzberg, *Safari de Estratégia* (2000), demonstra essa evolução através do que ele chama de escolas de estratégia.

Ao apresentar cada uma das dez escolas de estratégia, Mintzberg (2000) faz um retrato de como a estratégia é vista, percebida, formulada e até mesmo implementada, demonstrando assim as características distintas de cada uma dessas escolas. Neste artigo essas escolas de estratégia são a referência para a delimitação do **perfil estratégico** da empresa estudada nesta pesquisa, sendo utilizadas na análise dos dados a fim de identificar o perfil estratégico da empresa X.

#### 1.2.1. Escola do Design

Esta escola propõe um modelo de adequação entre as capacidades internas e externas da organização, que se trata da avaliação dos pontos fortes e fracos da organização à luz das oportunidades e ameaças de seu ambiente. Segundo Mintzberg (2000), seu modelo básico da escola do design é bastante semelhante ao apresentado por Kenneth Andrews no livro-texto *Business Policy: Text and Cases*, publicado em 1965. Porém Mintzberg acrescenta ainda outros elementos que não foram tão explorados por Andrews, como os valores gerenciais e a responsabilidade social.

Este modelo propõe uma análise externa, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente, simultaneamente à análise interna das forças e fraquezas da organização. A partir dessa análise são identificados os fatores-chave de sucesso, bem como as

competências distintivas e, a partir daí surgem as estratégias alternativas que devem ser avaliadas, selecionadas e então implementadas.

Segundo Mintzberg (2000) há várias premissas que sustentam a escola do design, sendo que algumas são evidentes e outras são implícitas. Com base nestas premissas pode-se afirmar que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. Assim sendo, a formulação da estratégia deve ocorrer em processo de pensamento controlado, em que a ação virá da razão, de forma que a formulação da estratégia não é natural ou intuitiva, mas sim uma aptidão adquirida.

A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal, ou seja, o executivo principal é o único estrategista, que está no cume da pirâmide organizacional. Dessa forma, o processo de formulação da estratégia está associado a apenas um ponto de vista que é o do estrategista, relegando os outros membros da organização, bem como os atores externos do processo, o que mantém o processo simples e informal. Para a escola do design as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual. Isso significa que as estratégias se referem a casos específicos, desconsiderando variáveis genéricas. Por isso Mintzberg (2000) afirma que esta escola não faz muitas referências ao conteúdo das estratégias, mas sim ao seu processo de formulação.

Segundo Mintzberg (2000), somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas. A escola do design faz uma separação entre pensamento e ação, em conformidade com as noções clássicas de racionalidade. Dessa forma, a estrutura deve seguir a estratégia, de modo que, cada vez que surgir uma nova estratégia, tudo mais na organização deve ser reconsiderado.

### 1.2.2. Escola do planejamento

A escola do planejamento teve origem na mesma época que a escola do design, a partir da publicação de H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, em 1965, mas apesar disso, seguiu um caminho diferente. Nesta escola de pensamento, muitos autores trouxeram o planejamento não apenas como uma abordagem à formação da estratégia, mas uma virtual religião. (MINTZBERG, 2000)

A escola do planejamento utilizou-se basicamente do modelo análise do ambiente interno e externo da escola do design, mas com uma execução latamente formal, tornando o modelo simples do design em uma sequência de etapas extremamente elaborada. Outra semelhança à escola do design é que o executivo principal permanece como arquiteto da estratégia, mas com a diferença de não ser o conceber os planos estratégicos, mas sim aprovar estes planos provenientes da equipe de planejadores.

Portanto, Mintzberg (2000, p. 52) resumiu as premissas da escola do planejamento nas seguintes:

As etapas devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma detalhada por checklists e apoiada por técnicas.

A responsabilidade de todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.

As estratégias surgem deste processo, devendo ser explicadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos e planos operacionais de vários tipos.

### 1.2.3. Escola do posicionamento

Na escola do posicionamento, assim como na escola do design e do planejamento, o processo de formação da estratégia ainda é controlado e consciente, mas em contrapartida tem em suas diferenças a criação de ferramentas para ajustar as estratégias às condições vigentes. Isso significa que, ao contrário das outras duas escolas, na escola do posicionamento não há estratégias únicas e sob medida para cada organização, mas sim poucas estratégias-chave que são posições desejáveis no mercado que podem ser ajustadas através destas ferramentas. (MINTZBERG, 2000)

Mas segundo Mintzberg (2000), a noção de que a estratégia precede a estrutura ainda permanece, mas considerando uma nova estrutura, a da indústria como determinante da posição estratégica. Portanto, o processo de formação da estratégia ainda é deliberado, exigindo que esta seja primeiramente plenamente desenvolvida e explícita para somente depois disso implementá-la.

De acordo com as premissas apontadas por Mintzberg (2000), para esta escola de pensamento, as estratégias são posições genéricas dentro do contexto de um mercado econômico e competitivo. Portanto, o processo de formação de estratégia é a escolha de

uma dessas posições através de cálculos analíticos, os quais são elaborados por analistas e apresentados aos gerentes que tem o papel de controlar estas opções apresentadas por eles.

A partir daí, as estratégias são totalmente desenvolvidas e após são articuladas e implementadas, tendo o mercado como estrutura que dirige a estratégia e a estratégia dirigindo a estrutura organizacional.

#### 1.2.4. Escola empreendedora

Nesta escola o processo de formação da estratégia é centralizado em um único líder e está relacionado a questões mais empíricas, como a intuição, o julgamento, a sabedoria, experiência e critério, tendo a visão como conceito central dessa escola (MINTZBERG, 2000). Ao fazer uma revisão da literatura acerca da escola empreendedora, Mintzberg (2000) diz que o espírito empreendedor inicialmente era associado àqueles que criavam seus próprios negócios, mas com o tempo o termo foi gradualmente ampliado, entendendo-se como formas e liderança personalizada.

Mas neste caso, ele preferiu limitar-se à liderança visionária ao leme de uma organização. Assim sendo, Mintzberg (2000) aponta que a maioria dos escritos sobre o espírito empreendedor é popular, sendo observado em autobiografias, biografias e imprensa popular, que trazem o espírito na visão de gerência do grande líder. Dessa forma é possível acompanhar publicações que atribuem o sucesso dos negócios à visão e ao comportamento do líder. Outro aspecto observado na literatura, e possivelmente o maior em termos de conteúdo empírico, trata da personalidade empreendedora, considerando que, além das decisões, visões e intuições que representam a cognição individual do empreendedor, os traços dos empreendedores de sucesso também devem ser estudados.

Mintzberg (2000) destaca que vários autores comparam a personalidade empreendedora com a personalidade administrativa, desde a forma como ocorrem as tomadas de decisão, a exemplo do que afirmaram Stevenson e Gumpert, que sugeriram que administradores e empreendedores com frequência procedem em uma ordem muito diferente de perguntas. O administrador questiona primeiramente sobre os recursos de que dispõe, seu posicionamento no mercado, concorrência e por fim sobre as oportunidades. Já o empreendedor primeiramente se questiona sobre as oportunidades para somente depois pensar nos recursos, na estrutura, etc.

Por isso, a estratégia empreendedora tende a ser tanto deliberada quanto emergente, pois na visão global ela é deliberada, mas também é emergente pelo desdobramento dos detalhes que pode ocorrer. A organização então é também maleável, adaptando-se às diretivas do líder, mesmo que seja em uma empresa nova ou na reformulação em uma empresa grande e estabelecida.

#### 1.2.5. Escola cognitiva

De acordo com Mintzberg (2000), para a escola cognitiva é preciso sondar a mente do estrategista para compreender a visão estratégica e principalmente como as estratégias se formam neste processo de cognição humana. Até que se começasse a trabalhar esta questão, o que ocorria na mente dos estrategistas era desconhecido e a preocupação era maior com os requisitos para pensar e não com o pensamento propriamente dito.

Nesta escola de poder, os estrategistas são autodidatas, pois desenvolvem seus conhecimentos e estruturas de pensamento, especialmente por meio de suas experiências, influenciando suas ações e assim gerando novas experiências. Essa dualidade originou duas alas distintas na escola cognitiva, sendo elas a positivista e a subjetivista, que entendem a cognição como uma recriação e criação do mundo, respectivamente. (MINTZBERG, 2000)

De acordo com as premissas apontadas por Mintzberg (2000), a formação de estratégia ocorre na mente do estrategista em um processo cognitivo, originando perspectivas sob forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras que influenciam a maneira como as pessoas lidam com as informações provenientes do ambiente. Essas informações podem ser uma interpretação, uma percepção do mundo (de acordo com a ala subjetivista) ou ainda passam por diversos filtros até que sejam decodificados pelos mapas cognitivos (conforme o positivismo). Com isso, as estratégias são difíceis de serem realizadas, ficando abaixo do ponto ótimo e ainda sendo difíceis de modificar quando deixam de ser viáveis.

#### 1.2.6. Escola do aprendizado

“De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela

(MINTZBERG, 2000, P.134)”. Ao contrário das escolas de prescrição como a do design, planejamento e posicionamento, a escola do aprendizado se preocupa não com formulação da estratégia, mas sim como ela se forma dentro da organização.

Os pesquisadores simpatizantes desta abordagem destacaram algo importante ao afirmar que redirecionamentos estratégicos importantes raramente tem origem em esforços formais de planejamento. Dentro dessa ideia, as estratégias derivam de uma série de pequenas ações e decisões provenientes de diferentes tipos de pessoas nas organizações, então qualquer pessoa informada dentro da organização pode contribuir para a formação da estratégia, podendo ser o estrategista a própria coletividade. (MINTZBERG, 2000)

Seguindo esta lógica, duas vertentes surgiram nesta escola a partir das obras de Charles Lindblom e Brian Quinn, respectivamente. O primeiro acredita que existem várias tomadas de decisão simultaneamente e a todo o momento, mas sem coordenação ou orientação de uma autoridade central. Isso se refere ao incrementalismo desarticulado, quando várias decisões são tomadas à margem principalmente para solucionar problemas pontuais, mas que com sorte podem convergir para uma adaptação mútua.

Já Brian Quinn, apesar de concordar com Lindblom quanto a natureza incremental do processo, acredita que existe um direcionamento a partir dos agentes centrais da empresa que juntam as partes que surgem desse processo e o transformam em estratégia. A partir dessa ideia, Quinn descobriu através de sua pesquisa com diversos executivos de empresas bem-sucedidas que, embora não houvesse uma descrição por parte do planejamento de como as suas estratégias foram formuladas, elas resultavam do incrementalismo, porém dentro de uma lógica subjacente que unia as partes.

Mediante o incrementalismo, é possível caracterizar a estratégia nesta escola como sendo emergente, pois ela surge de um processo de aprendizado, diferentemente do que ocorre em outras escolas de pensamento, especificamente as descritivas, onde a estratégia é vista como controle e está relacionado com a ação. Na escola do aprendizado a organização está aberta para a experimentar, de modo que ela pode receber do ambiente o retorno das suas ações e continuar o processo até convergir em um padrão que se torne a sua estratégia.

### 1.2.7. Escola de poder

“A escola de poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses (MINTZBERG, 2000, P.174)”. Indo além do exercício de influência econômica, a formação das estratégias nesta escola funciona como um processo de negociação e concessões entre indivíduos.

Em Safari de Estratégia, Mintzberg (2000), utiliza o termo política de forma ampla, como a exploração do poder além do econômico, permeando as relações de interesse entre os indivíduos. No que se refere ao mundo da política organizacional, Mintzberg (2000, p.177) relembra as proposições de Bolman e Deal (1997):

Organizações são coalisões de vários indivíduos e grupos de interesse.

Existem diferenças duradouras entre os membros de coalisões, em valores, crenças, informações, interesses, interesses e percepções de realidade.

A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos – quem obtém o quê.

Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante.

Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

A partir destas proposições, entende-se que, na escola de poder a formulação da estratégia, diferentemente do que ocorre em outras escolas, não é obra de um único “arquiteto”, mas os demais indivíduos podem intervir neste processo, por isso, é necessária a compreensão do papel destes indivíduos neste processo de formulação da estratégia. Com isso, sendo as estratégias oriundas de um processo político de negociações e concessões, geralmente elas se apresentam na forma de posições do que de perspectivas, sendo por isso, consideradas mais emergentes do que deliberadas.

Esta visão de consideração dos indivíduos que constituem a organização se refere à visão de poder micro, que desperta a ideia da formulação de estratégia como um processo político que envolve os diversos interesses destes indivíduos. Mas há também uma corrente na escola de poder voltada para as relações de poder como interdependência da organização com o ambiente em que se insere, que constitui o poder macro. (MINTZBERG, 2000)

De acordo com Mintzberg (2000, p. 183), diante das demandas dos clientes, concorrentes, fornecedores, governos e outros atores do ambiente, “a estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento dessas demandas e agentes e, em segundo, de se fazer uso coletivo dos mesmos em benefício da organização.” A partir disso, pode surgir a formulação cooperativa de estratégia, a exemplo das alianças estratégicas ou cooperativas estabelecidas entre as empresas. De modo geral, as estratégias para a escola do poder tendem a ser emergentes, pois se tratam de formas de posição e meios de ilusão e não perspectivas, sendo moldadas por poder e política em um processo que pode ocorrer dentro da organização ou como comportamento do mesmo em relação ao ambiente.

#### 1.2.8. Escola cultural

Para Mintzberg (2000), a cultura é “essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além dessa cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente [...]” Portanto, a cultura organizacional pode ser entendida como a mente da organização, uma cognição coletiva, onde as crenças comuns são transmitidas através de tradições e hábitos, podendo ser observadas em coisas mais tangíveis como os símbolos, produtos, as histórias, etc.

Para a escola cultural, a formação de estratégia ocorre a partir das crenças e interpretações comuns dos membros da organização, em um processo de interação social e, dessa forma, a estratégia assume forma de perspectiva. Mas mesmo que não seja um processo plenamente consciente, ainda assim a estratégia é melhor descrita como deliberada.

Quando as crenças estão profundamente enraizadas provocando barreiras que acabam tornando os executivos cegos às mudanças do ambiente ou mesmo fazendo com que eles preservem as mesmas estratégias que funcionaram no passado. Sobre este aspecto, Mintzberg (2000) relembra a sugestão de Lorsch (1986) para os executivos aceitem a importância da flexibilidade e a inovação como parte principal da cultura.

Por outro lado, os valores dominantes de uma cultura organizacional podem resultar em vantagem competitiva, pois dizem que as empresas de sucesso são dominadas por valores-chave, como atendimento, inovação e qualidade. (MINTZBERG, 2000)

### 1.2.9. Escola ambiental

O conjunto de forças externas à organização, chamado pelos teóricos de ambiente, em muitas escolas é considerado um fator, mas na escola ambiental este é o principal ator na formulação da estratégia. Nesta escola de pensamento, os autores consideram a organização passiva, sendo reativa ao ambiente no qual está inserido. Portanto, entende-se que nesta escola, as estratégias são moldadas a partir do ambiente. (MINTZBERG, 2000)

De acordo com Mintzberg (2000), a escola ambiental tem suas origens na teoria contingencial, visto que nesta teoria não há uma maneira melhor de fazer as coisas, “tudo depende”, pois as situações diferentes deram comportamentos diferentes e isso é percebido nas diferenças organizacionais. Por isso, nesta escola de pensamento, o agente central do processo de formação da estratégia é o ambiente, que apresenta suas forças à organização que deve responder a elas para garantir sua continuidade. Logo, o líder tem um papel passivo de compreender este ambiente para garantir a adaptação da empresa às forças impostas por ele.

### 1.2.10. Escola de configuração

A escola de configuração considera que as empresas assumem “estados”, que são chamados de configuração, e que para pular de um estado para outro ocorre um processo de transformação. Essa configuração nada mais é do que uma estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que exige determinados comportamentos que originam, portanto, as estratégias.

Mas a estabilidade deste contexto pode mudar e assim se faz necessário o processo de transformação para que se possa adequar a empresa ao contexto novamente e assim, segue-se em uma busca pela estabilidade. Os estados de configuração e os períodos de transformação sucessivos podem gerar sequências padronizadas que então explicam os ciclos de vida das organizações. (MINTZBERG, 2000)

Em meio a este processo de configuração e transformação, as estratégias podem emergir de concepções conceituais, planejamentos formais, cognição individual, aprendizado coletivo, ou de qualquer outro tipo de formação contido nas outras escolas de pensamento. Isto, segundo Mintzberg (2000), deve acontecer de acordo com o tempo e o

contexto, pois cada escola de pensamento tem sua configuração particular, podendo, então, obter-se estratégias sob forma de padrões, posições, perspectivas ou meios de iludir.

## 2. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A seguir será apresentada a pesquisa a partir dos procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados, bem como os resultados obtidos através dos mesmos.

### 2.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo apresenta um estudo exploratório a partir do caso da empresa X, sendo utilizada esta metodologia, por se tratar de um tema pouco explorado, o que torna difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Segundo Gil (2006, p. 43), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...].

Portanto, o estudo exploratório é o método compatível com os objetivos desta pesquisa, pois através desta busca-se analisar e compreender determinado fenômeno, neste caso, como ocorre a interdependência entre o perfil estratégico e a competitividade na empresa X. Trata-se de um tema que engloba diversas variáveis e poucas fontes de dados, sendo assim, o estudo exploratório tem o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca do tema. (Gil, 2006)

Os dados para a análise foram coletados através de entrevistas em profundidade - conforme apêndice A -, aplicadas individualmente aos sócios da empresa estudada. Trata-se de entrevistas semiestruturadas, por seguirem um roteiro pré-estabelecido a partir do referencial teórico, podendo-se interagir com o entrevistado alternando a perguntas, modificando a ordem do roteiro, adicionando, complementando ou removendo questões que se fizerem necessárias.

A análise dos dados é interpretativa, realizada a partir das informações coletadas nas entrevistas pessoais, tendo como referência para análise as obras dos autores Michael E. Porter e Henry Mintzberg, respectivamente, *Competitividade* (2008) e *Safári de Estratégia* (2000). Com base no modelo das cinco forças competitivas apresentado por Porter (2008) e as escolas de estratégia apontadas por Mintzberg (2000) foi formulado um roteiro de entrevista, cuja finalidade era identificar o posicionamento da empresa X no mercado, além de traçar o perfil estratégico da organização.

Para tanto, buscou-se, a partir das respostas dos entrevistados, compreender como a empresa X se comporta com relação aos seus concorrentes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes, para então identificar o posicionamento da empresa no mercado. Também foram analisados aspectos referente à estratégia, tais como a maneira como ocorre a formulação da estratégia, quem é o estrategista, como acontece a implementação das estratégias, entre outros itens, a fim de traçar o perfil estratégico da empresa X.

Através disso, foi feita uma análise a fim de identificar a existência ou não da relação de interdependência entre o perfil estratégico e a competitividade na empresa X, apontando os principais aspectos que estabeleceram algum tipo de correlação entre ambos, para então entender como ocorre essa interdependência.

## 2.2. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos neste estudo exploratório por meio da análise das respostas obtidas nas entrevistas aplicadas aos sócios da empresa X serão apresentados em três seções divididas em: (1) Caracterização da empresa; (2) Posicionamento no mercado; e (3) Perfil estratégico.

### 2.2.1. Caracterização da empresa

A empresa X, com sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, iniciou suas atividades no ano de 2000, originando-se a partir da segregação do portfólio de produtos de outra empresa. A empresa que deu origem à empresa X comercializava material ortopédico cirúrgico, tendo um portfólio que compreendia produtos nacionais e importados.

Mas com a decisão desta empresa de passar a comercializar somente os produtos nacionais, surgiu então a empresa X, através da opção de um dos sócios que então constituiu uma nova empresa para comercializar estes produtos importados. Então a empresa X iniciou suas atividades vendendo apenas os produtos importados, sendo desde já o distribuidor exclusivo de uma marca internacional no sul do país, marca esta mundialmente reconhecida no mercado pela alta qualidade dos seus produtos.

Iniciando o negócio com recursos próprios, os dois sócios da empresa X assumiram suas responsabilidades de acordo com seus conhecimentos e experiências de mercado, mesmo sem uma formação acadêmica para tanto, sendo um deles responsável pelas vendas

e o outro pela administração financeira da empresa. No começo, somente os produtos importados constituíam o portfólio da empresa, mas com o intuito de concorrer também com os distribuidores de produtos nacionais, todo o lucro obtido com os produtos importados era investido na compra de mercadorias, por decisão dos sócios.

Após um ano, o sócio da empresa X rompe a sociedade com a outra empresa e coloca em seu portfólio produtos nacionais, pois na tabela do Sistema Único de Saúde não consta material importado. Desta forma, além de manter-se com a maior fatia de mercado dos importados, a empresa X passou atender outra demanda do mercado que são os hospitais públicos. Atualmente, os produtos importados ainda representam o maior percentual de vendas da empresa X, sendo proveniente do mesmo fornecedor, tendo a empresa X um contrato de exclusividade com o mesmo.

Além da decisão de ampliar o portfólio, outra característica da empresa X é manter altos estoques, investir em instrumental e qualificação dos colaboradores, com o objetivo de atender o maior número de clientes possível e no momento que for solicitado. Além de disponibilizar mercadorias a pronta entrega, é oferecido um serviço especializado de atendimento, através de instrumentadores constantemente treinados para melhor atender o cliente, orientando-o e acompanhando-o quando necessário.

Com estas características, a empresa X tornou-se líder de mercado no sul do país, tendo hoje sua sede principal em Porto Alegre e mais duas unidades, uma no interior do estado, Caxias do Sul e outra em Curitiba no estado do Paraná, além de estar considerando a possibilidade de abertura de mais um ponto de distribuição em Santa Catarina.

#### 2.2.2. Posicionamento no mercado

A análise do posicionamento da empresa X no mercado foi feita a partir das respostas dos entrevistados sob a luz do modelo de análise das cinco forças competitivas apresentado por Michael Porter na obra *Competição* (2008). Para tanto foram elaboradas algumas questões referentes aos clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e produtos substitutos, cuja análise será apresentada nestas mesmas categorias.

#### 2.2.2.1. Clientes

Por se tratar de uma empresa que comercializa e distribui material ortopédico cirúrgico, quando questionado sobre o perfil dos clientes da empresa X, foi apontado que estes são exclusivamente médicos, pois tendo em vista que as próteses cirúrgicas somente podem ser implantadas nos pacientes pelos médicos, são eles que indicam o material adequado para as cirurgias de seus pacientes. Portanto, o cliente, no caso da empresa X, os clientes têm um poder de barganha bastante considerável, pois se trata de um cliente altamente qualificado por possuir um conhecimento e formação específicos que dão a ele um poder exclusivo de escolher o produto que deve ser utilizado nas cirurgias ortopédicas – próteses ortopédicas.

Além disso, a qualidade do produto influencia no resultado do serviço prestado pelo médico para seus pacientes, e dessa forma, os clientes da empresa X – os médicos – preocupam-se somente com a qualidade do produto e não com o preço, o que segundo Porter (2008) eleva o poder de barganha dos clientes. Isso também está relacionado com o processo de vendas da empresa X, pois ela considera como seu cliente o médico devido ao seu poder de decisão, mas na verdade, o médico é intermediário entre o paciente e os convênios de planos de saúde ou os hospitais, que são na verdade quem paga pelo produto.

#### 2.2.2.2. Fornecedores

Quando questionado sobre os fornecedores, ficou em evidência o contrato de exclusividade com o fornecedor da marca de produtos importados do portfólio da empresa X. Destaca-se entre as respostas dos entrevistados que este contrato ocorreu pela escolha dos próprios fornecedores, logo que a empresa X iniciou suas atividades.

Este fornecedor da empresa X, por se tratar de um contrato de exclusividade, impõe determinadas condições, como a tabela fixa de preços, assim como as estratégias de vendas através da equipe constantemente qualificada de instrumentistas – profissionais qualificados para manusear as próteses, auxiliando também os médicos durante as cirurgias.

Por isso, percebe-se que este fornecedor de produtos importados tem alto poder de barganha, pois de acordo com Porter (2008), dentre os fatores determinantes para o poder dos fornecedores destaca-se quando estes são mais concentrados do que os compradores, o

que acaba tornando a empresa dependente de, no caso da empresa X, um único fornecedor, o que segundo Porter (2008) torna mais difícil de negociar preços, por exemplo, tornando assim o fornecedor mais influente na cadeia de valor.

#### 2.2.2.3. Concorrentes

Ao analisar as respostas dos sócios da empresa X quanto a sua percepção em relação aos concorrentes, percebe-se que a organização recebe feedback do mercado de maneira informal quando à sua participação no mercado, através dos clientes, dos fornecedores e outros agentes envolvidos. De fato, há dados que comprovam que a empresa X é líder de mercado no sul do país e que isso está relacionado à exclusividade de representação do seu fornecedor de produtos importados.

Isto foi demonstrado pelos entrevistados por meio da única pesquisa de mercado realizada pela empresa, a pedido do fornecedor internacional, onde se comprova essa liderança. Segundo relato dos entrevistados, a empresa atua em um mercado regulamentado e por isso, não há grande volume de concorrentes. Porém, percebe-se pelas respostas dos sócios que os rivais concorrem com as mesmas bases de competitividade que, segundo Porter (2008) pode fazer com que haja uma competição onde a empresa ou ganha ou perde, pressionando a lucratividade para baixo.

No caso da empresa X, não há uma competição de preços, por exemplo, pois os valores das próteses ortopédicas cirúrgicas são tabelados ou pelo fornecedor, no caso dos produtos importados, ou pelo Sistema Único de Saúde, para os produtos nacionais. Neste ramo, os produtos são de alto custo, porém o fator principal que influencia as vendas é a qualidade do produto, que é a base através da qual a empresa concorre com seus rivais.

#### 2.2.2.4. Novos entrantes

Os relatos dos sócios durante as entrevistas apontaram que há diversas barreiras para novos entrantes no mercado em que a empresa X atua, primeiramente por ser um mercado regulamentado, onde, a exemplo do que foi apontado por Porter (2008) o governo tem forte influência, pois através de públicas restritivas, eles podem, retardar ou impulsionar diretamente as invasões, além de ampliar (ou anular) outras barreiras de entrada. Neste caso isso ocorre através dos órgãos extremamente exigentes que avaliam se

empresa está apta ou não para ingressar no mercado, tais como a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Além disso, os produtos ortopédicos cirúrgicos são mercadorias de alto custo, o que condiz com a afirmação de Porter (2008) de que a necessidade de grandes investimentos também pode se tornar uma barreira para os novos entrantes, especialmente quando são destinados a gastos irrecuperáveis, como o custo de licenciamento para empresas deste ramo, por exemplo.

#### 2.2.2.5. Produtos substitutos

De acordo com as respostas dos entrevistados, percebe-se que a visão dos sócios quanto aos produtos substitutos é limitada somente às próteses ortopédicas, desconsiderando, por exemplo, os tratamentos médicos alternativos que poderiam evitar a necessidade de cirurgias para os pacientes. Porter (2008), produtos substitutos desempenham função idêntica ou semelhante por meios diferentes, pode sua ameaça ocorrer indiretamente, o que dificulta a identificação destes.

Logo, a empresa X não percebe a ameaça de produtos substitutos, considerando o conceito apresentado acima, bem como o exemplo supracitado. Entende-se por meio das respostas dos sócios durante as entrevistas que eles mantêm uma confiança nos seus produtos, que é baseada no feedback recebido do ambiente através de seus agentes como os clientes e fornecedores.

Segundo os sócios, a qualidade e o preço, isto é, a relação entre custo e benefício que o produto comercializado pela empresa X oferece mantém a empresa em vantagem quanto aos produtos substitutos, que segundo eles seriam os materiais nacionais, ao considerar o carro-chefe da empresa, que são os produtos importados. A empresa X enxerga quase nenhuma possibilidade de ter que enfrentar algum tipo de crise por conta de produtos substitutos, tão pouco adota medidas preventivas para tal.

#### 2.2.3. Perfil estratégico

A partir das respostas dos sócios mediante as entrevistas pessoas em profundidade, foram identificadas algumas características específicas que possibilitam compreender o perfil estratégico da empresa X. Para tal, a ferramenta de pesquisa foi elaborada de acordo com três aspectos, especialmente, conforme

apresentado em tabelo do anexo 2: (1) Processo de formulação da estratégia; (2) O papel de estrategista; (3) Avaliação e implementação da estratégia.

#### 2.2.3.1. Processo de formulação da estratégia

Considerando os dados obtidos por meio desta pesquisa, constatou-se que a empresa X é fortemente influenciada pelo ambiente externo, tendo tomadas de decisão que visam adaptar a organização às necessidades do mercado que são identificadas pelos sócios. Um exemplo disso pode ser observado quando os entrevistados relatam uma de suas decisões estratégicas referente ao investimento em kits de instrumentação, visando atender um maior número de cirurgias.

Essa decisão foi embasada somente na observação dos sócios, não tendo compreendido nenhum estudo de viabilidade ou pesquisas formais de mercado. Estas características se assemelham à escola ambiental no que se refere ao processo de adaptação das estruturas como reflexo do ambiente, considerando-se a definição de Mintzberg (2000).

Mas também esse processo de formulação de estratégias pode ser visto sob a ótica da escola cognitiva, pois de acordo com Mintzberg (2000) a formulação da estratégia ocorre em um processo cognitivo na mente dos sócios como forma de perspectiva, a exemplo do que aconteceu com os sócios da empresa X. Eles fizeram sua própria interpretação das informações provenientes do ambiente e, através de um pensamento, formularam a estratégia.

De modo geral, os relatos dos entrevistados demonstraram que não existem ferramentas formais, como checklists, controles orçamentários, entre outros itens que aparecem nas escolas prescritivas de pensamento. Do contrário, a formulação da estratégia na empresa X não antecede a sua implementação, sendo influenciada de diversas maneiras, através da percepção dos sócios ou outros membros da organização, mesmo durante a implementação.

#### 2.2.3.2. O papel de estrategista

Na empresa X não existe um único estrategista, pois as estratégias, como já foi explícito anteriormente, se formam a partir de percepções, interpretações e perspectivas de ambos os sócios, podendo ainda haver contribuição de outros membros da organização.

Isso faz com que se evidencie uma semelhança com a escola do aprendizado que, segundo Mintzberg (2000), tem a estratégia como uma formação a partir de um processo de aprendizado.

Essa definição de Mintzberg (2000) é observada quando os sócios responderam se a definição das estratégias provém de um único indivíduo, pois logo foi esclarecido que existe uma união de ideias entre os sócios, a partir do compartilhamento de suas percepções e experiências, sendo consideradas também as contribuições dos colaboradores que acabam influenciando na formação das estratégias. Dessa forma, existe um aprendizado coletivo que traz os conhecimentos e experiências dos indivíduos para o processo de formação da estratégia.

#### 2.2.3.3. Avaliação e implementação da estratégia

Ao analisar a maneira como a empresa X avalia e implementa suas estratégias, percebe-se novamente alguma semelhança com a escola ambiental, pois segundo os sócios, não existem estratégias definidas, mas sim são feitas adaptações ao mercado, o que se identifica com o apresentado na obra de Mintzberg (2000) sobre esta escola de estratégia. Utilizando como exemplo as estratégias de vendas da empresa X, foi observado que a opção em investir em qualificação para a equipe de instrumentistas partiu da percepção dos sócios que entenderam, através de suas próprias interpretações, que o cliente se sente mais seguro ao ser atendido por profissionais preparados, munidos de conhecimentos e técnicas.

Esta estratégia não partiu da imposição de algum estrategista, nem mesmo foi formulada por meio de etapas organizadas, estudos de viabilidade, ferramentas de controle ou outros, conforme apresentado por Mintzberg (2000) no capítulo referente à escola do planejamento. A empresa X não realizou nenhum tipo de estudo para avaliar se estas estratégias realmente teriam o retorno esperado, nem o inverso, isto é, não buscaram conscientemente soluções para ampliar as vendas.

Portanto, conclui-se que a avaliação das estratégias, bem como sua implementação, demonstram que a empresa X não tem preocupações em programar, controlar ou medir as ações, pois tratam-se de estratégias emergentes, que não separam o pensamento da ação, havendo interferências e adaptações durante o processo de implementação.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as respostas dos entrevistados sob a luz dos autores Michael E. Porter (2008) e Henry Mintzberg (2000) é possível caracterizar o posicionamento de mercado da empresa X, bem como seu perfil estratégico. A partir dos relatos dos sócios, percebe-se que a empresa X, embora ignore modelos genéricos e formalidades no que se refere à formação das suas estratégias, consegue conciliar suas ações e suas percepções em relação ao mercado.

Com isso, a empresa X demonstra que, a partir das estratégias apresentadas durante as entrevistas, a maneira como a organização faz sua leitura do ambiente e externo está diretamente relacionada com as suas estratégias, embora isso não seja planejado. Portanto, quando Rebouças diz que as empresas, mesmo que não tenham consciência das suas estratégias, ainda assim possuem um perfil estratégico, isto se corrobora mediante o estudo exploratório apresentado neste artigo.

Mesmo sem a intenção de buscar estratégias, a empresa X apresentou um perfil estratégico, através do qual suas decisões são tomadas a partir da percepção dos sócios sobre o mercado em que atuam. O mesmo ocorre quanto ao seu posicionamento no mercado, pois a empresa X observa as forças competitivas existentes no setor e buscam uma adequação às demandas que delas surgem.

Logo, tendo como exemplo as estratégias de vendas, onde a empresa X optou pela qualificação constante de sua equipe, assim como pelo investimento em materiais de instrumentação e altos estoques, fica claro que, estratégias como esta, surgem na empresa X a partir da sua leitura do mercado e suas demandas. Dessa forma, a organização se permite moldar suas estruturas conforme estas demandas, consolidando o posicionamento de mercado e as estratégias como um só.

Quando a empresa X entendeu seus clientes como um perfil exigente, com pouca sensibilidade à preço, mas sobretudo que se preocupa com qualidade do produto e do atendimento, logo a empresa se posiciona de acordo com esta interpretação. A partir daí, surgem as estratégias como as de vendas supracitadas, que consistem na qualificação da equipe, no portfólio de produtos de qualidade, etc.

Por isso, conclui-se que, na empresa X existe uma relação de interdependência entre o seu perfil estratégico e o posicionamento de mercado, à medida que suas estratégias são moldadas a partir do seu entendimento mediante às forças competitivas, assim como as estratégias também podem interferir no seu posicionamento, considerando que, o

posicionamento de mercado gera estratégias e o resultado da sua implementação retroalimenta o mercado, podendo então remodelar seu posicionamento.

## **REFERÊNCIAS**

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. ESTRATÉGIA: a busca da vantagem competitiva. 15.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

CAVACANTI, Marly et. Al. GESTÃO estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 499 p. ISBN 8522105006

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 476 p. ISBN 978-85-224-4754-1

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 415 p. ISBN 9788522105205

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.k. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PORTER, Michael E. Competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Coleta de Dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

#### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada**

- 1) Conte a história da empresa: ano de início das atividades, quem foram os sócios fundadores, ramo de negócio, quais os recursos disponíveis, portfólio de produtos.
- 2) Defina o negócio hoje: Ramo de negócio, portfólio de produtos, objetivos, metas, recursos disponíveis, houve alteração nos sócios?
- 3) Quais os principais fatores que contribuíram para o crescimento da empresa e/ou sua manutenção no mercado? Se fatores externos à organização, como a empresa interpretou/analizou estes fatores e de que forma utilizou a favor da empresa? Se fatores internos, como a empresa desenvolveu estes fatores? Houve planejamento acerca disso?
- 4) Quais as principais crises enfrentadas pela empresa? Quais as decisões tomadas para enfrentar a crise? Você acha que era possível ter previsto essa crise de modo que permitisse uma solução que pelo menos amenizasse os seus impactos? Se fosse nos dias atuais, como seria resolvida essa questão, qual seria a decisão para enfrentar a crise?
- 5) Existe planejamento estratégico? É formal (segue métodos e etapas definidas, é documentada) ou informal (análise de fatores aliada definição e escolha da estratégia)? Quem é o estrategista?
- 6) Dê um exemplo de estratégia adotada pela empresa X. Quem definiu esta estratégia? Quais fatores foram considerados para a formulação dessa estratégia?

- 7)
- 8) Como foi a implementação dessa estratégia (somente após a formulação ou houve adaptações durante a implementação)?
- 9) Como você definiria a estratégia da empresa X hoje? Como ela foi escolhida/avaliada? Quem definiu essa estratégia? Quais as ações adotadas para implementação dessa estratégia? Quais os fatores que podem interferir na formulação da estratégia?
- 10) Qual a percepção da empresa com relação aos seus concorrentes: tem conhecimento do seu marketshare? A que se deve essa participação de mercado? Existe diferencial da empresa X em relação aos concorrentes que representa vantagem competitiva? Qual? Como a empresa avalia isso: tem retorno dos clientes?
- 11) Quais as possibilidades de novos entrantes neste mercado? É um mercado favorável ou hostil? Quais as barreiras para os novos entrantes e quais as facilidades? Como a empresa se prepara para enfrentar estes novos entrantes?
- 12) Existem produtos substitutos aos oferecidos pela empresa X? Quais as medidas adotadas pela empresa X para combater estes produtos?
- 13) Como a empresa X escolhe seus fornecedores? Como funcionam as negociações?
- 14) Qual o perfil de clientes da empresa X? De que forma os clientes influenciam nas negociações?
- 15) O que a sua empresa oferece aos seus clientes que faz com que eles não procurem seus concorrentes?