

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

JÚLIA COLOMBO DOEBBER HERRMANN

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO
PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO
ESTRATÉGICO**

Porto Alegre
2013

JÚLIA COLOMBO DOEBBER HERRMANN

**A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO
PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2013

H568i Herrmann, Júlia Colombo Doebber
Influência das capacidades dinâmicas no processo de contínuo
ajustamento estratégico. / Júlia Colombo Doebber Herrmann. - Porto
Alegre, 2013.
202 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade
de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Área de Concentração: Administração Estratégica.

Linha de Pesquisa: Competências Organizacionais e Capacidades
Dinâmicas.

Orientação: Profa. Dra. Grace Vieira Becker.

1. Administração de Empresas. 2. Administração - Estratégias. 3.
Competência (Administração). 4. Competência - Desenvolvimento. 5.
Planejamento Empresarial. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 658.4

**Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária:
Cíntia Borges Greff - CRB 10/1437**

JÚLIA COLOMBO DOEBBER HERRMANN

**A INFLUÊNCIA DE CAPACIDADES DINÂMICAS NO
PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em.....de.....de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker
PUCRS

Porto Alegre

2013

*Dedico este trabalho às pessoas que fazem da
minha vida uma vida nova todos os dias.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho me ofereceu a oportunidade de repensar. Hoje, revisando os meus passos, acredito que me entreguei nestes últimos anos para compreender alguns dos elementos que estavam “pairando no ar” e iniciei uma nova vida.

Muitas pessoas participaram desta trajetória e ao escrever estes agradecimentos, consigo recordar a sua genuína contribuição para o objetivo que me determinei a realizar. Agradeço a todas elas por terem colocado um minuto de atenção ao que eu estava fazendo, ao se interessarem pelo tema, e ao tecerem comentários, que vez ou outra, foram registrados em meu diário de pesquisa como uma fonte de inspiração para que eu seguisse adiante.

Compreendi através desta caminhada rumo a uma nova vida, que para entender quem somos hoje, precisamos saber da nossa história, e da trajetória que já caminhamos. Me dei a chance de conhecer um pouco mais do meu mundo, o que sou, como sou, como posso me ajustar e atingir aquilo que me determino. Compreendi então, que uma vida nova é efêmera, e que ela significa o hoje. Neste sentido, percebi que somente eu posso ajustar os recursos e atributos que eu tenho para obter a tão sonhada realização. Nesta vida nova, me dou a chance de duvidar das coincidências. Passo a acreditar que eu sou a propulsora da minha vida.

O caminho que trilhei foi revisitado com a ajuda de pessoas especiais que me mostraram as curvas, as retas e as conversões que utilizei. Agradeço a todas elas pelo amor e pela presença em um período tão importante da minha vida. Agradeço profundamente a todos que me ajudaram a atingir este estado, e que se fizeram presentes quando o desafio parecia ser maior que o braço. Para todos que cruzaram o meu caminho, tenham a certeza de que o seu nome está aqui. Obrigada!

RESUMO

Pesquisas recentes apontam para necessidade de aprofundar o estudo sobre as pequenas empresas e sobre sua capacidade interna de adaptação no contexto da mudança contínua. Miles e Snow (1978) sugerem a existência do processo de contínuo ajustamento estratégico e afirmam que as organizações podem alterar a identificação de padrões de comportamento organizacional. Teece, Pisano e Shuen (1997) abordam a capacidade da empresa para “criar, adaptar e reconfigurar” as rotinas internas e externas. Este estudo visa contribuir para validar o pressuposto de que o processo de contínuo ajustamento das empresas é influenciado por capacidades dinâmicas. Uma pesquisa qualitativa, envolvendo o estudo de caso de uma pequena empresa do ramo industrial foi proposta para caracterizar as variáveis de comportamento estratégico, que evidenciam as soluções/respostas da empresa frente aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Além disso, a análise longitudinal das variáveis que caracterizam a empresa possibilitou a investigação do movimento de alteração do comportamento estratégico, a identificação de competências organizacionais e a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico mapeado para esta empresa. A análise das variáveis envolvidas neste processo revela que: a) o comportamento estratégico da empresa não é estável; em um primeiro momento ele é caracterizado como *Prospector*, e que ao longo da trajetória histórica, ele tende a ser alterado para a tipologia *Analyzer*; b) competências organizacionais tendem a estabilizar o comportamento estratégico durante o processo de contínuo ajustamento; c) as atividades de ajustamento e o ciclo de vida de capacidades dinâmicas impulsionam as modificações do comportamento ao longo do processo de contínuo ajustamento estratégico. A compreensão do contexto estratégico da capacidade interna de adaptação da empresa fornece subsídios para instrumentalizar executivos de empresas de pequeno porte na tomada de decisões que podem alterar o curso estratégico das empresas e promover uma melhoria de gestão.

Palavras-chave: Processo de contínuo ajustamento estratégico. Competências organizacionais. Capacidades dinâmicas. Pequenas empresas.

ABSTRACT

Recent research points to the need for further study on small businesses and on their internal capacity for adaptation in the context of continuous change. Miles and Snow (1978) suggest the existence of a continuous process of strategic adjustment and claim that organizations can discover and maintain the strategic fit between the organization and its environment, and internal fit among strategy, structure and management processes. Teece, Pisano and Shuen (1997) address the company's ability to "create, adapt and reconfigure" the internal and external routines. This study aims to validate the assumption that the process of continuous adjustment of enterprises is influenced by dynamic capabilities. A qualitative study involving a case study of a small business in the industrial area was proposed to characterize the internal fit among strategy, structure and process, which show the solutions to the problems facing the company entrepreneurial, engineering and management. Furthermore, longitudinal analysis of variables that characterize the company allowed the investigation of the motion to amend the strategic fit, the identification of organizational skills and the influence of dynamic capabilities in the process of continuous strategic adjustment mapped to this company. The analysis of the variables involved in this process reveals that: a) the strategic fit of the company is not stable, at first he is characterized as Prospector, and along the historical trajectory, it tends to be changed to the typology Analyzer; b) organizational skills tend to stabilize the strategic fit during the process of continuous adjustment c) the activities of adjustment and the life cycle of dynamic capabilities drive the changes throughout the process of continuous strategic adjustment. Understanding the strategic context of internal capacity to adapt the company provides grants to equip executives of small businesses in making decisions that could change the strategic course of business and to promote improved management.

Keywords: Process of continuous strategic adjustment. Organizational competence. Dynamic capabilities. Small business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias emergentes e deliberadas	24
Quadro 2: Alinhamento de elementos estratégicos	37
Quadro 3: Caracterização das tipologias de comportamento estratégico	44
Quadro 4: Pressupostos de competências organizacionais e capacidades dinâmicas	47
Quadro 5: O Papel de CO e CD no processo de contínuo ajustamento estratégico .	50
Quadro 6: Influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas ...	60
Quadro 7: Ações Fase 1 - Caracterização da Empresa e dos Marcos Histórico.....	72
Quadro 8: Participantes da pesquisa	73
Quadro 9: Ações Fase 2 - Mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico	76
Quadro 10: Participantes da pesquisa	76
Quadro 11: Relacionamentos de estratégias, enfoque e descrição	78
Quadro 12: Consolidação de estratégias, macroprocessos e fluxo de ajustamento estratégico	79
Quadro 13: Alinhamento entre macroprocessos e perspectivas de análise do comportamento estratégico	80
Quadro 14: Resumo para a análise do comportamento estratégico	80
Quadro 15: Os Problemas e as soluções	81
Quadro 16: Resumo dos problemas e das soluções de cada perspectiva de análise nos três períodos históricos	82
Quadro 17: Ações Fase 3 - Caracterização e análise do comportamento estratégico	84
Quadro 18: Participantes da pesquisa	85
Quadro 19: Ações Fase 4 - Competências organizacionais da empresa	90
Quadro 20: Participantes da pesquisa	91
Quadro 21: Etapas de identificação de competências organizacionais.....	93
Quadro 22: Ações Fase 5 - A influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico.....	95
Quadro 23: Análise de capacidades dinâmicas da SUNIDEAS	97
Quadro 24: Análise da atuação dos grupos de atividades de ajustamento.....	98
Quadro 25: Análise da atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida de capacidades dinâmicas.....	99
Quadro 26: Ações de investimento e expansão	114

Quadro 27: Estratégias amplas e específicas	121
Quadro 28: Estratégias por período histórico.....	123
Quadro 29: Estratégias e o fluxo de ajustamento estratégico	124
Quadro 30: Relacionamento entre os macroprocessos e as perspectivas de análise do comportamento estratégico.....	126
Quadro 31: Estratégias e as perspectivas de comportamento estratégico	127
Quadro 32: Os problemas e as soluções	131
Quadro 33: Problemas e as soluções de empreendedorismo dos três períodos históricos	134
Quadro 34: Problemas e soluções de engenharia dos três períodos históricos.....	136
Quadro 35: Problemas e as soluções de administração dos três períodos históricos .	138
Quadro 36: Bases de análise do comportamento estratégico MH1	143
Quadro 37: Resultado do Comportamento Estratégico MH1	147
Quadro 38: Bases de análise do Comportamento Estratégico MH2	148
Quadro 39: Resultado do Comportamento Estratégico MH2	151
Quadro 40: Bases de análise do comportamento estratégico MH3	152
Quadro 41: Resultado do Comportamento Estratégico MH3	155
Quadro 42: Elementos constitutivos de competências organizacionais	165
Quadro 43: Decisão estratégica e expressões resultantes	166
Quadro 44: Competências organizacionais e Capacidades da SUNIDEAS.....	172
Quadro 45: Elementos constitutivos e as competências organizacionais - Ciclo de adaptação 1 e 2.....	175
Quadro 46: Elementos constitutivos e as competências organizacionais - Ciclo de adaptação 3 e 4.....	175
Quadro 47: Capacidades dinâmicas da SUNIDEAS	181

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo adaptativo de decisões estratégicas	25
Figura 2: Empresa X	28
Figura 3: Visão integrada das tipologias de comportamento estratégico	31
Figura 4: Tempo de adaptação da competência	51
Figura 5: Diferenças entre níveis de flexibilidade de competências propostos por Sanchez	54
Figura 6: Tempo de adaptação de competências na perspectiva de Sanchez	55
Figura 7: Tempo de adaptação de capacidades dinâmicas na perspectiva do ciclo de vida	57
Figura 8: Desenho da Pesquisa	71
Figura 9: Esquema para caracterização da Empresa	72
Figura 10: Mapa da história da Empresa	75
Figura 11: Esquema para o mapeamento do processo de contínuo ajustamento da Empresa	76
Figura 12: Mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico	83
Figura 13: Esquema para a caracterização do comportamento estratégico da Empresa	84
Figura 14: Variáveis de análise do comportamento estratégico	86
Figura 15: Mapa do Comportamento Estratégico	90
Figura 16: Esquema para a identificação de competências organizacionais	91
Figura 17: Variáveis de análise do comportamento estratégico	93
Figura 18: Esquema para a identificação de competências organizacionais	95
Figura 29: Variáveis de análise do comportamento estratégico	96
Figura 20: Crescimento Contínuo	103
Figura 21: Desenho da estrutura da SUNIDEAS	112
Figura 22: Estudo de expansão da capacidade produtiva	115
Figura 23: Eficiência de entrega	115
Figura 24: Mapa da história da SUNIDEAS	118
Figura 25: Mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS	141
Figura 26: Caracterização das variáveis de análise do Comportamento Estratégico MH1	146

Figura 27: Caracterização das variáveis de análise do Comportamento	
Estratégico MH2	150
Figura 28: Caracterização das variáveis de análise do Comportamento	
Estratégico MH3	154
Figura 29: Movimento de ajustamento das variáveis do comportamento	
estratégico	158
Figura 30: Movimento de estabilidade.....	159
Figura 31: Movimento de modificação.....	161
Figura 32: Mapa do comportamento estratégico da SUNIDEAS.....	163
Figura 33: Tempo de adaptação de competências ao processo de contínuo	
ajustamento estratégico	167
Figura 34: Gargalo de elementos constitutivos de competências organizacionais -	
Ciclo 1 e 2	173
Figura 35: Gargalo de elementos constitutivos de competências organizacionais -	
Ciclo 3 e 4	174
Figura 36: Tempo de adaptação de competências organizacionais no processo	
de contínuo ajustamento estratégico.....	176
Figura 37: Elementos de manifestação de capacidades dinâmicas	180
Figura 38: Atuação dos grupos de atividades de ajustamento	183
Figura 39: Atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida de	
capacidades dinâmicas	186

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- ABVCAP - Associação Brasileira de *Private Equity & Venture Capital*
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- EMPEA - *Emerging Markets Private Equity Association*
- FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
- MPEs - Micro e Pequenas Empresas
- SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
3 OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
4.1 PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
4.1.1 Os fundamentos do ajustamento estratégico.....	23
4.1.2 O ciclo adaptativo de decisões estratégicas	25
4.1.3 A interferência do processo de contínuo ajustamento estratégico no modelo de negócio	26
4.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	28
4.2.1 As tipologias de comportamento estratégico.....	28
4.2.2 A decisão estratégica.....	32
4.3 ESTRUTURA DE ANÁLISE PARA O ESTUDO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	33
4.3.1 As peculiaridades do estudo do comportamento estratégico em pequenas empresas	34
4.3.2 Os modelos de estrutura de análise do comportamento estratégico.....	39
4.3.3 A estrutura de análise proposta para caracterização do comportamento estratégico	42
4.4 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE DINÂMICA	44
4.4.1 Os fundamentos de competências organizacionais e capacidades dinâmicas	45
4.4.2 A influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico	47
4.4.2.1 Pressuposto 1: O papel estratégico	47
4.4.2.2 Pressuposto 2: O tempo de adaptação	51
4.4.2.3 Pressuposto 3: As funcionalidades distintas	58

4.4.3 A análise sobre a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico	60
5 MÉTODO DE PESQUISA	63
5.1 A ESCOLHA DA ABORDAGEM.....	63
5.2 MÉTODO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
5.3 UNIDADE DE ANÁLISE	66
5.4 COLETA DE DADOS	66
5.4.1 Documentos	68
5.4.2 Entrevistas	69
5.4.3 Observação	70
5.5 DESENHO DE PESQUISA	71
5.5.1 Fase 1 - Caracterização da empresa e trajetória histórica	72
5.5.1.1 Caracterização da empresa	74
5.5.1.2 Identificação dos marcos histórico	74
5.5.2 Fase 2 - Mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico	75
5.5.2.1 Fundamentos estratégicos da empresa	77
5.5.2.2 Identificação das perspectivas de análise do comportamento estratégico	80
5.5.2.3 Caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS.....	81
5.5.2.4 O mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico.....	82
5.5.3 Fase 3 - O comportamento estratégico da empresa	83
5.5.3.1 Caracterização do comportamento estratégico em MH1, MH2 e MH3.....	85
5.5.3.2 Identificação da tipologia de comportamento estratégico da empresa.....	87
5.5.3.3 O movimento do fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico.....	88
5.5.3.4 O mapa do comportamento estratégico da SUNIDEAS	89
5.5.4 Fase 4 - As competências organizacionais da empresa	90
5.5.4.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico	92
5.5.4.2 Identificação de competências organizacionais	92
5.5.4.3 Identificação dos gargalos de competências organizacionais.....	94

5.5.5 Fase 5 - A influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico	95
5.5.5.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico	96
5.5.5.2 A atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida	97
5.5.5.3 O movimento das capacidades dinâmicas	97
5.6 ANÁLISES DE DADOS	99
6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	101
6.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E TRAJETÓRIA HISTÓRICA	101
6.1.1 Caracterização da empresa estudada	101
6.1.1.1 Missão	103
6.1.1.2 Visão	104
6.1.1.3 Valores	104
6.1.2 Identificação dos marcos histórico da empresa	108
6.1.2.1 Primeiro período (1999 - 2004): O arranque	108
6.1.2.2 Segundo período (2005 - 2009): A estrutura	110
6.1.2.3 Terceiro período (2010 - 2012): A operação	113
6.1.3 Identificação do mapa de história da empresa	116
6.2 O MAPEAMENTO DO PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO	119
6.2.1 Identificação dos fundamentos estratégicos	119
6.2.2 Identificação das perspectivas de análise do comportamento estratégico	126
6.2.3 Caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS	129
6.2.4 O mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico	138
6.3 O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	142
6.3.1 O comportamento estratégico da SUNIDEAS em MH1	143
6.3.2 O comportamento estratégico da SUNIDEAS em MH2	147
6.3.3 O comportamento estratégico da SUNIDEAS em MH3	151
6.3.4 Identificação da tipologia que melhor define o comportamento estratégico da SUNIDEAS	155

6.3.5 O movimento das variáveis de comportamento estratégico	156
6.3.5.1 O movimento de estabilidade	159
6.3.5.2 O movimento de modificação	160
6.3.5.3 O Movimento de adaptação.....	161
6.4 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA	164
6.4.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico	164
6.4.2 Identificação de competências organizacionais	165
6.4.3 Identificação dos gargalos de competências organizacionais	173
6.5 A INFLUÊNCIA DE CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO	178
6.5.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico	178
6.5.2 A atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida ..	180
6.5.3 O movimento das capacidades dinâmicas	182
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	192
7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	193
REFERÊNCIAS	194
APÊNDICES	198
APÊNDICE A - Protocolo da Pesquisa.....	199
APÊNDICE B - Guia das Entrevistas Semi-Estruturadas	200
APÊNDICE C - Guia da Entrevista Narrativa	201
APÊNDICE D - Mapeamento do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico .	202

1 INTRODUÇÃO

Existe um reconhecimento emergente de que os fundamentos do sucesso da organização transcendem o simples fato desta ser produtiva em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços. As organizações eficientes se esforçam para adaptar e manter o alinhamento entre estratégia, estrutura, tecnologia e processo. Com este objetivo, a empresa de sucesso deve gerar e implementar inovações organizacionais e gerenciais, que são necessárias para manter a sua competitividade (TEECE, 2007).

Em 2011, dois terços do fundo privado de investimento *Private Equity* foram destinados ao financiamento da reestruturação, consolidação e/ou expansão de negócios de pequenas empresas no Brasil (EMPEA, 2011; ABVCAP, 2011; ABDI, 2011). Neste cenário caracterizado pelo estímulo ao aumento da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento de processos, tecnologia e estrutura organizacional verifica-se a oportunidade de observar as empresas gaúchas. No caso da empresa analisada, verifica-se a dificuldade de lidar com a sazonalidade de vendas e com a insegurança do fornecimento de produtos importados do país vizinho. Neste sentido, verifica-se a necessidade de identificar o ajuste estratégico necessário para realizar mudanças que promovam o aumento da competitividade.

Segundo Miles e Snow (1978), as organizações desenvolvem um processo de contínuo ajustamento estratégico. Nesta visão, os autores defendem que a organização continuamente se esforça para adaptar os mecanismos internos (de estrutura, tecnologia e processo) buscando a solução de problemas relacionados ao domínio de mercado, à tecnologia e à administração. Esta adaptação permite que a organização explore as oportunidades e os riscos presentes no ambiente externo. Na medida em que se visualiza o ajustamento estratégico dos mecanismos internos da empresa, é possível analisar o seu comportamento estratégico e identificar os elementos que influenciam e colaboram para que a ela atinja uma nova configuração.

Observando a base de recursos da organização, Teece, Pisano e Shuen (1997) sugerem uma complementação à visão baseada em recursos. Os autores apontam a capacidade dinâmica como um elemento capaz de renovar as competências da organização, de modo a adaptar, integrar e reconfigurar os recursos disponíveis para atender aos requisitos de um ambiente em mudança.

Portanto, percebe-se a relevância de desenvolver o estudo e a pesquisa envolvendo pequenas empresas e as teorias do comportamento organizacional e das capacidades dinâmicas. Desta forma, propõe-se o estudo de caso em perspectiva histórico longitudinal da SUNIDEAS, indústria de pequeno porte do ramo químico localizada em Porto Alegre, e a investigação do pressuposto de que o processo de contínuo ajustamento estratégico da organização é influenciado por capacidades dinâmicas.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e em contínua adaptação para absorver as mudanças provocadas pelo advento de novas tecnologias, apesar de frequentemente apresentarem uma forma organizacional estática. Tem-se a percepção de que as empresas apresentam-se formatadas em um padrão que representa a sua identidade, e que este padrão é difícil de ser alterado. Contudo, ao longo do tempo, é possível evidenciar que elas reúnem capacidades para integrar, adaptar, reconfigurar e renovar a sua base de recursos e realizar o ajustamento estratégico, modificando os padrões uma vez formatados, para permanecerem competitivas (MILES; SNOW, 1978; TEECE, 2007).

Observa-se por meio do relacionamento entre o processo de ajustamento estratégico da organização (MILES; SNOW, 1978) e as suas capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT; PETERAF, 2003; PETERAF, 1993; SANCHEZ, 2004; LÓPEZ, 2005; TEECE, 2007) que, para a empresa atingir competitividade e rentabilidade, é necessário compreender a base de formação dos seus recursos e os fatores que lideram as mudanças dinâmicas nestas bases.

O estudo do Comportamento Estratégico no modelo proposto por Miles e Snow (1978) possibilita esta compreensão. Os autores indicam que a relação entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo pode revelar o ponto onde a organização inteira pode ser vista como um sistema integrado em interação dinâmica com o seu ambiente. Esta abordagem enfoca a existência de um processo de contínuo ajustamento que permite a adaptação da organização às decisões tomadas em resposta aos desafios e oportunidades do ambiente, através da articulação de mecanismos internos que caracterizam quatro tipologias genéricas de comportamento estratégico.

Buscando complementar o estudo do Comportamento Estratégico, sugere-se a Teoria Baseada em Recursos, proposta por Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Amit e Schoemaker (1993), que defende que o sucesso de uma organização resulta de um conjunto próprio de atributos, habilidades e recursos. Teece, Pisano e Shuen (1997) mencionam o fato de existir um movimento que promova o ajustamento entre os recursos e a decisão estratégica, e consideram a organização em uma forma mais flexível e dinâmica. Os autores sugerem que o relacionamento entre as capacidades e

as decisões estratégicas pode transformar e renovar a base de recursos tangíveis e intangíveis da organização e promover a sua adaptação ao ambiente.

Helfat e Peteraf (2003) complementam e utilizam o termo de capacidades dinâmicas para descrever a habilidade da organização para integrar, adaptar, reconfigurar e renovar sua base de recursos. Nesse sentido, Teece (2007) destaca a ênfase na abordagem de que fatores internos podem alterar a forma de negócios e a estrutura organizacional. O autor aponta que existem fatores internos que lideram mudanças, que interferem na construção de vantagem competitiva e que não são considerados no modelo tradicional de estrutura-conduta-desempenho, proposto por Maison e Bain (1956), Scherer (1980) e Porter (1981) no modelo de estrutura-conduta-desempenho. Desta forma, a visão baseada em capacidades dinâmicas apresenta-se como uma opção mais adequada para compreender como as organizações continuamente se ajustam e formulam o seu comportamento estratégico.

A importância de estudar o comportamento estratégico das organizações e suas capacidades dinâmicas é cada vez mais oportuna. Pesquisadores e empresários apontam que as pequenas empresas requerem reestruturação, capital e tecnologia para participar na manutenção do ambiente estável. O BNDES e a FINEP representam o envolvimento do governo, o qual, por meio do Plano Brasil Maior, cria oportunidades de fortalecimento da competitividade das pequenas empresas através do desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores.

Além do alto potencial de atração de investimento, em 2010, estas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas no país e quase 40% da massa de salários (SEBRAE, 2011). O núcleo da indústria é composto por uma parcela muito restrita destas empresas (em torno de 4%), mas com grande representatividade na geração de receitas (50%) e empregos (25%). O olhar para pequenas empresas do setor industrial permite uma visão da estrutura necessária para suportar o desenvolvimento da cadeia de produção e entender os problemas que as empresas enfrentam, pois estes não se relacionam apenas à inovação, mas à administração, acesso à tecnologia e recursos humanos (ABDI, 2011).

O Estado do Rio Grande do Sul reúne pequenas empresas que apresentam os maiores valores de receita bruta e lucro líquido, além das menores taxas de endividamento da região Sul. As empresas atualmente buscam novas formas de

atuação para manter o ritmo de crescimento de uma matriz produtiva bem estruturada, mas dependente do agronegócio e de parceiros estratégicos como a Argentina.

O estudo do comportamento estratégico das empresas de pequeno porte e das suas capacidades dinâmicas pode fornecer ferramentas para a profissionalização destas empresas, subsídios para a realização de melhorias em gestão de recursos e processos, além de ser uma fonte inspiradora para embasar decisões que possam alterar o seu curso estratégico. Diante disso, a empresa selecionada para a realização desta pesquisa deve ser classificada como pequena empresa, segundo os critérios estabelecidos pelo SEBRAE, e estar atuando no ramo de indústria. Sugere-se que a empresa possua no mínimo dez anos de atividade, e que tenha ao longo deste período gerado um histórico positivo de crescimento na geração de receita e de empregos.

O estudo parte do mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico para identificar as alterações ocorridas no comportamento estratégico da empresa ao longo de um período de tempo e investigar como capacidades dinâmicas influenciaram no processo de contínuo ajustamento estratégico da empresa. As premissas teóricas deste trabalho são baseadas em quatro pressupostos:

- a) o processo de contínuo ajustamento estratégico pode influenciar o comportamento estratégico da empresa através do ciclo adaptativo das decisões tomadas frente aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, proposto por Miles e Snow (1978);
- b) o comportamento estratégico pode ser estudado e as características deste comportamento reforçam a classificação das organizações em tipologias genéricas: *Prospector*, *Defender*, *Analyzer* e *Reactor*, de acordo com o estudo de Miles e Snow (1978);
- c) o processo de ajustamento estratégico é influenciado pela atuação distinta de competências organizacionais e capacidades dinâmicas conforme proposto por Prahalad e Hamel (1990), Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998), Drejer (2001), Sanchez (2004), López (2005) e Teece (2007);
- d) o estudo longitudinal mostra-se adequado para desenvolver a compreensão sobre a influência de capacidades dinâmicas no processo contínuo do ajustamento estratégico. Teece, Pisano e Shuen (1997)

afirmam que capacidades dinâmicas auxiliam na realização do ajustamento evolutivo, em parte, ajudando a organização a moldar-se no ambiente.

A questão da pesquisa a ser respondida é: Como as capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico em uma organização?

A partir desta caracterização inicial, pressupõe-se que a abordagem de capacidades dinâmicas pode influenciar o processo de contínuo ajustamento estratégico, e que esta relação pode ser uma forma de aperfeiçoar o curso estratégico de futuro da organização. Dentre as contribuições desta pesquisa, busca-se: a) integrar duas perspectivas teóricas do Comportamento Estratégico e das Capacidades Dinâmicas; b) fornecer subsídios que preencham a lacuna nos estudos organizacionais explorando esta relação que, conforme abordado anteriormente, assume relevância por considerar elementos chave para a compreensão do dinamismo organizacional; c) propor um método de estudo sobre comportamento estratégico e capacidades dinâmicas; d) identificar como uma organização pode alterar o seu comportamento estratégico através da relação de capacidades dinâmicas e do processo de contínuo ajustamento estratégico; e) aproximar a produção científica do contexto do estudo das pequenas empresas; e f) formar conhecimento aplicado sobre este tema. A partir destas orientações, desenvolve-se o objetivo geral e específico deste trabalho.

3 OBJETIVOS

Nesta seção são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

3.1 OBJETIVO GERAL

A partir do contexto apresentado anteriormente e da pergunta de pesquisa, este estudo de caso tem por objetivo geral investigar como capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico em uma organização de pequeno porte através da análise longitudinal.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com a finalidade de atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar a empresa e identificar os seus marcos histórico;
- b) mapear o processo de contínuo ajustamento estratégico da empresa, a partir da identificação dos fundamentos estratégicos da empresa e do ciclo adaptativo de decisões estratégicas;
- c) caracterizar o comportamento estratégico da empresa ao longo do seu processo de contínuo ajustamento;
- d) identificar as competências organizacionais, os seus elementos constitutivos e a sua trajetória histórica;
- e) demonstrar a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os quatro eixos teóricos desenvolvidos para a fundamentação deste trabalho foram:

- a) Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico;
- b) Comportamento Estratégico;
- c) Estruturas de Análise para o Estudo de Pequenas Empresas;
- d) Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas;

Estes eixos formam a estrutura da pesquisa, e são a base de construção teórica dos modelos de estruturas de análises propostos para explorar o tema no que tange ao relacionamento entre o processo de contínuo ajustamento estratégico e a capacidade dinâmica.

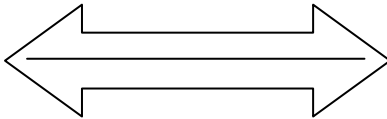
4.1 PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO

A partir da análise do comportamento estratégico da organização, Miles e Snow (1978) indicam que as organizações mudam impulsionadas pela necessidade de adaptação ao ambiente no qual ela estão inseridas. Observa-se que desde a origem da formulação da estratégia até a sua implementação, existe um processo não linear de adaptação dos mecanismos que compõem a organização. Este processo foi por eles nomeado de contínuo ajustamento estratégico. Este capítulo visa caracterizar este processo através do estudo dos fundamentos do ajustamento estratégico, do ciclo adaptativo de decisões estratégicas e da interferência do processo de contínuo ajustamento nos modelos de negócios.

4.1.1 Os fundamentos do ajustamento estratégico

O ajustamento estratégico da organização pode ser identificado quando explorada a relação entre a intenção do empreendedor e o que foi realmente realizado. Mintzberg e Waters (1985) abordam o processo de formação da estratégia e distinguem uma variedade de tipos de estratégia e determinados níveis de complexidade na relação dos elementos de sua composição. Neste estudo, a abordagem será focada para a formação de dois tipos extremos: estratégias deliberadas e estratégias emergentes, e das variáveis que possibilitam o movimento entre uma e outra, conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Estratégias emergentes e deliberadas

Estratégia Puramente Deliberada	Movimento Estratégico	Estratégia Puramente Emergente
Intenção claramente definida		Ausência de intenção
Articulação estratégica em um nível elevado de detalhamento		Aprendizado do que funciona
Realização do intento coletivo		Flexibilidade e condição de resposta
Controle Organizacional mais forte do que a influência externa		Não existe controle, elevado nível de complexidade
Ambiente previsível		Ambiente Instável

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que dificilmente existe uma estratégia puramente deliberada ou emergente. Os autores apontam um movimento contínuo entre a formulação de estratégias deliberadas e emergentes e afirmam que este movimento está vinculado à aprendizagem estratégica. Quando a estratégia é reconhecida como deliberada, a intenção é claramente desenhada e articulada em um nível elevado de detalhamento. Nesta situação, a atenção é posta para realizar a estratégia, e não para adaptá-la. Porém, quando a estratégia aproxima-se do conceito de emergente, a estratégia não é percebida em detalhes de precisão, o que proporciona abertura para a aprendizagem e para a adaptação da estratégia à necessidade do ambiente.

A construção da estratégia proposta por Mintzberg e Waters (1985) aproxima-se do modelo de estratégia adaptativa proposto por Chaffee (1985). Este modelo indica que a formação da estratégia não é linear. O autor caracteriza a formação como multifacetada e orientada para o alinhamento entre as oportunidades e os riscos presentes no ambiente externo e, também, entre as capacidades organizacionais e os recursos internos disponíveis para atuar neste ambiente. O alinhamento é alcançado através da função contínua e simultânea de monitorar o ambiente, configurar capacidades e recursos e implementar mudanças. O modelo de estratégia adaptativa não prevê o intervalo de tempo para planejar, implícito em um modelo linear.

Miles e Snow (1978) formularam o ciclo adaptativo de decisões estratégicas como um modelo genérico com três amplas perspectivas para explicar o processo de contínuo ajustamento estratégico. Considerando estes fundamentos, a complexidade deste modelo está em compreender o esforço da organização em continuamente adaptar os mecanismos internos (estrutura, tecnologia e processo) e mantê-los alinhados para explorar as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo.

4.1.2 O ciclo adaptativo de decisões estratégicas

A adaptação estratégica retratada por Miles e Snow (1978) é apresentada em forma de ciclos recorrentes e sobrepostos. Estes ciclos são motivados por decisões estratégicas frente aos problemas de empreendedorismo (decisão de domínio), de engenharia (decisão de tecnologia) e de administração (decisão pela racionalização de estrutura e processos, identificando áreas para futura inovação). A decisão estratégica determina uma solução para um problema de determinada perspectiva que interfere na organização como um todo. Embora as decisões sejam inúmeras e complexas, elas podem ser vistas em três amplas perspectivas (problemas) de adaptação organizacional.

A Figura 1 ilustra o ciclo adaptativo de decisões estratégicas considerando o processo de ajustamento estratégico que ocorre entre a identificação do problema e a implementação da solução.

Figura 1: Ciclo adaptativo de decisões estratégicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Os autores observaram que o ambiente de negócios no qual a organização está inserida também influencia a intensidade e a velocidade com que o ciclo adaptativo ocorre. O ciclo adaptativo é evidente em todas as organizações, porém é mais visível em organizações novas, ou em rápido crescimento ou que tenham

sobrevivido a uma grande crise. No caso de uma organização estar inserida em um ambiente previsível, onde as condições são propícias para a formulação de uma estratégia deliberada, o tempo do ciclo adaptativo pode ser maior e ocorrer com menor intensidade. Neste exemplo, o controle e a rigidez, característicos de estratégias deliberadas, tendem a influenciar a organização para conduzir o seu próprio ambiente à estabilidade. Em um modelo de negócios orientado para a eficiência operacional, as decisões estratégicas são voltadas para a estabilidade e podem manter a organização altamente competitiva por uma década ou mais. A mudança interna excessiva neste modelo pode levar do caos e à insuficiência de desempenho. O mesmo não ocorre em um ambiente com baixa previsibilidade e elevada incerteza, onde a organização que não se engajar na exploração contínua de oportunidades e na adaptação às mudanças radicais provocadas por estratégias emergentes poderá ter seu modelo de negócios fadado ao fracasso (MILES; SNOW, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985; MARCH, 1991). A partir destas considerações, percebe-se que o ciclo adaptativo interfere no modelo de negócios da organização (retroalimenta Problemas, Decisão e Resposta).

4.1.3 A interferência do processo de contínuo ajustamento estratégico no modelo de negócio

A articulação de um modelo de negócios pode ser traçada a partir de alguns pressupostos teóricos. Teece (2007) revela críticas ao modelo estrutura-conduta-desempenho, por estabelecer uma visão focada ao ambiente externo a organização, e refere que o modelo desenvolvido a partir da análise do comportamento estratégico parece ser o mais adequado para suportar o desenvolvimento da arquitetura organizacional e financeira necessária para a formulação de um negócio.

O modelo de Miles e Snow (1978) é considerado por Teece (2007) como sendo o mais apropriado, uma vez que aborda o ponto comum que integra a estratégia de atuação no mercado (Problema de Empreendedorismo), a tecnologia (Problema de Engenharia) e os recursos (Problema de Administração). O autor critica que a gestão estratégica ficou condicionada ao modelo estrutura-conduta-desempenho por Maison e Bain (1956), Scherer (1980) e Porter (1981), os quais apontam como fator determinante da arquitetura organizacional a relação entre o mercado e o produto.

Segundo Teece (2007) o modelo de negócios deve valorizar a importância e a natureza da inovação e dos fatores internos que condicionam as decisões estratégicas e, que favorecem a imitação e a necessidade de apropriabilidade, como exemplo, a propriedade intelectual. Ao mesmo tempo, o modelo deve fortalecer o papel de cooperação com instituições de apoio, de criação de ativos complementares e de co-especialização. A medida que estes elementos são configurados no ambiente organizacional, segundo ele, a estrutura do mercado é modificada.

Nesse sentido, Teece (2007) sugere a proposta desenvolvida por Miles e Snow (1978) como uma abordagem da formação endógena da estrutura do mercado, a qual, nesta proposta, é formada como resultado das soluções organizacionais aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Desta forma, a organização está aberta para pesquisar novas possibilidades de inovação por meio de seus recursos internos. Se esta atividade que parte da organização, for bem sucedida, o desenvolvimento poderá afetar o destino relativo de outras organizações e modifica a estrutura do mercado.

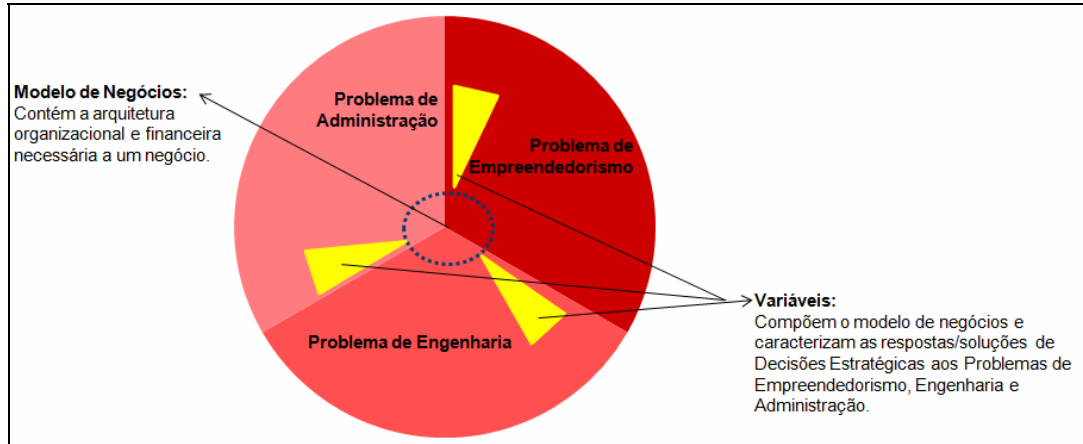
Observa-se a similaridade entre a afirmação dos autores sobre a articulação das organizações. Teece (2007) afirma que o resultado da organização é parcialmente moldado pelo processo de seleção do trabalho disponível no ambiente de negócios (oportunidade) e determinado pela capacidade de explorar este trabalho mantendo o equilíbrio entre os elementos organizacionais - estrutura, processo e tecnologia - presentes em seu modelo de negócios.

Conforme apresentado anteriormente, Miles e Snow (1978) afirmam que as condições do ambiente propiciam a articulação de uma proposta de negócio. Para realizar esta proposta, decisões estratégicas são tomadas e provocam o ajuste estratégico da organização ao seu modelo de negócio originalmente concebido. Conclui-se, a partir dos autores citados, que a seleção do trabalho e o ajustamento estratégico ocorrem de forma contínua para garantir a competitividade da organização no mercado escolhido.

De acordo com Miles e Snow (1978) e Teece (2007), considera-se que a Empresa X tem a sua formação original compreendida por um modelo de negócios que define a sua arquitetura organizacional e financeira, ou seja, a sua base de operação. Neste modelo, é possível identificar variáveis que caracterizam as respostas/soluções de decisões tomadas em relação aos problemas de

empreendedorismo, engenharia e administração. Desta forma, sugere-se que a organização (Empresa X) seja representada conforme a figura 2.

Figura 2: Empresa X



Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Considera-se que a capacidade de decidir como capturar todo o valor da organização, prover a ótima configuração dos recursos disponíveis e determinar a arquitetura ou *design* de um negócio viabiliza a criação, o ajuste, o alinhamento e, se necessário, a substituição do modelo de negócio, segundo Teece (2007). Miles e Snow (1978) indicam que as características das variáveis que compõem este modelo de negócios podem ser analisadas ao longo de um período e possibilitam a identificação da tipologia de comportamento estratégico da empresa.

4.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

No final da década de 60, Miles e Snow (1978) começaram a analisar organizações de diferentes portes e segmentos de atuação buscando entender a capacidade de resposta da empresa frente aos desafios e oportunidades do ambiente no qual estava inserida, ou seja, as variáveis demonstradas na figura 2. Os autores identificaram quatro tipologias de comportamento estratégico. A seguir, apresentam-se as tipologias de comportamento estratégico proposta pelos autores e as perspectivas da decisão estratégica que influenciam a sua formação.

4.2.1 As tipologias de comportamento estratégico

As tipologias de comportamento estratégico propostas por Miles e Snow (1978) foram desenvolvidas a partir do pressuposto de que as organizações são

articuladas por uma proposta (negócio). Observando um ambiente definido, a forma como as organizações estabelecem o mecanismo para realizar esta proposta (alcançar resultados) pode ser previsível e caracteriza um determinado tipo de comportamento. Os estudos de Miles e Snow (1978) culminaram com a descrição do comportamento estratégico para cada uma das tipologias observadas.

Dos tipos de comportamento mapeados, três deles, “*Defender*”, “*Analyzer*” e “*Prospector*”, desenvolvem uma estratégia única para se relacionar com o mercado escolhido, e têm uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo consistente com a sua estratégia de mercado. Um quarto tipo de estratégia é apontado pelos autores, o tipo “*Reactor*”, que caracteriza o fracasso da estratégia ocasionado pela inconsistência desta configuração. As características destas tipologias são apresentadas como:

Tipologia “*Defender*”: Organizações buscam nichos de mercado para os quais elas tenham a estabilidade apropriada. Miles e Snow (1978) ressaltam a estabilidade como sendo a conquista mais importante para a solução do problema do empreendedorismo. Uma organização “*Defender*” busca assegurar, através da produção de um conjunto limitado de produtos direcionados a um estreito (seleto) segmento do potencial de mercado total, o domínio estável para sua atuação. Este comportamento inclui ações econômicas de padronização, como preços competitivos ou produtos de alta qualidade. Com este domínio limitado, o “*Defender*” tenta a todo custo prevenir a entrada de competidores (MILES; SNOW, 1978).

Escolhendo um mercado de domínio específico, organizações deste tipo investem a maior parte de seus recursos nas soluções de problemas de engenharia, como produzir e distribuir produtos ou serviços da forma mais eficiente possível. Tipicamente, o “*Defender*” o faz desenvolvendo uma única tecnologia central - como uma expertise básica. A eficiência é o foco do sucesso do “*Defender*” na conquista do nível de qualidade e custo necessários para a manutenção do mercado e dos resultados do negócio.

Tipologia “*Prospector*”: Em um sentido, afirmam os autores, as organizações do tipo “*Prospector*” são iguais às do “*Defender*”. Em ambas existe um elevado grau de consistência na sua forma de atuação. Porém, de muitas maneiras, o “*Prospector*” responde ao mercado escolhido de forma oposta à maneira proposta pelo *Defender*. O “*Prospector*” tem como principal capacidade a de encontrar e explorar oportunidades, manter a reputação de inovador em produto e desenvolver

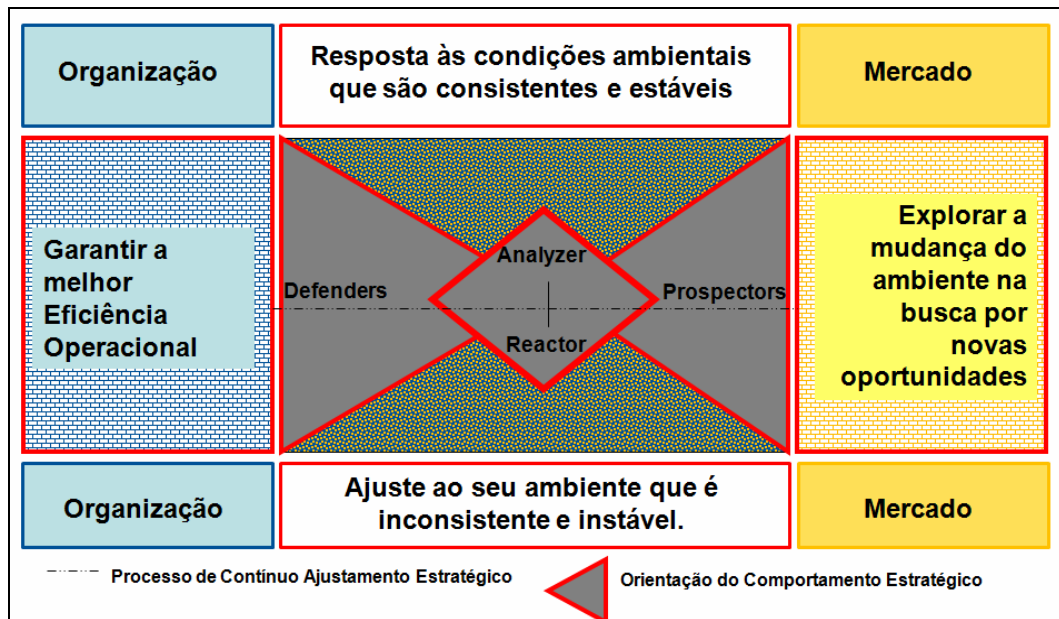
novos mercados. De fato, em razão do inevitável fracasso associado à inovação em produto e mercado, organizações “*Prospectors*” talvez encontrem dificuldade de atingir de forma consistente os níveis de lucratividade que o mais eficiente *Defender* possa atingir (MILES; SNOW, 1978).

Tipologia “*Analyzer*”: Baseado na pesquisa de Miles e Snow (1978), o “*Defender* e o *Prospector*” parecem residir em fins opostos de uma linha contínua de ajustamento estratégico. Entre estes extremos, um terceiro tipo é citado, o “*Analyzer*”. Esta tipologia é referida como a combinação única dos tipos de “*Defender*” e “*Prospector*”. Um verdadeiro “*Analyzer*” é uma organização que minimiza o risco enquanto maximiza a oportunidade por lucro - isto é, um experiente *Analyzer* combina as forças tanto do *Prospector* como do “*Defender*” em um único sistema. Esta estratégia é difícil de perseguir, particularmente em indústrias caracterizadas por rápidas mudanças de mercado e tecnológicas. A palavra que melhor descreve o “*Analyzer*” é “equilíbrio”. A dualidade evidente no domínio do “*Analyzer*” é refletida nas soluções de seus problemas de engenharia e de administração. Este tipo de organização deve aprender como alcançar e proteger o equilíbrio entre as demandas conflitivas de flexibilidade e estabilidade (MILES; SNOW, 1978).

Tipologia “*Reactor*”: Um quarto tipo de organização exibe uma característica de ajustamento ao ambiente que é inconsistente e instável. Como consequência, a organização *Reactor* existe quase que em estado de permanente instabilidade. Nesta tipologia, a organização não responde de forma apropriada à mudança do ambiente e à incerteza, desempenhando resultados pobres, e sendo relutante para agir de forma agressiva em relação ao futuro (MILES; SNOW, 1978).

As tipologias de comportamento estratégico foram consolidadas na proposta de uma visão integrada. Esta proposta demonstra como a organização característica de cada tipologia se comporta em relação ao mercado e à organização interna de seus recursos e capacidades, e está representada na figura 3 a seguir.

Figura 3: Visão integrada das tipologias de comportamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2011), com base em Miles e Snow (1978).

Conforme apresentado na figura 3, uma empresa do tipo “*Defender*” orienta-se para atender um mercado de domínio específico, voltando a sua atenção para a organização interna que garanta a melhor eficiência operacional. Em contraposição, uma empresa do tipo “*Prospector*” busca explorar o mercado de forma a encontrar novas oportunidades observando com menos atenção as demandas internas da organização. Estas tipologias encontram-se nos extremos de um processo de contínuo ajustamento estratégico. No meio deste processo, é possível identificar a atuação de empresas que buscam se ajustar às condições do ambiente, respondendo de forma flexível e equilibrada, como as do tipo “*Analyzer*”, ou empresas que desenvolvem uma estratégia de resposta inconsistente e instável, como as do tipo *Reactor*.

Além das tipologias apresentarem uma referência sobre o comportamento estratégico, verifica-se que o estudo destas permite a relação entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo em ponto onde a organização inteira pode ser vista como um sistema integrado em interação dinâmica com o seu ambiente. Miles (citado por HEPPARD, 1998) afirma que a organização obtém sucesso quando existe um encaixe entre estes elementos.

Assim, a teoria proposta por Miles e Snow (1978) revela a importância dos fatores internos para a formação de um comportamento estratégico. Destaca que este comportamento organizacional é parcialmente ordenado pelas condições do

ambiente e aponta que as decisões tomadas por executivos são determinantes para o encaixe dos elementos organizacionais.

4.2.2 A decisão estratégica

Miles e Snow (1978) apontam que as decisões estratégicas relacionam, integram e orientam os elementos organizacionais de estrutura, tecnologia e processos. Eles sugerem que as organizações sejam vistas na perspectiva de três amplos problemas, mencionados anteriormente e caracterizados na sequência:

- a) o problema do empreendedorismo: refere-se à decisão do domínio de produto/mercado, revela a concepção do negócio. A alocação dos recursos para este fim reflete a aceitação gerencial e projeta a imagem que define o mercado da organização e seu direcionamento;
- b) o problema da engenharia: envolve a decisão de sistemas técnicos que operacionalizem a solução do problema do empreendedorismo. Requer a decisão da tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos ou os serviços escolhidos e formar vínculos de controle através do fluxo de informação e dos canais de comunicação;
- c) o problema da administração: consiste na decisão de processos e de estrutura organizacional, considerando a racionalização e estabilização das atividades. Além disso, considera o desenvolvimento de atividades inovadoras que garantam a futura capacidade de adaptação da organização.

Miles e Snow (1978) apontam que decisões em uma empresa nova frequentemente iniciam a partir do problema de empreendedorismo, seguidas pela engenharia e pela administração. Os autores destacam ainda que estes três problemas estão intimamente relacionados. A decisão tomada para a solução do problema de uma perspectiva interfere nas demais perspectivas. De acordo com a decisão tomada para a solução do problema, a empresa reforça uma das tipologias de comportamento estratégico, conforme apresentadas anteriormente, “*Defender*”, “*Analyzer*”, “*Prospector*” e “*Reactor*”.

Teece (2007) destaca que, apesar de ser evidenciado um comportamento estratégico característico para a organização, existem pontos de inflexão que podem alterar este comportamento, como a evolução tecnológica. O autor considera que

estes pontos demandam uma decisão que não é apenas relacionada ao quando, onde e quanto investir. De acordo com o autor, a decisão estratégica faz parte de uma solução que pode alterar ou substituir as regras previamente estabelecidas e os processos de alocação de recursos definidos na perspectiva de Empreendedorismo.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) apontam que existe uma limitação entre permanecer flexível dentro de um determinado comportamento preordenado e assumir um comportamento emergente. Em um dado momento, os autores indicam que o modelo dominante e característico de um novo comportamento emerge e torna-se necessário investir pesadamente para que este se torne vencedor. Assim, evidencia-se que o comportamento organizacional não é estático e é influenciado pelo processo de contínuo ajustamento estratégico.

A partir destas considerações, observa-se que a teoria proposta pelos autores apresenta um modelo genérico, que pode ser aplicado a todos os tipos de empresa, independente do tamanho e do modelo de negócio, e reforça a existência do processo de contínuo ajustamento estratégico para revelar a permanente movimentação de adaptação da empresa ao ambiente. Devido ao enfoque dado à pequena empresa, sugere-se a análise de estruturas que permitam o mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico e a identificação do comportamento que melhor define a empresa.

4.3 ESTRUTURA DE ANÁLISE PARA O ESTUDO DE PEQUENAS EMPRESAS

O estudo de pequenas empresas incita a descoberta de características peculiares que podem interferir na análise e caracterização do comportamento estratégico e no mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico. A noção de que o porte das organizações revela um comportamento econômico e social que pode ser identificado foi desenvolvida por Leone (1991-1999).

Considera-se que a caracterização elaborada ao longo deste capítulo pode oferecer subsídios mais adequados para o estudo do comportamento estratégico de uma pequena empresa. Além disso, propõe-se, em um segundo momento, a análise de modelos de estrutura amplamente utilizados para a identificação do comportamento estratégico.

4.3.1 As peculiaridades do estudo do comportamento estratégico em pequenas empresas

Observou-se que a caracterização das tipologias de Comportamento Estratégico propostas por Miles e Snow (1978) foi obtida a partir da análise qualitativa das organizações a respeito do encaixe de estratégia, tecnologia, estrutura e processos. Desta mesma forma, verifica-se a necessidade de analisar as características peculiares às pequenas empresas. Os critérios qualitativos, segundo Leone (1999), permitem a análise da empresa na perspectiva da sincronização de elementos essenciais contidos na estrutura interna, na organização e no estilo de gestão.

No nível de especificação organizacional proposto por Leone (1999), as pequenas empresas apresentam uma estrutura organizacional simples e de processos operacionais pouco formalizados. Percebe-se que esta caracterização ocorre devido à decisão de dirigentes em articular recursos restritos e orientados para atender a demandas momentâneas, buscando de forma permanente a redução de custos e a baixa complexidade na conexão de recursos. Esta decisão evidencia pelo menos dois movimentos característicos de pequenas empresas: a) a “aversão” ao ambiente externo; e b) o olhar para a operação.

Os dirigentes de pequenas empresas apresentam dificuldade em compreender o ambiente externo e, desta forma, fortalecem a importância das dimensões qualitativas e das representações cognitivas utilizadas para enfatizar os processos internos da organização (JULIEN; MARCHESNAY, 1993; D'AMBOISE, 1997; SILVESTRE; GOUJET, 1996; WYER; MASON, 1998 citado por LIMA, 2010). Dedicados em olhar para a operação, os dirigentes estabelecem uma estrutura hierárquica sem níveis intermediários e fortalecem o contato direto com e entre os empregados. A proximidade entre os recursos internos e a informalidade das relações de trabalho favorece a formação de uma administração monolítica (LEONE, 1999).

A forma de administração monolítica é moldada por decisões do dirigente que busca a rápida reação e adaptação ao ambiente. Esse comportamento, afeta o desenvolvimento da maturidade organizacional em níveis mais elevados de formalização de processos, de quantificação de resultados e de qualificação de gestão. Em vez de uma lógica de antecipação e de controle através de processos e indicadores correspondente às empresas de grande porte, Leone (1999) cita que a estratégia intuitiva e pouco formalizada do dirigente fortalece a lógica da

administração monolítica para atuar de forma rápida e explicar toda a mudança de direção ao funcionário, quando esta houver.

A administração monolítica também pode ser uma característica relacionada com o processo decisório. Bhidé (1996) afirma que os dirigentes enfatizam mais a ação do que a reflexão estratégica no ímpeto de minimizar o risco de perda de oportunidades de negócio. Mesmo em ambientes mais estáveis, a necessidade de flexibilidade e de agilidade para a decisão estratégica afasta a formalização e o planejamento do dirigente de pequenas empresas. Estas características compõem o nível de especificação decisional.

Este nível proposto por Leone (1999) considera que a decisão estratégica é uma ação do dirigente, baseada em sua experiência, no seu julgamento e na sua intuição. Devido ao olhar focado para a operação, à limitação do tempo e/ou à fragilidade em adotar uma postura mais analítica e estratégica, existe uma lógica de decisões de curto prazo. Esta lógica faz com que o dirigente seja acionado diariamente para tomar todo o tipo de decisão, sem qualquer procedimento formalizado.

O processo de decisão estruturado desta forma reforça os sistemas de valores do dirigente, que assume toda a responsabilidade e aparece como o único decisor. O poder de direção localizado e centralizado reduz os passos (e o tempo) do processo e aumenta a concentração da responsabilidade de fracasso ou sucesso no dirigente. Leone (1999) considera este o nível de especialização individual que caracteriza a pequena empresa como predominantemente de um só indivíduo. Esta situação, de acordo com a autora, influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho. Segundo ela, a identidade da empresa e do dirigente são compartilhadas e convivem em “confusão natural”. O percurso pessoal do dirigente influencia diretamente a existência, o funcionamento e as perspectivas de expansão da empresa. Nesse sentido, o perfil do dirigente da pequena empresa tende a ser mais voltado à estratégia e redução de riscos do que à administração e gestão do risco.

Nesse sentido, Robinson e Pearce (1984) apontam que a simplicidade para estabelecer métodos de gestão estratégica é determinante para que estes sejam aplicados e que possibilitem ao dirigente a vivência e a percepção de potenciais benefícios. A compreensão de que pequenas empresas não são grandes empresas em miniatura é muito relevante. As suas características peculiares interferem no

desenvolvimento e na implementação de soluções que promovem a sincronia ou o encaixe estratégico dos elementos essenciais à existência do negócio.

Estudos desenvolvidos para caracterizar o comportamento estratégico de pequenas empresas (FAGUNDES; GIMENEZ, 2009; CANCELLIER; BLAGESKI JUNIOR, 2009) demonstram uma tendência à classificação destas organizações em “*Defender*”. Uma das perspectivas de análise utilizadas para obter esta caracterização é a do Empreendedorismo, no elemento de estrutura, representado pela variável de nicho de mercado. Observa-se que as decisões estratégicas de pequenas empresas ocorrem comumente para maximizar as chances da sua sobrevivência, de acordo com Saporta (1990). Ao explorar nichos de mercado que permitam ao dirigente preservar os recursos de sua empresa e evitar o confronto direto com concorrentes, as pequenas empresas desenvolvem um comportamento que tende a caracterizá-las como empresas do tipo “*Defender*”.

Esta caracterização suscita dúvidas em relação à forma como estas empresas podem estar sendo analisadas e/ou comparadas. Sendo uma característica da pequena empresa, atuar em um “nicho de mercado restrito”, esta é também uma característica que define o comportamento de um “*Defender*”. Porém, observa-se que esta não é a característica de uma determinada pequena empresa, e sim uma característica peculiar, comumente observada para empresas deste tipo. Neste ponto, propõe-se a reflexão sobre como alinhar as características apontadas pelos autores sobre o comportamento estratégico e aquelas peculiares apontadas sobre as pequenas empresas.

Apesar de Miles e Snow (1978) defenderem que a teoria do Comportamento Estratégico é válida para todo o tipo de organização, independentemente do porte ou do segmento de mercado, esta referência é questionada por alguns autores (HAMBRICK, 1983). Considera-se indispensável a compreensão sobre a complexidade de caracterização do comportamento estratégico e o problema das generalizações que a análise pode gerar.

Com este intuito, sugere-se o alinhamento de elementos estratégicos (estrutura, tecnologia e processos) definidos anteriormente pelos autores Leone (1999) e Miles e Snow (1978) para desenvolver a análise do comportamento estratégico de empresas de pequeno porte. Sugere-se a indagação sobre “como é a estrutura da empresa?”, para a caracterização do tipo de empresa, e “qual é o enfoque desta estrutura?”, para a caracterização do comportamento estratégico.

Desta forma acredita-se ser possível distinguir quais as características que são próprias de pequenas empresas e quais as que identificam o comportamento estratégico.

Para o desenvolvimento deste trabalho, o quadro 2 a seguir representa o alinhamento dos elementos estratégicos apresentados pelos autores.

Quadro 2: Alinhamento de elementos estratégicos

Caracterização de Pequenas Empresas (Leone, 1999)		Caracterização do Comportamento Estratégico (Miles e Snow, 1978)	
Nível de Especialização	Elementos Estratégicos	Perspectivas de Análise	Elementos Estratégicos
	Como é?		Qual é o enfoque?
Organizacional	Estrutura organizacional simples e processos operacionais pouco formalizados	Empreendedorismo	Enfoque para a Estrutura: Prospector - explorar novas oportunidades de mercado Defender - assegurar o domínio estável para a sua atuação
Decisional	Processo decisório flexível, baseado na experiência e intuição	Engenharia	Enfoque para a Tecnologia: Prospector - desenvolver novos produtos Defender - padronizar o sistema produtivo
Individual	Identidade da empresa e do dirigente são compartilhadas	Administração	Enfoque para o Processo: Prospector - pesquisa e desenvolvimento Defender - qualidade e produção

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Considerando o alinhamento de elementos estratégicos apresentados no quadro 2, a estrutura simples e processos pouco formalizados é uma característica que representa como é o nível de especialização organizacional de empresas de pequeno porte. A partir disso, é possível identificar qual é o enfoque do comportamento estratégico da pequena empresa frente à perspectiva de análise do empreendedorismo, onde a estrutura é voltada para explorar novas oportunidades de mercado, indicando o comportamento “*Prospector*”, ou para assegurar o domínio estável para a sua atuação, indicando o “*Defender*”.

Um estudo descritivo de levantamento bibliométrico desenvolvido por Rossetto, Brey e Machado *et al.* (2012) apresenta a análise sobre os artigos publicados em congressos nacionais de gestão que contém a palavra chave “Miles e Snow”. Este estudo aponta a geração de 1258 artigos selecionados sobre o tema de estratégia, destes 235 fizeram parte da amostra por tratarem sobre o assunto e 53 discorriam sobre o modelo de Miles e Snow. Os resultados apontam que 18,68%

das referências utilizadas nos artigos contêm as terminologias pré-definidas, e que apenas 4,21% discorrem sobre a tipologia.

A partir deste estudo, evidencia-se que a caracterização das tipologias de comportamento estratégico é obtida de forma variada, e algumas vezes não é aprofundada, pois, não discorrem sobre o tema. Rossetto, Brey e Machado *et al.* (2012) afirmam que alguns autores classificam as organizações a partir de uma análise parcial, enfocando a perspectiva de empreendedorismo e dão pouca ou nenhuma importância para as outras perspectivas. Esta classificação pode resultar em uma caracterização equivocada, segundo Snow e Hambrick (1980). Estes autores desenvolveram estudos com o objetivo de validar as quatro tipologias de comportamento estratégico e constataram a forma cruzada de mais de uma abordagem como a mais apropriada para determinar o tipo estratégico das empresas, independentemente do porte.

Os resultados da pesquisa de Rossetto, Brey e Machado *et al.* (2012) apontam que, em decorrência da falta de dados empíricos, a caracterização da empresa pode ocorrer com poucos critérios e com elevada heterogeneidade. Desta forma, é necessária atenção devido à tendência entre os pesquisadores de classificar a empresa amplamente. Leone (1991) aponta que a maioria dos pesquisadores em gestão considera a grande variedade existente entre pequenas e médias empresas como uma das maiores dificuldades ao estudá-las. Segundo a autora, a heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresas e a dificuldade de propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa.

Retomando a caracterização das pequenas empresas como “*Defender*”, a compreensão das peculiaridades deste tipo de empresa pode suportar a classificação das empresas nas outras tipologias do comportamento estratégico “*Analyzer, Prospector* ou *Reactor*”. Conforme apresentado no quadro 2, para realizar a análise da perspectiva de empreendedorismo, devemos considerar: a) a pouca utilização de planejamento estratégico; b) o desenvolvimento de estratégias à medida que a necessidade torna-se evidenciada; e/ou c) o fato de que a dimensão estratégica das decisões tomadas pelos dirigentes é muito frequentemente reconhecida apenas a *posteriori*, são características de pequenas empresas, e não características específicas de um tipo de comportamento estratégico. Compreender como a empresa maximizou as suas chances de sobrevivência, como explorou nichos de mercado que

permitiram preservar recursos demonstram o comportamento estratégico que poderá suportar caracterização mais adequada nas tipologias de “*Defender, Analyzer, Prospector, ou Reactor*”. Esta consideração reforça a necessidade de se estabelecer o critério qualitativo que possibilite a compreensão de como as organizações operam para depois analisá-las e descrevê-las.

Existem duas considerações apontadas anteriormente que interferem na compreensão sobre como as organizações operam. Neste caso, independentemente do porte da empresa, a construção não linear dos processos estratégicos e a ambiguidade causal estão intrinsecamente relacionadas à formulação da estrutura de análise e da análise propriamente dita sobre o comportamento estratégico. Nesse sentido, Lima (2010) aponta não haver uma divisão clara entre os momentos de formulação e de implementação das estratégias nas empresas, contrariamente ao que sugerem os modelos normativos da perspectiva tradicional de pesquisa sobre pequenas empresas. Estas considerações condicionam a caracterização da empresa no momento presente a uma visão parcial e incompleta, e demonstram a necessidade de analisar a empresa ao longo do tempo, na totalidade de suas perspectivas. Desta forma, além de uma caracterização da empresa, tem-se a oportunidade de compreensão sobre o comportamento estratégico e a sua formação.

A partir do estudo das características peculiares de pequenas empresas é possível identificar a necessidade de avaliar modelos de estrutura de análise que possibilitem a aplicação de critérios qualitativos. As características abordadas nos níveis de especificação propostos por Leone (1999) evidenciam as peculiaridades do estudo do comportamento estratégico da pequena empresa e desafiam a construção de um modelo de estrutura de análise capaz de conter um método consistente e replicável.

4.3.2 Os modelos de estrutura de análise do comportamento estratégico

A partir do referencial teórico desenvolvido anteriormente, considera-se que o estudo do comportamento estratégico requer uma estrutura de análise que aborde as perspectivas de caracterização propostas por Miles e Snow (1978) em resposta aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Adicionalmente, a partir do estudo sobre as peculiaridades de pequenas empresas, evidenciou-se a adequação dos critérios qualitativos para a caracterização de pequenas empresas nas tipologias de comportamento estratégico entre “*Prospector, Defender, Analyzer*

e *Reactor*". Desta forma, o enfoque para a construção deste referencial teórico foi qualitativo, buscando-se revelar os elementos requeridos para a composição da estrutura de análise, o conteúdo de análise que possa qualificar as características do comportamento estratégico e a formatação desta estrutura.

A partir do modelo de Categorias Agrupadas proposto por Langfield-Smith (1997), é possível propor uma estrutura analítica das tipologias de estratégias organizacionais propostas por Miles e Snow (1978). Utilizando uma referência principal, são estabelecidas as categorias de análise, as quais são baseadas em variáveis que permitem identificar cada um dos diferentes grupos de estratégias.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) propõem um quadro-síntese das diferenças entre as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (1978). A partir da classificação dos componentes do ciclo adaptativo, os autores propõem as seguintes categorias de análise e variáveis para caracterizar os tipos estratégicos:

- a) problema de empreendedorismo e soluções: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento;
- b) problema de engenharia e soluções: objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos (*Buffers*);
- c) problema de administração e soluções: coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

Nestas categorias de análise, os autores sugerem variáveis que caracterizam genericamente as tipologias de comportamento estratégico propostas por Miles e Snow (1978). Apesar do quadro síntese direcionar uma análise mais detalhada sobre o comportamento estratégico, elaboram-se duas críticas ao modelo:

- a) limitação das variáveis de análise. As variáveis propostas não cobrem todo o conteúdo desenvolvido por Miles e Snow (1978);
- b) explicação das variáveis de análise. Este modelo não reúne formas de evidenciar as características apontadas nas organizações.

Algumas dúvidas em relação aos modelos estudados fomentaram perguntas sobre a estrutura de análise mais adequada: Quais variáveis de análise poderiam ser incluídas nas estruturas de análise já estudadas? Como evidenciar as características apresentadas pela organização? Poder-se-ia qualificar estas características e identificar qual a tipologia estratégica que melhor se enquadra na organização?

Visando a inclusão de novas variáveis de análise, de uma forma de evidência e de mensuração, o método proposto por Saaty (1980) e por Takala *et al.* (2007) e o *Paragraph Approach* proposto por O' Regan e Ghobadian (2006) contribuíram com novos elementos.

O modelo proposto por Saaty (1980) é um instrumento de decisão de multi-atributos que permite considerar medidas qualitativas, quantitativas e o balanceamento entre elas. O exemplo de utilização deste método para a análise das tipologias estratégicas foi citado por Si e Liu (2008) em uma pesquisa sobre a competitividade de empresas chinesas de alta tecnologia em um contexto global. A estrutura de análise, de acordo com os autores, permitiu lidar com a parte empírica, a qual inclui a análise de questionários e o cálculo de pesos dos principais critérios e subcritérios que posicionam as organizações estudadas em um *ranking* de competitividade operacional nos diferentes grupos, os quais são "*Prospector, Analyzer e Defender*".

O objetivo deste método foi o de integrar diferentes medidas em um único resultado para um ranking de alternativas decisivas com a comparação dos atributos escolhidos. Para alcançar os multi-atributos necessários, o primeiro passo no estudo de Si e Liu (2008) foi o de estabelecer um modelo de estrutura hierárquica para a competitividade operacional de acordo com o proposto por Takala *et al.* (2007).

A partir da identificação de uma base de comparação (*benchmarking*) que demonstra cada uma das tipologias estratégicas, Si e Liu analisaram as variáveis principais e secundárias apontadas na Hierarquia de Prioridades Competitivas, modelo proposto por Takala *et al.* (2007), e calcularam os resultados do cruzamento das variáveis principais e secundárias pelo método Saaty (1980). Com base neste resultado, caracterizaram as organizações nas tipologias de estratégias.

Complementando os métodos apresentados, O' Regan e Ghobadian (2006) indicam o *Paragraph Approach* como um método para classificar a orientação estratégica das organizações. Neste método os participantes descrevem o tipo de estratégia em resposta a um determinado contexto. Estes autores pesquisaram a tipologia de Miles e Snow (1978) de forma isolada, utilizando a percepção de executivos para caracterizar as diferentes opções estratégicas como principal variável de pesquisa (DIEHL; SOUZA; HANSEN, 2010).

A diversidade dos modelos analisados permite a construção de uma estrutura de análise proposta para a caracterização do comportamento estratégico, além de

fornecer subsídios para a compreensão dos demais elementos propostos neste estudo, como competências organizacionais e capacidades dinâmicas.

4.3.3 A estrutura de análise proposta para caracterização do comportamento estratégico

A partir da compreensão dos pressupostos desenvolvidos para este estudo, o referencial teórico anteriormente apresentado descreve os modelos de análise existentes, aplicados e testados. Porém, estes modelos não eximem o pesquisador da responsabilidade de refletir, reconfigurar o que já existe e propor um novo padrão que demonstre ser mais adequado para atender aos objetivos da pesquisa. O desenvolvimento de uma estrutura de análise possibilita ao pesquisador o espaço para criar novas formas de pensar.

Assim, considerando as características desenvolvidas por Miles e Snow (1978) e os modelos propostos na literatura abordada, sugere-se uma estrutura de análise, e posteriormente, o quadro 3 com o conteúdo de estudo.

A estrutura de análise contém a perspectiva dos três problemas e soluções (Empreendedorismo, Engenharia e Administração), como categorias agrupadas propostas por Langfield-Smith (1997), e as variáveis para cada uma das perspectivas. Dezoito variáveis de análise foram consolidadas a partir de uma análise crítica dos modelos propostos por Diehl, Souza, Hansen (2010) e Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Em um segundo passo, cada uma das variáveis foi caracterizada de acordo com as tipologias “*Defender*”, “*Prospector*” e “*Analyzer*” propostas por Miles e Snow (1978). Optou-se por não caracterizar a tipologia “*Reactor*” neste primeiro momento. Após este passo, indicou-se uma evidência sugerida para ser utilizada como contraprova da existência da característica apontada, conforme O'Regan e Ghobadian (2006).

As informações que caracterizam o comportamento estratégico foram consolidadas e identificadas em dois grupos: principais (em laranja) e secundárias (em branco) seguindo a proposta da Hierarquia de Prioridades desenvolvida por Takala *et al.* (2007). As variáveis principais consideram elementos vinculados à estratégia da empresa e destacam a orientação predominante para prover soluções aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. As variáveis

secundárias serão utilizadas para suportar as análises, como variáveis de apoio, e para assegurar a consistência de caracterização.

Resumidamente, percebe-se que esta estrutura permite identificar que existem essencialmente três tipos estratégicos de organização: “*Defender, Analyzer, e Prospector*”. Cada um destes tipos tem uma estratégia única para se relacionar com o mercado, e com cada uma de suas configurações particulares de tecnologia, estrutura e processo que é consistente com a sua estratégia de mercado. As variáveis principais e secundárias possibilitam a identificação e o estudo do comportamento estratégico que melhor define a empresa. Esta caracterização foi concluída com a estrutura de análise, conforme o quadro 3 a seguir, que apresenta o conteúdo chave para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 3: Caracterização das tipologias de comportamento estratégico

Perspectivas	Variáveis	Caracterização das Variáveis para cada Tipologia de Comportamento Estratégico			Evidência
		Prospector	Defender	Analyzer	
Problemas e Soluções de Empreendedorismo	Nicho ou segmento de mercado	Dinâmico	Estável	Relativamente estável, equilibrado	Volatilidade (entrada de novos produtos)
	Mix de produtos	Diversificado e favorável a adição de novos produtos	Limitado, com poucas condições de ser alterado.	Limitado, mas com condições de ser alterado	Composição do mix de produtos
	Posição de mercado	Reconhecido como inovador pela contínua exploração de novos produtos e oportunidades de mercado	Reconhecida como proeminente em seu mercado pela elevada qualidade e tecnologia aplicada no seu produto	Reconhecido como seguidor cauteloso de mudança, busca maximizar a lucratividade com o mínimo de risco	Ranking de posicionamento
	Participação de mercado	Ampla e em expansão contínua	Restrito e cuidadosamente focado	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Comportamento histórico do Marketshare
	Posição em relação à concorrência	Variável, dependendo da constituição do mercado ou expertise do produto	Dominante, possui ações agressivas para prevenir a entrada de concorrentes	Indefinida, porém segue o Prospector baseado na imitação tecnológica, mantendo uma eficiência operacional.	Adoção de práticas de proteção de mercado
	Análise de posicionamento	Orientado para o mercado e ambiente, com capacidade agressiva de buscar novas oportunidades	Orientado para a organização e focado no domínio do seu nicho de mercado	Orientado para o ambiente e para a organização, busca analisar a viabilidade do novo mercado/produto já existente	Adoção de Pesquisa de mercado
	Perspectiva de Crescimento	Criação de novos produtos e mercados a partir da mudança	Penetração em mercado já existente de forma cuidadosa e a partir de avanços de produtividade	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Expectativa de crescimento
	Eficiência do Negócio	Produto e Mercado, baseada na capacidade de mudança e inovação	Operacional, baseada em tecnologia, custo e qualidade	Produto/Mercado e operacional, baseada na capacidade de adaptação	Foco de eficiência
	Orientação do Resultado	Inovação gerada pela aplicação de múltiplas tecnologias que possibilitam a expansão para novos mercados/produtos	Lucratividade gerada pela alta eficiência operacional e pela aplicação de uma tecnologia única	Equilíbrio entre inovação e lucratividade, entre o dinamismo e a estabilidade	Principal indicador de performance
Problemas e Soluções de Engenharia	Orientação Tecnológica	Ter flexibilidade para manter a tecnologia atual e inovar	Produzir e distribuir com a maior eficiência operacional possível	Lidar com a dualidade tecnológica, proteger o equilíbrio entre as demandas conflitivas de flexibilidade e estabilidade tecnológica.	Foco de investimento
	Composição tecnológica	Tecnologias múltiplas e protótipos	Tecnologia única, focal - expertise básica	Tecnologias aplicadas e variadas, desenvolvidas internamente a partir da expertise de engenheiros de aplicação.	Diversificação da tecnologia aplicada
	Integração na cadeia de fornecimento	Numerosas unidades descentralizadas, atuação através de parcerias e projetos de curto prazo	Vertical, incorporando estágios de produção desde o fornecimento de matéria prima até a distribuição do produto final	Integração da cadeia de fornecimento é altamente planejada para ter a estabilidade e flexibilidade necessárias em custo, tempo e qualidade	Relação da cadeia de fornecimento
Problemas e Soluções de Administração	Orientação Gerencial	Facilitar operações organizacionais	Ter Controle rígido e centralizado	Gerir a dualidade de estruturas e processos organizacionais, uma dinâmica e outra estável	Hierarquia do processo decisório
	Estrutura Organizacional	Orgânica	Mecanicista	Mista - Orgânica e Mecanicista	
	Subordinação	Divisional, podendo ter autoridade matricial de venda e operação	Funcional, autoridade de Linha e detalhada divisão do trabalho	Matriciais, com intensivo planejamento entre as divisões de marketing, produção e engenharia aplicada.	Formato organizacional
	Coalizão dominante	Marketing e P&D	Finanças e produção	Equilibrada, com influência de áreas de engenharia de produto, produção e planejamento	Divisão do orçamento
	Planejamento	Orientado para o mercado, com desdobramento e coordenação de recursos entre as unidades de negócio e/ou projetos	Orientado para a operação, Limitado, com fragilidade em prever o comportamento do mercado a longo prazo	Orientado para a produção e para o mercado, é complexo deve considerar mudanças incrementais promovidas pelas oportunidades de mercado.	Existência e extensão do Planejamento
	Orçamento	Descentralizado, informal baseado no desempenho do produto no mercado/volume de vendas	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Métodos múltiplos, cálculos de riscos cuidadosos, construção de vendas	Atingimento de Metas Orçamentárias

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

4.4 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE DINÂMICA

Com o intuito de estudar a composição das variáveis de análise do comportamento estratégico, e de complementar o referencial apresentado

anteriormente, este capítulo sugere a compreensão da abordagem da visão baseada em recursos proposta por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991) e da visão de capacidades dinâmicas proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), Helfat e Peteraf (2003), Sanchez (2004), López (2005) e Teece (2007). Após o desenvolvimento destes fundamentos, três pressupostos teóricos são apresentados para orientar o estudo da composição das variáveis de análise do comportamento estratégico e a exploração da influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

4.4.1 Os fundamentos de competências organizacionais e capacidades dinâmicas

O modelo proposto para o estudo do Comportamento Estratégico pode ser complementado pela Teoria da Visão Baseada em Recursos proposta por Penrose (1959); Wernerfelt (1984) e Barney (1991). Baseada na crítica ao modelo de estrutura, conduta e desempenho, apresentada no subcapítulo anterior (4.1.3), observa-se que a Teoria da Visão Baseada em Recursos reforça a importância e a influência dos fatores internos da organização para a sua constituição estratégica e contribui para a identificação de elementos que interferem no processo de contínuo ajustamento estratégico.

Nesta visão, a organização é resultado de uma trajetória histórica. Penrose (1959) caracteriza uma empresa como uma coleção de recursos produtivos. Com base nesse foco, Wernerfelt (1984) argumentou que os recursos estão vinculados de forma semipermanente à empresa. O autor explica que a configuração de recursos possui um custo elevado e, por esta razão, pode tornar-se uma barreira para a sua aquisição. Barney (1986, 1991) propôs ainda que os recursos da empresa podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável quando os mesmos são configurados de uma forma que possibilitem a mobilidade e dificultem a imitação permitindo a implementação de estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia da organização.

Paralelamente à abordagem da Visão Baseada em Recursos na década de 1980, foi crescente o interesse em compreender sobre as capacidades das empresas em utilizar os recursos atuais para criar novos ou conceber novas maneiras de usá-los. Nelson e Winter (1982) propuseram que as habilidades de uma empresa estão incorporadas nas rotinas organizacionais, e que é através das

atividades repetitivas que ocorre o desenvolvimento de recursos específicos. Contudo, percebe-se que o dinamismo organizacional estimula que estas atividades sejam constantemente monitoradas e, se necessário, modificadas.

Amit e Schoemaker (1993) argumentaram sobre a imprevisibilidade dos recursos específicos ou “os fatores estratégicos do setor” como um fator motivador de incerteza e de complexidade. No começo de 1990, uma linha de pesquisa revelou que as organizações apresentam competências distintas para responder às incertezas do negócio. Estas competências são obtidas através da necessidade da empresa em lidar com o distanciamento entre o negócio da empresa (planejado) e o produto que ela entrega (realizado), a diferença de tempo e envolvimento para desenvolver o ciclo de mudança de gestão, de operação e de alteração de produtos, a aprendizagem coletiva da empresa e a competição para a aquisição das melhores capacidades.

Teece, Pisano e Shuen (1997) propuseram uma noção das capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa para “integrar, construir e reconfigurar” as rotinas internas e externas através do uso de recursos específicos. Eles argumentaram que os processos organizacionais e gerenciais da empresa, combinados com a posição atual de recursos, criam uma trajetória de dependências que limita a capacidade para o desenvolvimento de novos tipos de rotinas e recursos.

Nesse sentido Cockburn, Henderson e Stern (2000) revelam que a capacidade interna de adaptação da organização reforça os pressupostos da Teoria Baseada em Recursos. Estes autores apontam que as organizações são diferentes umas das outras, e que só podem mudar configurações e formas de atuar quando reconhecem a sua base de recursos. López (2005) aponta que a Teoria Baseada em Recursos e a abordagem de Competências Organizacionais têm limitações por não explicar adequadamente o processo através do qual algumas empresas alcançam posições de vantagem competitiva em mercados dinâmicos ou em situações de mudança, enquanto outras não.

Na perspectiva Visão de Capacidades Dinâmicas proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), Helfat e Peteraf (2003), Sanchez (2004), López (2005) e Teece (2007) a base de recursos da organização pode assumir o caráter dinâmico que enfatiza o valor estratégico dos recursos de ordem superior (capacidades dinâmicas), permitindo a geração e a renovação de competências distintas. A partir

deste desenvolvimento, os autores apresentam uma nova perspectiva ao que vinha sendo proposto sobre o tema, pois questionam os limites e espaços de atuação de competências organizacionais e capacidades dinâmicas. A seguir, serão aprofundados os conceitos, a conexão e a influência das mesmas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

4.4.2 A influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico

Este estudo utiliza o conceito de competências organizacionais como o conjunto de capacidades que compõem a estratégia da empresa e quando são colocadas em prática são reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PETTS, 1997; JAVIDAN, 1998; SANCHEZ, 2004) e capacidades dinâmicas como a capacidade que permite à organização adaptar continuamente estas competências às exigências do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE 2007). Com o objetivo de aprofundar estes conceitos e explorar a conexão destes elementos com o estudo do comportamento estratégico e do processo contínuo de ajustamento indica-se no quadro 4 os seguintes pressupostos teóricos.

Quadro 4: Pressupostos de competências organizacionais e capacidades dinâmicas

Pressuposto
P1: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.
P2: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico.
P3: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas .

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

4.4.2.1 Pressuposto 1: O papel estratégico

O primeiro pressuposto a ser estudado sugere que competências organizacionais e capacidades dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.

Na década de 90, Prahalad e Hamel (1990) identificam o papel de competências organizacionais como o de coordenação das capacidades da empresa

para produzir e integrar diferentes tecnologias e gerar novos negócios. Nesta mesma época, Petts (1997) apresenta competências como papel de combinar recursos tangíveis e intangíveis para gerar os diversos produtos e serviços da empresa hoje e no futuro, produzindo valor percebido pelo cliente. Javidan (1998) destaca que em razão da credibilidade conferida pelo mercado, elas podem conduzir a organização para a descoberta de novos produtos ou novos mercados e expandir o espaço de atuação da mesma, desta forma desempenham o papel de cooperar e integrar diversas capacidades e recursos.

Drejer (2001) afirma que a mudança tecnológica pode ser “destruidora de competência”, e como consequência, também destruidora de uma organização. Desta forma, o autor define competências como um sistema de tecnologia, composto por elementos humanos, organizacionais (formal) e culturais (informal) e as interações destes elementos. O papel de competências nesta construção é o de relacionar os elementos humanos, organizacionais e culturais, integrando-os ao formato de sistema organizacional. Drejer (2001) destaca competências em uma perspectiva sistêmica, e assume que dificilmente esta poderá ser representada por um elemento individual. O autor ressalta o papel de competências como integrador dos elementos constitutivos que interagem em um sistema organizacional - formal ou informal.

Em outra perspectiva, Sanchez (2004) desenvolve competências organizacionais como um conjunto formado por capacidades e flexibilidades de ação. Este conjunto promove o funcionamento da organização como um sistema aberto e adaptativo: a) os ativos referem-se à representação tangível e intangível que abarca os processos de criação, produção e oferta de produtos (bens ou serviços) a um mercado; b) as capacidades representam padrões repetitivos de ação no uso de ativos para criar, produzir e/ou oferecer produtos a um mercado; e c) as habilidades formam capacidades especiais úteis em situações distintas onde é requerida a especialização.

As competências organizacionais, no contexto apresentado pelo autor, têm o papel de equilibrar a organização em relação ao encaixe estratégico necessário para o ambiente competitivo. Sanchez (2004) ressalta que as capacidades podem ser requisitos para a empresa desenvolver o seu negócio e podem ser consideradas ativos intangíveis determinantes no uso de ativos tangíveis. Por esta razão, as capacidades podem ser enquadradas em uma categoria especial de bens. A

capacidade é considerada determinante, mas diferentemente da competência organizacional, não confere um tipo específico de vantagem competitiva em relação aos concorrentes em uma determinada indústria.

Eisenhardt e Martin (2000) definem outro conceito sobre capacidades. Eles desenvolvem o estudo sobre capacidades dinâmicas como rotinas e processos organizacionais de natureza estratégica através das quais as organizações obtêm novas configurações de recursos quando os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem. As capacidades dinâmicas conferem à organização uma condição única para alterar a sua base de recursos, adaptando-os no sentido de integração, recombinação e liberação, ou até mesmo impulsionando a criação de uma nova base de recursos.

Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que certas respostas inovadoras são necessárias, principalmente quando a taxa de mudança tecnológica é rápida, e a natureza da concorrência e dos mercados futuros é de difícil determinação. Eles sugerem o termo “capacidades” para retratar o dinamismo fundamental da organização em adaptar, integrar e reconfigurar interna e externamente as habilidades, os recursos e as competências para atender aos requisitos de um ambiente em mudança.

López (2005) discute a visão de capacidades dinâmicas na perspectiva de que os aspectos de conhecimentos e habilidades geram as competências organizacionais. O autor considera que capacidades dinâmicas podem ser uma evolução da teoria baseada em recursos, uma vez que ela tem um papel central no desempenho da análise e interpretação de complexos processos organizacionais, permitindo a manutenção de vantagens competitivas e a adaptação às mudanças externas. Ele aponta o uso das capacidades dinâmicas como um elemento essencial no desenvolvimento dos ativos baseados no conhecimento, com uma grande chance de criar e sustentar a vantagem competitiva em um ambiente incerto e globalizado. Desta forma, as capacidades dinâmicas representam um subgrupo de capacidades da empresa, permitindo a criação de novos produtos e processos em resposta às mudanças nas condições externas. Capacidades dinâmicas são, portanto, fatores-chave para otimizar o curso estratégico de futuro da organização.

Evidencia-se no quadro 5 que as abordagens referentes aos temas estudados divergem em relação ao conceito e composição dos elementos que as constituem. O desenvolvimento deste referencial teórico invalida o pressuposto de que

Competências Organizacionais (CO) e Capacidades Dinâmicas (CD) apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.

Quadro 5: O Papel de CO e CD no processo de contínuo ajustamento estratégico

Papel das Competências Organizacionais (CO)		
Posicionamento	Autor, Ano	Palavra Chave
Competências organizacionais coordenam as capacidades da empresa para produzir e integrar diferentes tecnologias e gerar novos negócios.	Prahalad e Hamel, 1990	Coordenar
Competências organizacionais combinam recursos tangíveis e intangíveis para gerar os diversos produtos e serviços da empresa hoje e no futuro, produzindo valor percebido pelo cliente.	Petts, 1997	Combinar
Competências organizacionais integram capacidades e recursos da organização para a descoberta de novos produtos ou novos mercados.	Javidan, 1998	Conduzir
Competências organizacionais relacionam elementos, integrando-os ao formato de sistema organizacional.	Drejer, 2001	Integrar
Competências organizacionais equilibram a organização em relação ao encaixe estratégico necessário para o ambiente competitivo.	Sanchez, 2004	Equilibrar
Papel das Capacidades Dinâmicas (CD)		
Posicionamento	Autor, Ano	Palavra Chave
Capacidades dinâmicas viabilizam novas configurações de recursos quando os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.	Eisenhardt e Martin, 2000	Viabilizar
Capacidades dinâmicas relacionam as “maneiras pelas quais os componentes são integrados e interligados em um todo coerente”	Henderson e Clark, 1990	Relacionar
Capacidades dinâmicas permitem a criação de novos produtos e processos em resposta às mudanças nas condições externas.	López, 2005	Criar, responder, otimizar
Capacidades dinâmicas criam, adaptam e comercializam o fluxo contínuo de inovação orientado de forma consistente para as necessidades do cliente e as oportunidades tecnológicas.	Teece, 2007	Criar, adaptar e comercializar

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

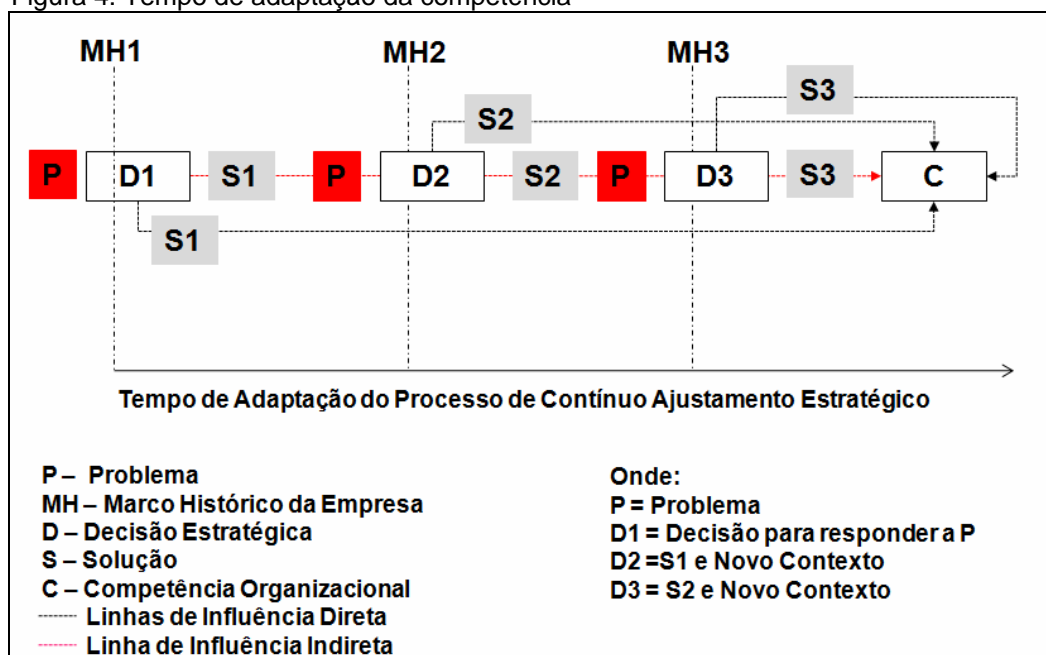
Para a finalidade desse estudo define-se que competências organizacionais integram as capacidades e recursos da organização tendo os elementos constitutivos originados na estratégia e que capacidades dinâmicas criam, adaptam e reconfiguram os recursos internos para atender aos requisitos do processo de contínuo ajustamento estratégico.

4.4.2.2 Pressuposto 2: O tempo de adaptação

O segundo pressuposto a ser estudado sugere que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de integração ao processo de contínuo ajustamento estratégico. Considera-se o tempo de adaptação aquele que envolve a adaptação da empresa frente à necessidade de mudança. Este tempo é mensurado em relação ao desenvolvimento de competências organizacionais e de capacidades dinâmicas ao processo de contínuo ajustamento estratégico. Este tempo inicia quando ocorre um marco histórico com uma tomada de decisão estratégica, exemplo MH1, e finaliza no marco histórico seguinte, exemplo MH2.

Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que as decisões sobre domínios de competência são influenciadas por decisões passadas. Eles observam que, em um determinado ponto no tempo, as organizações devem seguir uma trajetória ou um caminho de desenvolvimento de competências. Esta trajetória não apenas define quais opções estão abertas para a organização hoje, mas também coloca limites em torno do que o seu repertório interno possa vir a ser no futuro. Desta forma, concluem que as organizações, em vários pontos no tempo, assumem um compromisso no longo prazo, para determinados domínios de competência, conforme a figura 4 a seguir.

Figura 4: Tempo de adaptação da competência



Fonte: Elaborado pelo autor (2012), baseado em Teece, Pisano e Shuen (1997).

A partir do conteúdo desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Miles e Snow (1978), considera-se que é possível determinar um período de tempo de integração de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento para um estudo mais detalhado sobre o comportamento estratégico. Na figura apresentada, determinou-se o tempo inicial no marco histórico 1 (MH1) e final após o marco histórico 3 (MH3). Nestes períodos, é possível identificar um problema (P), as decisões estratégicas (D1, D2 e D3), as soluções (S1, S2 e S3) e as linhas de influência direta (preta) e indireta (vermelha) para visualizar o desenvolvimento da Competência Organizacional (C).

Como exemplo, analisa-se a Empresa X em um período de análise que é definido a partir dos marcos histórico descritos por MH1= Fundação da Empresa, MH2= Mudança de Local Físico e MH3 = Alteração do Processo Produtivo. Considera-se que as decisões estratégicas estão relacionadas ao problema (P) de empreendedorismo, onde sugere-se D1= Explorar o portfólio de produtos existentes, D2= Diversificar o portfólio de produtos, e D3= Conservar o portfólio de produtos existentes e S1= Aplicação do Conhecimento sobre o Produto, S2= Aplicação do Conhecimento sobre o Mercado, S3= Aplicação do Conhecimento sobre o Cliente. A partir destes elementos, a competência organizacional é identificada como C= Gestão do Portfólio de Produtos. A partir deste cenário, busca-se compreender como a competência organizacional influencia no processo de contínuo ajustamento estratégico e o seu tempo de integração.

Observa-se que a competência organizacional é desenvolvida através das soluções. As linhas pretas da figura anterior apresentada demonstram a influência direta de cada uma das soluções no desenvolvimento da competência. Esta linha disponibiliza os elementos constitutivos de competência a partir da decisão tomada inicialmente. Nesse caso, um elemento constitutivo da competência é a “Aplicação do Conhecimento sobre o Mercado” (S2), que foi desenvolvido a partir da decisão (D2) de diversificar o *portfólio* de produtos.

Já as linhas vermelhas apontam a influência indireta das soluções. Esta linha disponibiliza os elementos constitutivos (S1, S2 e S3) na capacidade de “Gestão de Recursos” relacionando a capacidade desenvolvida no processo que motivou as decisões estratégicas.

Assim, tem-se a competência da empresa identificada como C= “Gestão do Portfólio de Produtos” é desenvolvida a partir da relação dos elementos presentes

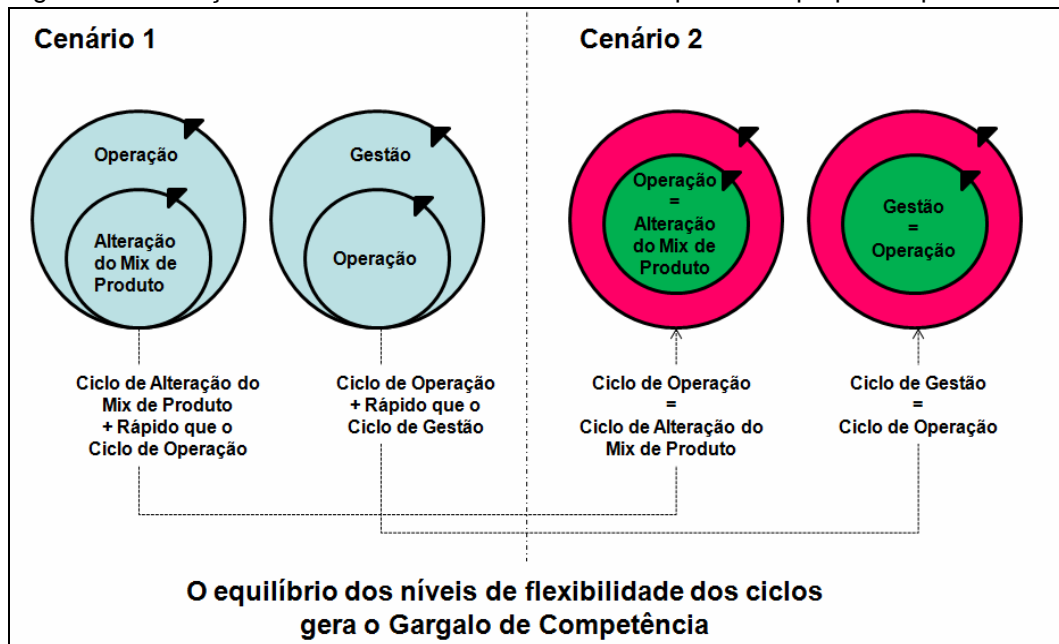
em soluções (S1, S2 e S3) de decisões estratégicas (D1, D2, D3) ocorridas em um período histórico (MH1, MH2 e MH3) e que integram-se ao formato de sistema organizacional atual. Considera-se que esta competência organizacional seja desenvolvida por elementos constitutivos de linhas diretas e indiretas.

Neste exemplo é possível observar os fundamentos de Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre a trajetória de dependência. Verifica-se que a competência organizacional é integrada ao processo de contínuo ajustamento estratégico, mediante o tempo de integração das respostas à decisões formuladas em um dado momento e que levam à formatação de um novo sistema organizacional que poderá ser percebido no futuro. Miles e Snow (1978) apontam que este novo formato pode afetar o comportamento estratégico da empresa.

Adicionalmente, observa-se que as decisões estratégicas estão relacionadas a uma trajetória de dependência (linha vermelha) e que esta revela o desenvolvimento das competências organizacionais da empresa. Em paralelo a trajetória de dependência, é possível observar a linha do tempo do processo de contínuo ajustamento estratégico. Desta forma, sugere-se que a competência orienta o processo de contínuo ajustamento estratégico da organização.

Sanchez (2004) aponta que as competências organizacionais apresentam diferentes níveis de flexibilidade, em resposta às oportunidades de mudança e de ameaças presentes em seu ambiente. A longo prazo, estes níveis encontram um equilíbrio relativo. O autor exemplifica demonstrando que as organizações podem alterar o seu atual *mix* de produtos (dentro do limite da flexibilidade da sua operação) com maior facilidade e rapidez do que podem alterar o seu sistema produtivo. Da mesma forma, podem alterar o uso de suas operações de forma mais rápida do que adquirir e configurar novos processos, e assim por diante até atingir o nível mais elevado de elementos que compõem o sistema de gestão. Uma razão para o equilíbrio é que qualquer um dos níveis onde a flexibilidade não é realmente utilizada tende a se ajustar em um nível de menor flexibilidade. Nesta situação, o autor aponta a existência de gargalos de competências. O gargalo de competências é o limite da absorção dos elementos que constituem a competência em um dado momento. Visando a ilustração do conteúdo desenvolvido por este autor apresenta-se a figura 5.

Figura 5: Diferenças entre níveis de flexibilidade de competências propostos por Sanchez



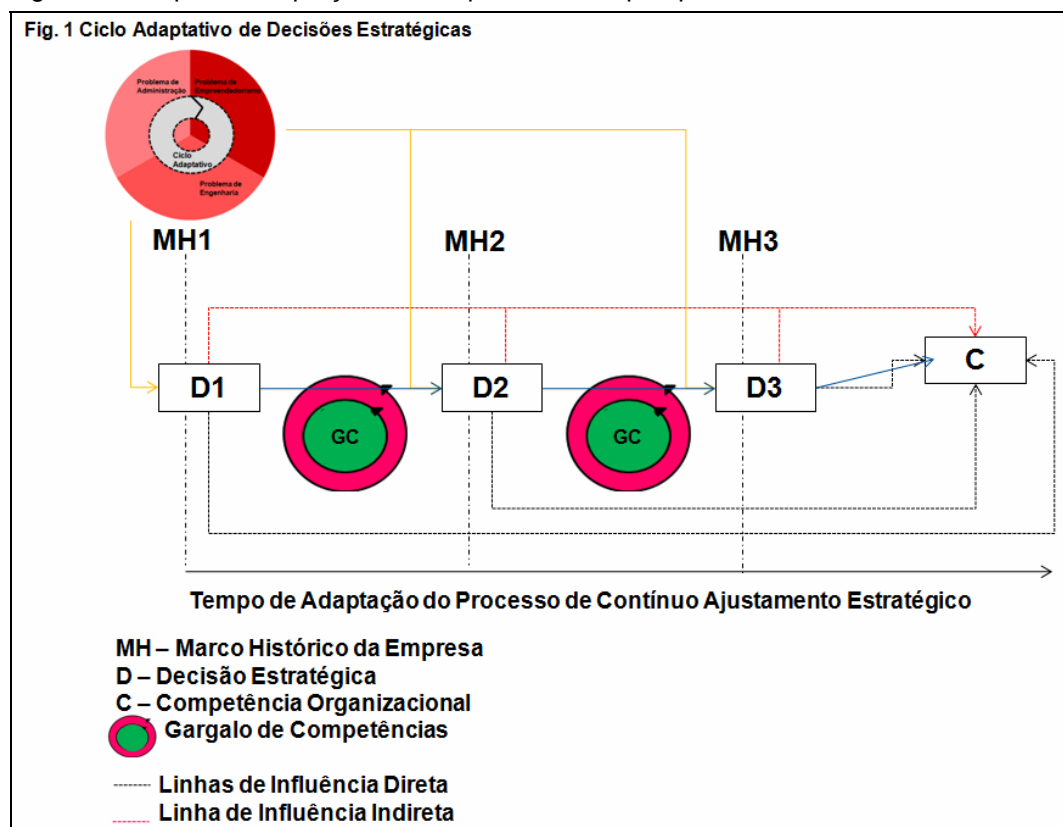
Fonte: Elaborado pelo Autor (2012), baseado em Sanchez (2004).

No cenário 1 apresentado na figura 5, a Empresa X desenvolve um ciclo de alteração do mix de produto de forma mais rápida que o ciclo de operação. Já no cenário 2, apresentado na mesma figura que representa, a adaptação do ciclo de operação ao nível de flexibilidade do ciclo de alteração do *mix* de produto, é possível identificar o equilíbrio relativo atingido pela estabilização em um menor ciclo gerando o gargalo de competência. O mesmo ocorre com o ciclo de gestão sendo adaptado ao ciclo de operação. A partir desta consideração, o autor propõe que as organizações têm maior facilidade de mudar as coisas que usam (cadeias de recursos) do que as idéias que aplicam (conceitos de ofertas de produtos e de processos de gestão na utilização de cadeias de recursos). A diferença entre a facilidade de mudar a cadeia de recursos e de mudar os conceitos gera o gargalo de competência (SANCHEZ, 2004).

Em função dos gargalos de competências e da natureza das decisões estratégicas - no exemplo citado anteriormente e demonstrado através da Figura 6 Produto (ou Empreendedorismo), Operação (ou Engenharia) e Gestão (ou Administração), pressupõe-se que é através do ciclo adaptativo de decisões estratégicas que os limites de flexibilidade das competências são ajustados (Linhas de Influência) e que as respostas são implementadas e absorvidas na estrutura da organização (SANCHEZ, 2004; MILES; SNOW, 1978). O ciclo adaptativo foi desenvolvido anteriormente e ilustrado na figura 1.

A partir do conceito de Gargalo de Competências desenvolvido por Sanchez (2004), é possível revisar a consideração sobre o tempo de adaptação de competências organizacionais ao processo de contínuo ajustamento estratégico. Desta forma, apresenta-se a figura 6, considera-se que as competências podem ser integradas ao processo de ajustamento ao longo do período da trajetória de dependência de decisões estratégicas a partir da formação dos gargalos de competências, e não são integradas apenas em um momento futuro - conforme apontado anteriormente.

Figura 6: Tempo de adaptação de competências na perspectiva de Sanchez



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012), baseado em Sanchez (2004).

Na figura 6, o tempo de adaptação de capacidades dinâmicas pode ser analisado segundo os estudos desenvolvidos por Teece, Pisano e Shuen (1997), López (2005) e Teece (2007). López afirma que, no ciclo de adaptação de uma cadeia de recursos, as capacidades dinâmicas levam a organização a alcançar um ajuste entre as atividades de *“exploitation”* e *“exploration”* de recursos. Estes conceitos foram desenvolvidos através dos estudos sobre aprendizagem organizacional produzidos por March (1991). *“Exploitation”* é a capacidade da organização em refinar o uso de uma tecnologia/conhecimento existente para atingir

resultados, enquanto que “*exploration*” é a capacidade de desenvolver novos recursos. O problema apontado por March (1991) recai na necessidade de equilibrar estas práticas para atingir um determinado ponto de eficiência.

March (1991) afirma que a consistência adquirida no uso de procedimentos existentes reduz a atratividade dos processos de experimentação. Torna-se evidente que no uso do recurso existente as habilidades são melhoradas e a velocidade do ciclo adaptativo deve ser cada vez mais elevada. Em contraposição, o desenvolvimento de novos recursos reduz a velocidade do ciclo de adaptação, porém proporciona a inovação. Nesta situação, López (2005) sugere que as capacidades dinâmicas podem influenciar a decisão de “*exploitation*” e “*exploration*” de recursos por permitir a criação de novos produtos e processos em resposta às mudanças nas condições externas com maior agilidade que as competências organizacionais.

Considerando capacidades dinâmicas no conceito desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997) como a capacidade da empresa para “criar, adaptar e reconfigurar” as rotinas internas e externas através do uso de recursos específicos, verifica-se que o tempo de adaptação no processo de contínuo ajustamento estratégico está relacionado diretamente às decisões estratégicas e o seu ciclo adaptativo.

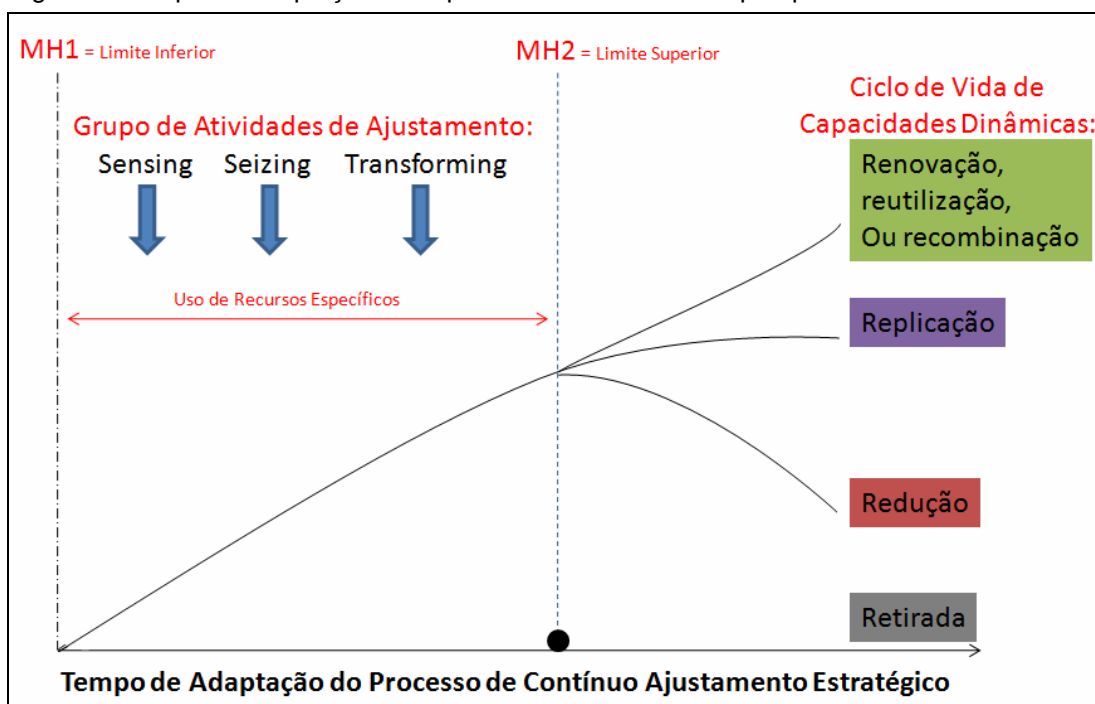
A partir da figura 6, adiciona-se a abordagem de que o tempo de adaptação das capacidades dinâmicas está relacionado com as decisões estratégicas referidas em cada período de tempo (MH1, MH2 e MH3), ou seja, a decisão impulsiona a atuação de capacidades dinâmicas para a construção da resposta necessária para a solução de um dado problema.

Teece, Pisano e Shuen (1997) propõem que as capacidades dinâmicas constroem ou reconfiguram o uso de recursos específicos através da alteração de rotinas que possibilitam um repertório de decisões e respostas/solução de problemas. De acordo com os autores, as capacidades dinâmicas têm um ciclo de vida que compreende a renovação, reutilização, recombinação, replicação, redução e exclusão. Este ciclo de vida da capacidade dinâmica impacta na formação da resposta à decisão estratégica. Adicionalmente os autores sugerem que as capacidades dinâmicas atuam em três grupos de ajustamento: a) *Sensing* - identificação e avaliação de uma oportunidade; b) *Seizing* - mobilização de recursos para atingir uma oportunidade e capturar valor por fazer isso; e c) *Transforming* - a

renovação contínua. Assim, é possível identificar que as capacidades dinâmicas atuam próximas à decisão estratégica e interferem em seu ciclo de adaptação.

Sugere-se que o ciclo de vida e os grupos de atividades de ajustamento de capacidades dinâmicas elaborado por Teece, Pisano e Shuen (1997) pode ser relacionado com o ciclo adaptativo do comportamento estratégico conforme proposto por Miles e Snow (1978) quando identifica-se que ambos ocorrem na linha do tempo de integração do processo de contínuo ajustamento estratégico, conforme figura 7 a seguir.

Figura 7: Tempo de adaptação de capacidades dinâmicas na perspectiva do ciclo de vida



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

A partir disso, considera-se que as capacidades dinâmicas estão integradas ao tempo do processo de contínuo ajustamento estratégico e orientadas para a competência organizacional. Verifica-se, portanto, que, conforme Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas acompanham a construção do processo de contínuo ajustamento estratégico. Elas atuam de forma mais rápida provocando o ajuste em um curto período de tempo. Competências organizacionais, no entanto, demandam o tempo de integração da re-combinação dos elementos que integram a sua trajetória de desenvolvimento e influenciam o processo de ajustamento a longo prazo. Resumidamente, capacidades dinâmicas influenciam o processo de ajustamento estratégico no curto prazo, configurando as capacidades necessárias

para a resposta rápida ao ambiente, enquanto as competências organizacionais o influenciam no longo prazo.

Partindo destas considerações, assim como baseado na revisão da literatura apresentada anteriormente, define-se como modelo mais adequado para ser utilizado para a análise do Tempo de Integração o modelo proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), em combinação com a visão mostrada por Sanchez (2004), López (2005) e Miles e Snow (1978).

4.4.2.3 Pressuposto 3: As funcionalidades distintas

O terceiro pressuposto a ser estudado sugere que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas.

Conforme abordado no primeiro pressuposto, sobre o Papel de Competências Organizacionais no processo de contínuo ajustamento estratégico, Drejer (2001) aponta que as competências integram elementos ao formato de um sistema organizacional. O autor indica que na construção deste formato a organização pode assumir diferentes configurações que incluem diferentes capacidades e competências, desde as mais fáceis de serem identificadas por estarem diretamente relacionadas com o processo e tecnologia, àquelas mais difíceis, que têm um nível de complexidade elevado pelo número de interligações necessárias para a sua formação.

Em sistemas complexos, com muitas conexões de estruturas, processos, tecnologia e recursos, a capacidade e competência tende a ser uma força competitiva da empresa, afirma Drejer (2001). No entanto, é difícil de ser identificada, pois é subjetiva em elementos, tais como o sistema de gestão, o conhecimento tácito dos trabalhadores, a cultura.

Sanchez (2004) aborda a funcionalidade de competências organizacionais na perspectiva da sustentabilidade. Esta é a condição de reconhecer e capturar a dinâmica, a natureza sistêmica, cognitiva e holística para:

- a) atuar frente à dinâmica do ambiente externo e interno;
- b) gerenciar a natureza sistêmica das organizações e de suas interações com outras organizações;
- c) gerenciar os processos cognitivos;
- d) gerir a natureza holística de uma organização como um sistema aberto.

Ambrosini e Bowman (2003) desenvolvem um estudo detalhado sobre a teoria baseada em recursos e capacidades dinâmicas. Os autores apontam o papel desafiador da criação de novos recursos e direcionam capacidades dinâmicas a esta função. Em razão da ambiguidade causal e do tempo de adaptação de competências ser maior do que o das capacidades dinâmicas, a funcionalidade de criar ativos para a empresa pode resultar na criação de novos recursos. Estes recursos poderão ou não ser classificados como tendo verdadeiro impacto estratégico. Os autores reconhecem como funcionalidades de capacidades dinâmicas:

- a) reconfigurar atividades de suporte;
- b) reconfigurar os principais processos;
- c) alavancar os recursos existentes;
- d) encorajar a aprendizagem;
- e) provocar a aprendizagem;
- f) promover a integração criativa.

Nesse sentido, Teece (2007) afirma que capacidades dinâmicas, em razão do alinhamento ao processo de contínuo ajuste estratégico, desenvolvem características organizacionais difíceis de replicar e necessárias para se adaptar às demandas dos clientes e às oportunidades tecnológicas. Além disso, capacidades dinâmicas, afirma o autor, têm a função de envolver e moldar o ambiente que a organização ocupa, desenvolver novos produtos e processos, novo design e implementar modelos de negócios viáveis.

Considera-se que a funcionalidade de competências organizacionais e de capacidades dinâmicas é um tema que ainda está em desenvolvimento, pois conforme demonstrado acima não existe um consenso que valide os conceitos dos autores abordados neste trabalho. Contudo, é possível indicar que competências organizacionais apresentam funcionalidades relacionadas à sustentabilidade do sistema organizacional, gerenciando e atuando em um ambiente já identificado. Capacidades dinâmicas têm a funcionalidade relacionada à adaptação do ambiente interno e externo da organização, transformando as competências organizacionais ou alterando a configuração de seus elementos constitutivos.

Buscando uma forma de resumir os pressupostos analisados, apresenta-se o quadro 6 a seguir com as palavras-chaves que consolidam o conteúdo desenvolvido neste capítulo.

Quadro 6: Influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas

A Influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no estudo do comportamento estratégico - processo de contínuo ajustamento			
Pressuposto	Validação	Competências Organizacionais	Capacidades Dinâmicas
P1: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.	SIM	Integram as capacidades e recursos da organização tendo os elementos constitutivos originados na estratégia	Criam, adaptam e reconfiguram os recursos internos para atender aos requisitos do processo de contínuo ajustamento estratégico.
P2: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico.	SIM	ESTÁTICA E/OU LENTA	MÓVEL E/OU RÁPIDA
P3: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas .	SIM	SUSTENTABILIDADE	RECONFIGURAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Dessa forma, conclui-se que competências organizacionais e capacidades dinâmicas possuem papéis distintos no processo de contínuo ajustamento estratégico. Este papel é influenciado pelo tempo de integração ao processo de contínuo ajustamento estratégico e pelas distintas funcionalidades.

4.4.3 A análise sobre a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico

Após as considerações sobre as peculiaridades do estudo de pequenas empresas, da estrutura proposta para a caracterização do comportamento estratégico, e da influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico torna-se necessário para esta pesquisa evidenciar uma estrutura que suporte a investigação a qual ela se propõe realizar. A tentativa de organizá-los em “planos de análise” é uma forma de estabelecer uma visão ampla e integradora que possa contribuir para o desafio de unir teoria e prática neste campo de pesquisa.

O referencial teórico abordado para a fundamentação desta pesquisa sugere a interferência de fatores que podem elevar a complexidade e/ou atuar como limitantes:

- a) o comportamento estratégico é representado por três tipos de problemas, e estes geram sobreposições e/ou interferências. Este ponto eleva

substancialmente o nível de complexidade da estrutura, podendo conduzir a análise para novas dimensões. Neste caso, a identificação da natureza de determinado problema será o ponto focal de análise;

- b) o tempo é definitivo na configuração do comportamento atual e futuro. Mesmo que o comportamento estratégico e as competências organizacionais frequentemente apresentem uma forma organizacional menos flexível, é necessário desenvolver uma estrutura capaz de absorver o movimento de capacidades dinâmicas e do processo de contínuo ajustamento estratégico. Uma análise longitudinal é adequada para esta aplicação;
- c) a ambiguidade causal pode ser um fator limitante para esta pesquisa. Verifica-se a necessidade de desenvolver um método para a análise do conteúdo que demonstre e/ou minimize os seus efeitos.

Constata-se que a integração destes elementos ainda é obtida através de artigos científicos que enfocam ensaios teóricos. Verifica-se que a tentativa de integração destas perspectivas de análise organizacional ainda não resultou em uma estrutura analítica adequada. A organização de planos de análise é uma tentativa de atender esta demanda.

Em um primeiro plano de análise, tem-se a identificação do comportamento estratégico organizacional. Define-se o comportamento estratégico da organização atual. Conforme apresentado por Miles e Snow (1978), as organizações caracterizam-se através de um comportamento distinto, e esta distinção é formada a partir de decisões estratégicas tomadas para resolver problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Uma forma de distinguir a organização é através de competências organizacionais - segundo plano de análise. Dessa forma, Sanchez (2004) identifica as competências organizacionais com o papel de gerenciar a natureza sistêmica da organização, incluindo, em uma perspectiva de sistema aberto, as suas interações com outras organizações. A competência exige a capacidade de coordenar a organização de ativos específicos em processos de criação de valor conduzidos por executivos, responsáveis por decidir as formas com que a organização irá tentar criar valor em seus mercados.

Conforme anteriormente exposto, o autor propõe que as organizações têm maior facilidade de mudar as coisas que usam (cadeias de recursos) do que as idéias que usam (conceitos de ofertas de produtos e de processos de gestão na

utilização de cadeias de recursos). O autor aponta que, a partir da perspectiva de sistemas adaptativos, espera-se que no longo prazo competências desenvolvam naturalmente o equilíbrio relativo em suas respectivas flexibilidades.

À medida que executivos tomam decisões estratégicas, verifica-se que o comportamento estratégico pode ser alterado, assim como as competências organizacionais características da organização. Este processo de tomada de decisão influencia o processo de contínuo ajustamento estratégico, caracterizando o terceiro plano da análise. Esta capacidade interna de adaptação, segundo Cockburn, Henderson e Stern (2000), reforça os motivos para que os estudiosos da visão baseada em recurso apontem que as organizações são fundamentalmente diferentes umas das outras por razões que podem ter muito pouco a ver com a lógica estratégica e sugerem a influência dos fatores internos.

Nesse sentido López (2005), afirma que as capacidades dinâmicas levam a organização a alcançar um ajuste complexo entre as atividades que exploram os seus recursos ao máximo, e as capacidades que garantem bons resultados a curto prazo - e são consideradas por esta razão, o quarto plano de análise. Teece, Pisano e Shuen (1997) complementam e explicam que o processo de adaptação e criação pode envolver processos de coordenação, de replicação de aprendizagem, e de reconfiguração. O papel de capacidades dinâmicas desenvolvido pelos autores é o de relacionar as “maneiras pelas quais os componentes são integrados e interligados em um todo coerente” (HENDERSON; CLARK, 1990 citado por TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 519).

Nestes planos de análise propõe-se a integração do comportamento estratégico, competências organizacionais, processo de contínuo ajustamento estratégico e capacidades dinâmicas. Porém, a estrutura formada pelos planos de análise apresenta apenas as figuras da hierarquia entre os elementos propostos, dos distintos comportamentos estratégicos ao longo do movimento do comportamento estratégico atual ao comportamento futuro, e do gráfico sugerido sobre a influência de capacidades dinâmicas e competências organizacionais ao longo do processo de contínuo ajustamento estratégico, conforme abordado anteriormente. Portanto, a concepção de análise proposta pode ser aprimorada a partir do método de pesquisa.

5 MÉTODO DE PESQUISA

5.1 A ESCOLHA DA ABORDAGEM

Após a elaboração dos eixos teóricos, a escolha da abordagem metodológica caracteriza-se como uma das primeiras decisões sobre a pesquisa. Esta escolha implica na definição da atuação do pesquisador e do seu papel na construção do significado da pesquisa. Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) a perspectiva fenomenológica considera que as pessoas têm experiências diferentes e que a ação humana é percebida a partir do significado que as pessoas atribuem a situações diversas.

Os principais autores que suportam os pressupostos desenvolvidos para esta pesquisa defendem que as organizações são distintas e representam o resultado da capacidade de resposta frente aos desafios e às oportunidades do ambiente no qual estão inseridas. Esta capacidade é continuamente desenvolvida, podendo modificar o comportamento organizacional preordenado (MILES; SNOW, 1978; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Considerando que o objetivo deste trabalho é investigar como capacidades dinâmicas influenciam no processo de contínuo ajustamento estratégico, a escolha que direciona esta pesquisa é a abordagem fenomenológica.

A escolha desta abordagem parece ser a mais adequada, uma vez que o pesquisador mantém uma postura investigativa sobre uma determinada perspectiva que o aproxima e o integra ao fenômeno analisado. Nesta pesquisa, como fenômeno a ser estudado, identifica-se a capacidade da organização em influenciar o seu contínuo processo de ajustamento estratégico. Desta forma, persegue-se a construção do significado atribuído pelo pesquisador a esta experiência, que poderá, através do método de pesquisa, demonstrar ou não a sua confirmação.

5.2 MÉTODO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma história é contada a partir de várias perspectivas. O método é o regulador que permite que a história seja lembrada sobre uma mesma perspectiva. Para compreendermos os eventos históricos que podem nos conduzir para a mesma perspectiva precisamos refletir, interpretar e desenvolver a competência em fazer um método consistente e replicável. (Autor em Diário de Pesquisa, 2012).

O método e delineamento da pesquisa são formulados com o objetivo de preservar o objeto de pesquisa. Considerando que este objeto pode apresentar

várias perspectivas de análise, é necessário que o método aplicado à pesquisa oriente o caminho a ser desenvolvido pelo pesquisador. Caracterizar os elementos que compõem o objeto de pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de uma estrutura de análise mais adequada ao estudo das organizações.

Conforme exposto anteriormente, os resultados de pesquisas demonstram que a classificação da tipologia de comportamento estratégico é influenciada por critérios qualitativos formados a partir de dados empíricos. A complexidade em analisar a organização ao longo de um período, as sobreposições e interferências de amplas perspectivas de análise e a dificuldade em compará-las, provocada pela ambiguidade causal, apontam a tendência de generalizações ou a classificação de uma organização de forma parcial e superficial. Esta situação desafia o método a ser aplicado pelo pesquisador. (SNOW; HAMBRICK, 1980; LEONE, 1999; ROSSETTO; BREY; MACHADO *et al.* 2012)

Denzin e Lincoln (1994) conceituam pesquisa qualitativa como uma atividade que demarca o lugar do observador no mundo e que consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível. Na maior parte das vezes, ela estuda fenômenos e relações em seu meio natural, aferindo um sentido a partir dos significados que as pessoas atribuem a eles. Buscando o alinhamento entre a escolha da abordagem e os objetivos propostos, a pesquisa qualitativa foi definida como o método científico mais adequado para o desenvolvimento desta pesquisa.

O enfoque do estudo qualitativo é visto como uma forma de aprofundar os dados enaltecendo a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências, de acordo com Sampieri, Collado e Batista (2006). Assim, o autor caracteriza a pesquisa qualitativa como expansiva, permitindo ao pesquisador criar questões de pesquisa ao longo do desenvolvimento do estudo que descrevam uma realidade rica de significados. Outra característica importante destacada pelos autores é que a pesquisa qualitativa é individual, e não busca medir numericamente os fenômenos estudados, e nem tampouco generalizar os resultados da pesquisa.

Orientando-se por este enfoque, a estratégia adotada para a investigação do fenômeno a ser estudado nesse trabalho foi do estudo de caso único. Conforme Yin (2010), esta estratégia orienta uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da realidade. Considerando que esta

pesquisa busca desenvolver a análise mais aprofundada da unidade sob investigação, o autor afirma que o estudo de caso contribui como estratégia de pesquisa em diversas situações, tais como: compreensão de fenômenos individuais, sociais e políticos; planejamentos regionais e municipais; estudos organizacionais. O caso presente enquadra-se nos estudos organizacionais.

Além disso, o autor aponta que esta estratégia de pesquisa busca entender questões do tipo “como” e “por que”, quando não é exigido controle sobre os eventos comportamentais e quando o enfoque do estudo está relacionado a acontecimentos contemporâneos. No presente trabalho, a questão principal de pesquisa remete às características do estudo do caso único: Como as capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico? Outras perguntas específicas poderão ser formuladas para suportar esta questão central. Entre estas questões ressaltam-se as seguintes: Como caracterizar o comportamento estratégico utilizando as lentes de capacidades dinâmicas e competências organizacionais? Por que capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico? Onde as conjunções “como” e “por que” contemplam tanto a apresentação das evidências e as suas contribuições quanto à descrição de como estas ocorrem.

Através de levantamento bibliográfico, descobre-se que os estudos sobre o comportamento estratégico no Brasil ainda apresentam oportunidades de aprimoramento de método (ROSSETTO; BREY; MACHADO, *et al.* 2012) e que existe um atraso na pesquisa de pequenas empresas sob o enfoque de como operam (LEONE, 1999; LIMA, 2010). Evidenciam-se com ainda mais restrição aqueles estudos que sugerem a integração com o estudo de capacidades dinâmicas. Buscando aproximar o pesquisador do fenômeno a ser estudado, esta pesquisa adota um enfoque descritivo-exploratório. Assim, a partir do estudo de caso, busca-se identificar não apenas os elementos de pesquisa e as suas correlações, mas também determinar a natureza das relações e a construção de modelos práticos que expliquem a realidade observada (GIL, 2008).

Por último, define-se a decisão pelo estudo de caso com perspectiva histórico longitudinal para esta pesquisa. Busca-se através deste método a possibilidade de fazer inferências acerca do fenômeno estudado, localizando os pontos ou períodos que permitam estabelecer origem de causa e a análise de efeitos. Conforme abordado anteriormente, a necessidade de compreensão do contexto

organizacional, da ordem e da sequência de eventos ao longo da trajetória da empresa possibilitam o estudo do processo de contínuo ajustamento estratégico e da influência de capacidades dinâmicas neste processo.

Estes pontos ou períodos, segundo Sampieri, Collado e Batista (2006), são especificados conforme o estudo avança. Desta forma, este modelo tem a vantagem de proporcionar informações sobre como as categorias, as variáveis, os conceitos, os fenômenos e suas relações se transformam ao longo do tempo. Por outro lado, representa um elevado risco de circularidade e sobreposições.

O modelo longitudinal se apresenta como o mais adequado por possibilitar a exploração de elementos que, conforme apresentados anteriormente, atuam como fatores limitantes desta pesquisa. O método oferece o espaço necessário para o pesquisador lidar com a complexidade do tema, a ambiguidade causal e a análise não linear, dentre outros elementos anteriormente expostos.

5.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é a influência das capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico de uma empresa de pequeno porte localizada na região de Porto Alegre/RS. A Empresa foi fundada em 1999 com o intuito de produzir e comercializar impermeabilizantes. Desenvolveu, ao longo deste período, uma linha de produtos industrializados à base de asfalto e emulsões químicas que atende a todo o Estado do Rio Grande do Sul. Uma parte dos produtos comercializados é complementada por importação.

A relação do pesquisador com a unidade de análise iniciou em junho de 2011 quando houve a oportunidade de desenvolver o estudo do comportamento estratégico da empresa. A rotina estabelecida para a integração do pesquisador ao ambiente de pesquisa privilegiou a participação em reuniões mensais, acesso a documentos físicos e acompanhamento de processos decisórios que envolveram as perspectivas do empreendedorismo, engenharia e administração.

5.4 COLETA DE DADOS

A limitação da coleta de dados empíricos influencia a classificação das organizações na tipologia que melhor as define (ROSSETTO; BREY; MACHADO, *et al.* 2012). Caracterizar o comportamento estratégico e capacidades dinâmicas

envolve a investigação sobre o encaixe de elementos organizacionais de ampla análise. Conforme desenvolvido anteriormente, esta investigação pode vir a requerer cinco planos de análise. A partir disso, a expectativa é de que estes planos estejam repletos de dados a serem relacionados em um ir e vir de coleta e análise.

Triviños (1987) considera que a abordagem fenomenológica não permite visões isoladas, parceladas ou estanques. Ela desenvolve-se em uma interação dinâmica, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente. Nesta situação, a pesquisa qualitativa ajusta-se de tal maneira que as fases de coleta de dados e análise de dados se sobrepõem. Reforçando esta visão, Collis e Hussey (2005) comentam que alguns métodos de coleta de dados qualitativos estão tão próximos da análise dos dados que é praticamente impossível separar os dois processos.

Yin (2010) afirma que o estudo de caso conta com muitas das técnicas de coleta de dados utilizadas pelas pesquisas históricas. Ele ressalta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: a) a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e b) as entrevistas das pessoas nele envolvidas. Ele considera que o poder explicativo do estudo de caso é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além das que podem estar disponíveis no estudo histórico convencional.

O autor relata que nos estudos de caso há basicamente seis fontes de evidências que podem ser utilizadas na coleta de dados: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas depende principalmente de disponibilidade no momento da realização da pesquisa e da programação prévia para a coleta. Ele sugere o uso de três princípios de investigação para o aumento da qualidade da pesquisa:

- a) a utilização de várias fontes de evidências;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e
- c) a manutenção de um encadeamento de evidências.

Esta pesquisa utiliza como fontes de evidências para a coleta de dados a análise de documentos, as entrevistas narrativas e semi estruturadas, o Diário de Pesquisa e as anotações provenientes da observação participante. Além da coleta de evidências de várias fontes, propõe linhas convergentes de investigação através da triangulação de dados; um banco de dados para a reunião formal de evidências

distintas através de tabelas; e as ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou através do relatório do estudo de caso.

5.4.1 Documentos

Conforme Gil (2008), muitos dados importantes provêm de fontes documentadas ou de papel, tais como arquivos históricos, registros diversos, diários, jornais, revistas, etc.. Yin (2010) afirma que a utilidade destes documentos não se baseia na sua acurácia ou na ausência de vieses. Ele considera que o uso mais importante de documentos é de corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Desse modo, a pesquisa utilizou documentos disponíveis ao acesso do pesquisador, tais como:

- a) documentos com informações de uso interno à empresa que apresentem propostas comerciais, atas de reuniões internas, relatórios de avaliação de fornecedores e clientes, procedimentos de trabalho;
- b) documentos com apresentações da empresa que enfatizem o negócio, os resultados operacionais, os produtos, as instalações internas, entre outros;
- c) catálogos de produtos;
- d) informações publicadas em jornais e revistas;
- e) informações publicadas no *síte* da empresa;
- f) fotos da empresa;
- g) outros documentos que vierem a ser identificados ao longo da pesquisa.

Através destes documentos, o pesquisador poderá coletar dados que colaborem para o desenvolvimento do objeto de pesquisa. A partir dos documentos de uso interno e de apresentações da empresa, busca-se revelar quais eram as condições de trabalho, principais posições, resultados alcançados. Nos catálogos de produtos e informações publicadas, busca-se compreender a sua trajetória de desenvolvimento quanto a imagem e relacionamento com clientes e fornecedores. Assim, percebe-se que os documentos representam uma importante fonte de coleta de dados para suportar a reconstrução da trajetória da empresa.

5.4.2 Entrevistas

Yin (2010) considera que as entrevistas são uma importante fonte de informação para o estudo de caso por aproximar o pesquisador com o contexto da pesquisa. Ele reforça duas tarefas do pesquisador ao longo do processo de entrevistas:

- a) seguir a linha de investigação, de acordo com o protocolo de seu estudo de caso;
- b) fazer questões reais que atendam a linha de investigação.

A pesquisa fez uso de dois métodos para a coleta de dados verbais: entrevistas narrativas e entrevistas semi-estruturadas.

De acordo com Flick (2004), a entrevista narrativa revela “como algo era de fato”, fornecendo versões mais ricas de um evento ou de experiências. A narrativa apresenta os resultados da construção da perspectiva desenvolvida pelo entrevistado sobre o objeto de pesquisa. Esta autora considera que as recordações de eventos podem ser influenciadas pela situação na qual eles são contados. A partir do estudo das evidências coletadas na SUNIDEAS através deste método, busca-se obter o resultado da Fase 1: O Mapa da História e os Marcos Histórico da empresa.

Ao longo da pesquisa, os dados coletados através da entrevista narrativa com um participante, serão confrontados com dados obtidos a partir de outras entrevistas. A partir da entrevista narrativa espera-se obter a matéria prima de informações para a pesquisa. Um problema a ser observado, ressalta o autor, é a violação sistemática das expectativas relacionadas à situação de uma “entrevista” e das expectativas vinculadas à situação da “narrativa cotidiana”. Além do alinhamento das expectativas dos participantes, adiciona-se a necessidade de selecionar o participante a partir da habilidade do entrevistado em narrar a história e de preparar uma base de dados que possa absorver a quantidade de material textual a ser gerada (FLICK, 2004).

As entrevistas semi - estruturadas, segundo o mesmo autor, buscam atender à expectativa de que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto. Foram utilizadas entrevistas semi estruturadas para a estruturação de conteúdos, para a análise de trajetórias, e para viabilizar a consolidação de informações. Este método foi amplamente utilizado (fase 1, 2 , 3, 4 e 5) de acordo com o desenho de pesquisa proposto.

5.4.3 Observação

Segundo Yin (2010), as observações diretas variam entre atividades formais e informais de coleta de dados. As atividades formais utilizam protocolos de observação, guiando o observador nos aspectos e comportamentos que devem ser identificados e analisados. Nas atividades informais, o observador avalia, durante a visita de campo, as diversas situações que contribuem como evidências para o avanço da pesquisa.

A observação constitui uma forma de investigação que tende a reduzir a subjetividade, uma vez que o pesquisador percebe os fatos diretamente. Porém, a presença do observador pode provocar alterações no comportamento dos observados, descaracterizando a espontaneidade e produzindo resultados pouco confiáveis.

Esta pesquisa utilizou o método de observação participante. Desde a preparação da pesquisa, o pesquisador desenvolveu as atividades de integração com a empresa, buscando aculturar-se e estabelecer um ambiente positivo para a viabilidade da pesquisa. A observação ocorreu através de atividades formais e informais e fez uso de instrumentos que auxiliaram o pesquisador na coleta de dados.

Flick (2004) ressalta a dualidade dos aspectos que envolvem este método de observação: a) Atuar como participante e ganhar acesso ao campo; e b) Orientar o processo que envolve a pesquisa nos fatos essenciais que respondem às suas questões. O autor aponta três tipos de observação: descritiva (apreender a complexidade do campo), focal (restringir os processos e problemas essenciais à questão de pesquisa) e seletiva (encontrar evidências e exemplos para os tipos de práticas e processos descobertos na segunda etapa). Além disso, determina a necessidade do uso de anotações de campo, sugerindo o uso de fichas estruturadas de protocolo.

Os dados coletados a partir destas variadas fontes de evidências serão armazenados em um banco de dados, desenvolvido especificamente para cada uma das fases da pesquisa. Este banco de dados tem a estrutura inicial proposta no método, e flexibilidade para ser alterado de acordo com a evolução do trabalho em campo.

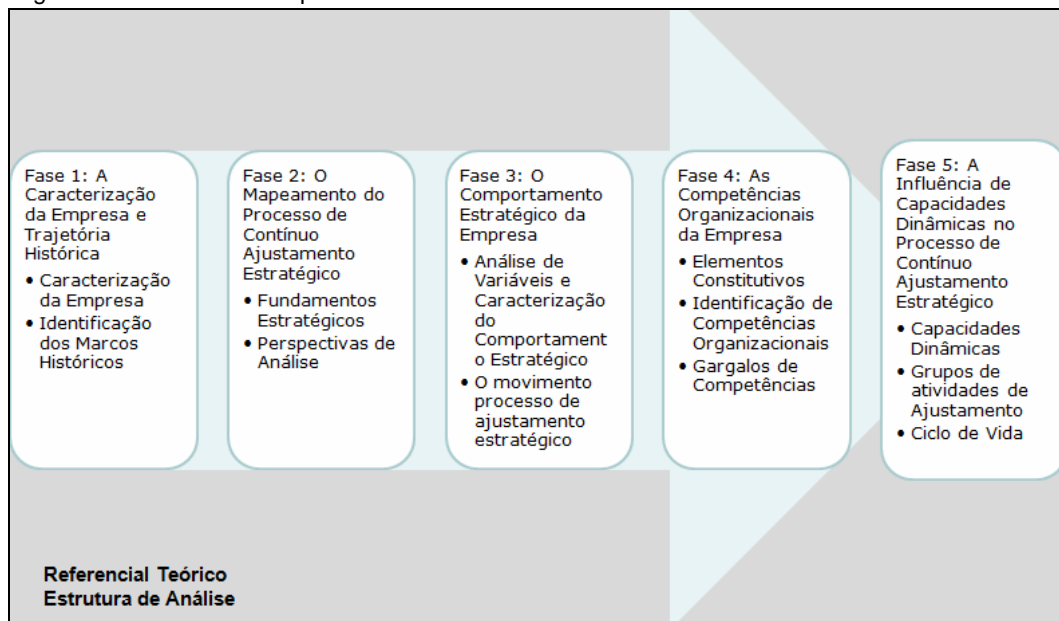
Buscando a manutenção de um encadeamento de evidências, as fases da pesquisa foram desenhadas de forma sobreposta - as informações da fase anterior devem de certa forma ser consolidadas com as informações obtidas na fase

posterior. Exemplo: Caracterização dos marcos histórico está presente em todas as fases do desenho da pesquisa. Além disso, as informações coletadas na caracterização da tipologia estratégica são consolidadas com as informações das trajetórias do processo de contínuo ajustamento estratégico, de competências e capacidades dinâmicas. Estes exemplos permitem a manutenção de um encadeamento de evidências, que poderá ser aprimorado a partir do andamento da pesquisa e da análise de dados.

5.5 DESENHO DE PESQUISA

Buscando desenvolver uma melhor forma de visualizar a pesquisa, suas fases e suas respectivas contribuições, apresenta-se o desenho da pesquisa.

Figura 8: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Devido à abordagem fenomenológica e ao método qualitativo, o Referencial Teórico e a Estrutura de Análise podem sofrer alterações ao longo da execução das fases da pesquisa.

A seguir, apresenta-se a caracterização de cada uma das fases, onde serão definidos primeiramente os objetivos, as atividades, os recursos necessários para a coleta de dados, os resultados esperados. Em um segundo momento, será apresentado o método de pesquisa para a fase.

5.5.1 Fase 1 - Caracterização da empresa e trajetória histórica

Para a fase de caracterização da empresa e dos marcos histórico foram definidos os objetivos, atividades, recursos e resultados esperados conforme apresentado no quadro 7 a seguir.

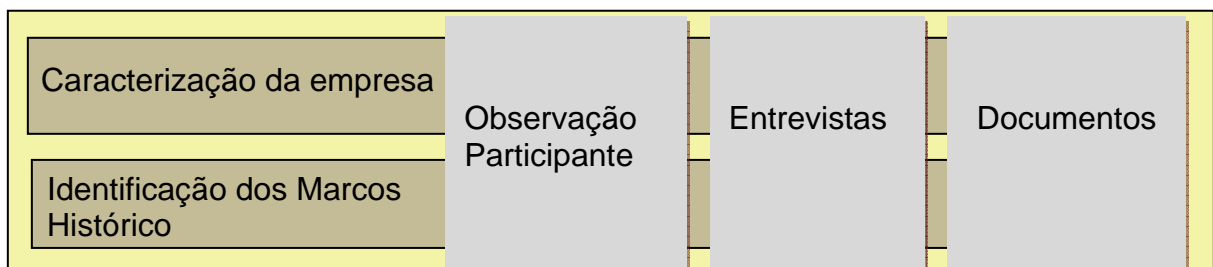
Quadro 7: Ações Fase 1 - Caracterização da Empresa e dos Marcos Histórico

Objetivos	Atividades	Recursos	Resultados Esperados
1. Organizar a agenda de trabalho	Definir os prazos e a agenda de trabalho.	Agenda para organização de trabalho e diário de pesquisa	1. Protocolo de pesquisa 2. Marcos Históricos 3. Mapa da História da empresa
	Definir o protocolo de pesquisa, com uma breve apresentação da mesma: contexto, objetivos geral e específicos, principais conceitos.	Modelos de protocolo de pesquisa	
2. Fazer o protocolo de pesquisa	Apresentar o protocolo de pesquisa para o Diretor Executivo da empresa e obter aprovação.	Roteiro de apresentação do pesquisador	
	Definir o instrumento de coleta de dados para a caracterização da empresa e dos marcos históricos.	Roteiro de entrevista semi estruturada com o Diretor Executivo da empresa	
3. Caracterizar a Empresa	Definir principais envolvidos nesta fase e realizar as entrevistas.	Roteiro de entrevista com funcionários, clientes e fornecedores que acompanham a empresa desde a sua fundação ou em um período histórico	
4. Identificar os Marcos históricos	Realizar a análise de documentos internos - procedimentos de trabalho, apresentações de resultado, contratos com fornecedores, catálogos de produtos.	Pasta e biblioteca eletrônica para organizar os documentos disponibilizados pela empresa	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Revelar o que é a SUNIDEAS, como ela opera e a que se faz presente mobilizou pessoas e recursos. Primeiramente, desenhou-se um esquema para suportar a organização das informações composto por dois eixos principais e três fontes de coleta de dados, conforme segue.

Figura 9: Esquema para caracterização da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Estes eixos orientaram a organização do conteúdo obtido através da observação participante, das entrevistas narrativas realizadas com pessoas que representam os diferentes tipos de relacionamento da empresa, em diferentes

momentos e, em alguns casos, em mais de um momento e da análise de documentos, conforme a figura 9. A seguir, apresenta-se o quadro 8 com o perfil dos participantes desta fase de pesquisa.

Quadro 8: Participantes da pesquisa

Participante	Relacionamento	Área de Atuação	Tempo de Relacionamento com a Empresa (Anos)	Quantidade de Entrevistas realizadas (Jun' 2011 - Out' 2012)
GCH	Diretor Executivo	Gestão	13	5
AMH	Funcionário	Administração	11	3
SCF	Funcionário	Administração	3	2
IAR	Funcionário	Administração	10	1
ANT	Funcionário	Produção	13	1
ROD	Funcionário	Produção	9	1
ROA	Funcionário	Coordenação da Produção	1	3
NEL	Parceiro	Contabilidade	8	1
RCD	Parceiro	Vendas	1	1
MMA	Cliente - Ferragista	Vendas	13	1
ROD	Revendedor	Vendas	12	2
AFC	Cliente - Distribuidor	Vendas	3	2
CCV	Cliente - Ferragista	Vendas	7	1
DME	Cliente- Distribuidor	Vendas	1	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Além de entrevistas, foram utilizados os registros de observação participante e declarações espontâneas contidos no Diário de Pesquisa, iniciado em Junho de 2011. Uma biblioteca eletrônica foi organizada para reservar os dados secundários obtidos de diversas fontes. Os documentos analisados nessa fase foram: a) uma redação fornecida pelo Diretor Executivo que conta a história da empresa; b) os documentos internos de apresentação mensal de resultados operacionais; c) o folder de apresentação da empresa; d) as informações disponíveis no site da empresa; e) a publicação do *ranking* de empresas da Revista Revista Construção de 2010.

5.5.1.1 Caracterização da Empresa

Considerando a delimitação do tema, onde foram abordadas as características de seleção da empresa para a realização desta pesquisa, e a revisão do referencial teórico sobre as peculiaridades do estudo de pequenas empresas, o método definido para caracterizar a empresa foi conduzido para atender os critérios qualitativos propostos por Leone (1999).

Caracterizar a empresa é apresentá-la a um público desconhecido, e despertar nele a curiosidade por conhecer quem ela é, o que ela faz e como faz. A responsabilidade do pesquisador é revelar o seu tesouro - onde acontece a pesquisa! (Trecho extraído do Diário de Pesquisa do Autor, 2012).

A caracterização da empresa revela o que ela é, o que faz, como ela opera na perspectiva dos participantes envolvidos. Qual o seu passado, qual foi a razão da sua existência, quais as capacidades que desenvolveu ao longo do período para atingir os seus resultados, como conserva o seu espírito empreendedor, são descobertas que esta pesquisa busca fazer a partir da reconstrução da trajetória da empresa. Desta forma, estruturou-se o método para a identificação dos marcos histórico.

5.5.1.2 Identificação dos marcos histórico

Reconstruir a trajetória de uma empresa pressupõe desenvolver a sensibilidade em observar seus traços, receber pistas, investigar, desvendar caminhos, explorar visões e perspectivas diversas. Deixar-se ir com a história, refazer os passos e criar o mapa deste trajeto. (Trecho extraído do Diário de Pesquisa do Autor, 2012).

A construção do método aplicado para identificar os marcos histórico da SUNIDEAS foi elaborada em três etapas: a) coleta de dados que caracterizem eventos ou situações decisivas para a empresa; b) análise do conteúdo coletado através das entrevistas narrativas; c) identificação dos pontos de referência que retratam os fatos marcantes ocorridos ao longo da trajetória percebida pelo entrevistado.

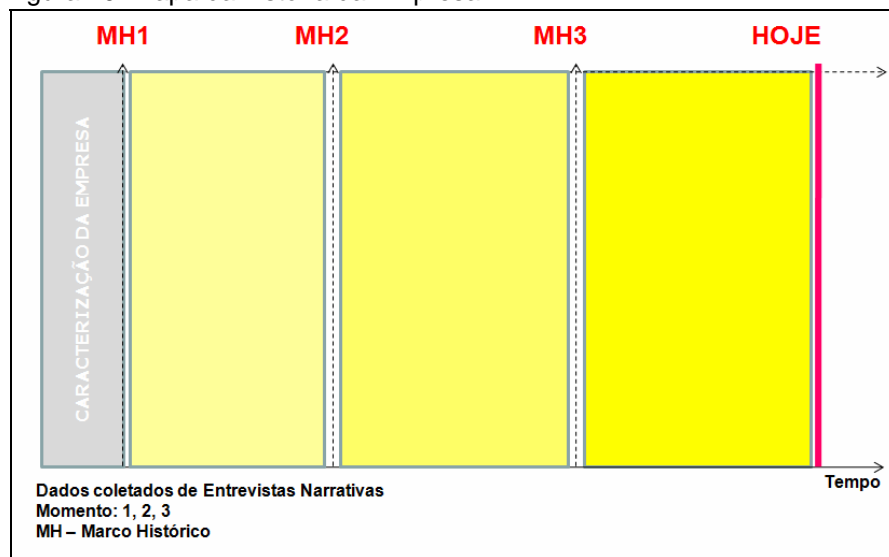
Após a identificação dos marcos histórico, a trajetória da empresa foi reconstruída visando o suporte necessário à construção de:

- a) uma perspectiva longitudinal: o conteúdo coletado foi organizado e descrito, possibilitando ao pesquisador um melhor refinamento deste conteúdo nas etapas seguintes;

- b) um avanço da caracterização da pequena empresa para a caracterização do seu comportamento estratégico. Como exemplo, analisar a característica “nicho de mercado”, onde o como “é” está relacionado à pequena empresa: restrito ou amplo; e “qual é o enfoque” está relacionado ao comportamento estratégico - exploração do nicho de mercado em busca de novas oportunidades baseadas em inovação; e/ou especializar-se em um tipo de produto e buscar a eficiência operacional.

A partir da caracterização da empresa e dos marcos histórico, construiu-se o Mapa da História da Empresa, conforme figura 10 a seguir. Os marcos histórico são identificados e no intervalo entre um marco e outro, apresenta-se a descrição de como o evento/situação decisiva foi percebido pelos participantes e que retrata a história da empresa.

Figura 10: Mapa da história da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

5.5.2 Fase 2 - Mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico

Para a fase de mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico foram definidos os objetivos, atividades, recursos e resultados esperados conforme apresentado no quadro 9 a seguir.

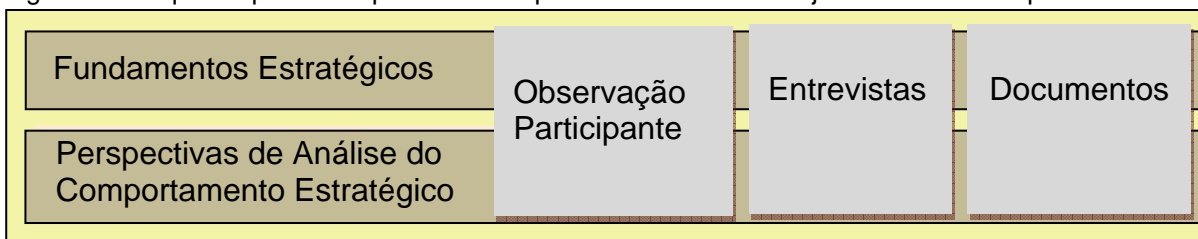
Quadro 9: Ações Fase 2 - Mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico

Objetivos	Atividades	Recursos	Resultados Esperados
1. Identificação dos Fundamentos Estratégicos da SUNIDEAS 2. Identificação das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico (Empreendedorismo, Engenharia e Administração) 3. Caracterização das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico nos períodos históricos de MH1, MH2 e MH3	Definir os participantes desta Fase	Mapa da História da Empresa obtido na Fase 0	1. Mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS 2. Descrição dos Fundamentos Estratégicos da Empresa nos períodos de MH1, MH2 e MH3 3. Descrição das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico (Empreendedorismo, Engenharia e Administração) nos períodos de MH1, MH2 e MH3
	Fazer as entrevistas focais e em profundidade	Documentos internos da empresa - Folder de Apresentação utilizado na Feira da Construção Civil (Construsul) 2012	
	Selecionar, analisar e triangular os dados coletados com o Mapa da História da SUNIDEAS e documento	Roteiro de Entrevista em Profundidade	
	Desenvolver quadros resumo relacionando estratégias amplas e específicas, enfoque e descrição das estratégias da SUNIDEAS	Roteiro de Entrevista Focal	
	Desenvolver quadros resumos para a caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Os eixos de pesquisa desenvolvidos para esta fase foram organizados da seguinte forma.

Figura 11: Esquema para o mapeamento do processo de contínuo ajustamento da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Estes eixos orientaram a organização do conteúdo obtido através da observação participante, das entrevistas em profundidade e focais realizadas com pessoas envolvidas na formulação das estratégias da SUNIDEAS durante toda a sua trajetória e da análise de documentos. Apresenta-se o quadro 10 com o perfil dos participantes nessa fase de pesquisa.

Quadro 10: Participantes da pesquisa

Participante	Relacionamento	Área de Atuação	Tempo de Relacionamento com a Empresa (Anos)	Quantidade de Entrevistas realizadas (jun' 2011 - out' 2012)
GCH	Diretor Executivo	Gestão	13	3
ANT	Funcionário	Produção	13	2

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Além de entrevistas, foram utilizados os registros de observação participante e declarações espontâneas contidos no Diário de Pesquisa, iniciado em junho de 2011. Uma biblioteca eletrônica foi organizada para preservar os dados secundários obtidos de diversas fontes. Os documentos analisados nessa fase foram: a) Folder da empresa, atualizado em 2012 para apresentação na Feira da Construção Civil (Construsul); b) Os documentos fornecidos pelo Diretor Executivo com registros de ações implementadas pela Empresa em diversos momentos.

A apresentação do mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS revela a trajetória de problemas e decisões ocorridas na empresa desde a sua fundação aos dias de hoje. Buscando desenvolver o mapeamento do processo, estruturou-se o método apresentado a seguir para a identificação dos fundamentos estratégicos da empresa, para a identificação das perspectivas de análise do comportamento estratégico e para a sua caracterização.

5.5.2.1 Fundamentos estratégicos da empresa

Ao buscar evidências que possibilitem o mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS nas bases propostas por Miles e Snow (1978) observa-se a necessidade de resgatar os fundamentos estratégicos da empresa - as suas estratégias, o seu processo de formulação estratégica e a identificação das perspectivas de análise do comportamento estratégico.

Primeiramente, utilizou-se o mapa da história da SUNIDEAS desenvolvido na Fase de pesquisa anterior e a entrevista em profundidade com o Diretor Executivo da empresa para explorar as características do modelo de negócio e a forma de como ele está sendo posto em prática. O trabalho seguiu as seguintes etapas.

a) Descrição do modelo de negócios da empresa

Buscando identificar os fundamentos estratégicos da empresa foram realizadas duas entrevistas em profundidade com o Diretor Executivo. A partir destas entrevistas, os elementos que compõem o modelo de negócios da SUNIDEAS foram revelados. O mapa da história da empresa foi utilizado para localizar evidências que confirmam o modelo de negócios identificado e que podem revelar as estratégias que orientaram a sua implementação nos períodos históricos de MH1, MH2 e MH3.

b) Descrição das estratégias

A partir da análise do conteúdo coletado no mapa da história da empresa e nas entrevistas em profundidade com o Diretor Executivo identificou-se as estratégias da SUNIDEAS. Estas estratégias foram descritas e validadas com o Diretor Executivo. Quando analisadas em relação ao modelo de negócios, as estratégias foram caracterizadas como Estratégias Amplas (EA) e Estratégias Específicas (EE). As Estratégias Amplas (EA) identificam claramente o modelo de negócios da empresa, demonstrando a sua condição de permanência e consistência. As Estratégias Específicas (EE) identificam como este modelo foi adaptado ao determinado momento, que é um marco (MH1, MH2 e MH3) da história da empresa. Elaborou-se o quadro 11 para o relacionamento entre estratégia, enfoque e descrição com o objetivo de organizar este conteúdo.

Quadro 11: Relacionamentos de estratégias, enfoque e descrição

Descrição da Estratégia identificada através das Entrevistas:	Enfoque:	Estratégia:
XXX	XXX	XXXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

O quadro 11 apresenta um exemplo ilustrativo da descrição das estratégias obtidas anteriormente, a identificação do seu enfoque (em relação ao modelo de negócios) e a classificação de estratégia ampla ou específica.

c) Relacionamento entre estratégias (EA e EE) e macro processos da empresa

A partir da construção obtida na etapa anterior, buscou-se desdobrar as estratégias específicas nos períodos históricos (MH1, MH2 e MH3) da empresa e identificar o relacionamento com os macroprocessos de Vendas, Engenharia e Administração identificados na Fase 1. Este relacionamento foi realizado através da análise da natureza da estratégia e do macroprocesso.

d) Localização das estratégias no fluxo de contínuo ajustamento estratégico

A entrevista focal realizada com o Diretor Executivo e a análise de documentos (registros de ações implementadas) foram utilizadas para identificar as características do processo de formação das estratégias amplas e específicas. Além disso, indicou-se as peculiaridades do estudo do comportamento estratégico de pequenas empresas para a realização desta etapa.

A partir da análise do processo de formulação da estratégia, foi possível apontar o melhor posicionamento de cada estratégia em um fluxo de ajustamento - que pode ser determinado desde a estratégia puramente deliberada até a puramente emergente, conforme o referencial teórico proposto por Mintzberg e Waters (1985):

- a) estratégias deliberadas: quanto mais as evidências apontavam para as estratégias com intenção claramente definida, elevado nível de detalhamento e controle organizacional;
- b) estratégias emergentes: quanto mais as evidências apontavam para a ausência de intenção, flexibilidade e condição de resposta e baixo/inexistente controle.

Os resultados da análise realizada em cada etapa foram apresentados em um quadro resumo. Este quadro 12 finaliza com a consolidação das informações na seguinte forma.

Quadro 12: Consolidação de estratégias, macroprocessos e fluxo de ajustamento estratégico

Estratégias Identificadas através das Entrevistas:	Macroprocessos: Vendas, Produção e Administração	Fluxo de Ajustamento Estratégico:	
		Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE			
EA: XXX	XXX		
EE_MH3: XXX			
EE_MH2: XXX			
EE_MH1: XXX			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Além de observar os fundamentos estratégicos, uma primeira análise sobre a caracterização do comportamento estratégico da empresa foi desenvolvida na conclusão desta etapa.

5.5.2.2 Identificação das perspectivas de análise do comportamento estratégico

Com o objetivo de identificar as perspectivas de análise do comportamento estratégico (Empreendedorismo, Engenharia e Administração) propostas por Miles e Snow (1978), desenvolveu-se o alinhamento entre os macroprocessos da empresa e as perspectivas propostas pelos autores. Este alinhamento foi obtido a partir da descrição e do relacionamento entre os macroprocessos da empresa e as características das perspectivas propostas pelos autores, conforme o quadro 13 sugerido.

Quadro 13: Alinhamento entre macroprocessos e perspectivas de análise do comportamento estratégico

Macroprocesso da SUNIDEAS	Caracterização Miles e Snow (1978)	Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico
XXX	XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Desta forma, a partir deste alinhamento, identificou-se as perspectivas de análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS e complementou-se o quadro 14 desenvolvido para a consolidação dos fundamentos estratégicos da SUNIDEAS adicionando este novo elemento.

Quadro 14: Resumo para a análise do comportamento estratégico

Estratégias Identificadas através das Entrevistas: Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE	Macroprocessos: Vendas, Produção e Administração	Fluxo de Ajustamento Estratégico:		Perspectiva de Análise Comportamento Estratégico
		Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente	
EA: XXX	XXX			XXX
EE_MH3: XXX				
EE_MH2: XXX				
EE_MH1: XXX				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Este quadro resumo contém a sumarização dos fundamentos estratégicos identificados para a SUNIDEAS e propicia o início da análise do comportamento estratégico nas perspectivas de análise propostas pelos autores Miles e Snow (1978). A identificação destas perspectivas contém a análise sobre a sua composição, e os aspectos que deverão ser observados para a sua caracterização.

5.5.2.3 Caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS

Utilizando o mapa da história da empresa, do folder de apresentação da empresa elaborado para a Construsul 2012, documentos internos que registram ações de planejamento e implementação de decisões estratégicas, como as anotações do Diretor Executivo, e a entrevista em profundidade foi possível caracterizar as perspectivas de análise do comportamento estratégico da empresa.

Esta caracterização inicia com o relacionamento entre a estratégia ampla da empresa com a perspectiva de análise, conforme apontado anteriormente. A partir disso, conduziu-se uma análise aprofundada dos documentos internos e das entrevistas com o Diretor Executivo, para identificar a forma como ocorreu a implementação destas estratégias amplas e a caracterização do problema e da solução genuínos da empresa para cada perspectiva de análise, que foi consolidada no quadro 15 a seguir.

Quadro 15: Os Problemas e as soluções

Perspectiva de Análise do Comportamento Estratégico	Empreendedorismo	Engenharia	Administração
Estratégia Ampla	XXX	XXX	XXX
Problema	Pergunta	Pergunta	Pergunta
	XXX	XXX	XXX
Soluções	XXX	XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012) com base em Miles e Snow (1978).

A partir das soluções identificadas neste quadro, direcionou-se a análise do comportamento estratégico da empresa em uma nova perspectiva. Com o objetivo de compreender o processo de contínuo ajustamento estratégico, verificou-se a necessidade de desdobrar a análise realizada utilizando como entrada as estratégias amplas. Neste sentido, identificou-se para cada estratégia específica também o problema e a solução. Sugeriu-se a apresentação de um novo quadro resumo com os problemas e soluções identificados para esta perspectiva de análise.

Quadro 16: Resumo dos problemas e das soluções de cada perspectiva de análise nos três períodos históricos

Estratégias Identificadas através das Entrevistas: Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE	Fluxo de Ajustamento Estratégico:		Problema	Solução
	Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente		
EA: XXX			XXX	XXX
EE3: XXX			XXX	XXX
EE2: XXX			XXX	XXX
EE1: XXX			XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

É importante considerar que a estratégia, os problemas e as soluções descritas neste trabalho são fatos ocorridos e implementados. A descrição foi obtida a partir das evidências coletadas nas fontes apresentadas anteriormente.

5.5.2.4 O mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico

O mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS foi constituído através da definição dos fundamentos estratégicos da empresa, da descrição de estratégias amplas e específicas e da caracterização dos problemas e soluções identificados através do método proposto anteriormente. Nesse sentido, utilizando a estrutura do mapa de caracterização da empresa elaborado na fase anterior foi proposto o Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico.

O Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico utiliza a base do Mapa da História da Empresa (linha do tempo e marcos histórico). Neste novo mapa, as informações que compõem a trajetória histórica da empresa foram apresentadas com o enfoque de estratégia. Desta forma, o pesquisador propõe que a empresa seja conhecida de acordo com as estratégias que foram implementadas para garantir o seu ajuste durante o período de vida analisado.

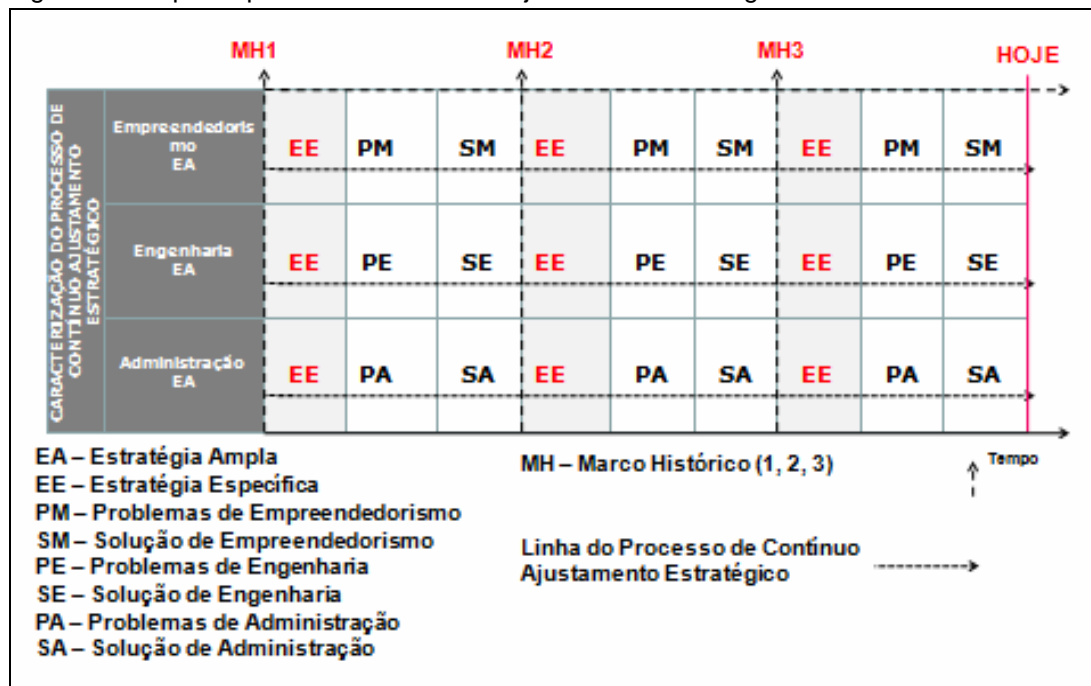
Neste momento, a lógica aplicada é a de que o pesquisador confirma o modelo de negócios da empresa, a estratégia, e os problemas e soluções evidenciados para a sua implementação. A partir disso, propõe o caminho mais

adequado para revelar a trajetória de decisões estratégicas da empresa. Para tanto, relata um processo linear que expressa a caracterização:

- da empresa e de seus marcos histórico;
- dos fundamentos estratégicos da empresa;
- dos problemas e soluções do ciclo adaptativo em três perspectivas de análise e em períodos históricos.

É importante revelar que este mapa está, neste momento, refletindo o processo de contínuo ajustamento estratégico de forma linear. Porém, de acordo com os autores referenciados anteriormente, este processo não ocorre de forma linear. Ao desenvolver este mapeamento - apresentado na figura 12 a seguir, o pesquisador poderá observar as alterações ocorridas e verificar a existência ou não de uma trajetória de dependência ou *Path Dependence*, sugerido por Teece (2007).

Figura 12: Mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

5.5.3 Fase 3 - O comportamento estratégico da empresa

Para a fase de análise e caracterização do comportamento estratégico da empresa foram definidos os objetivos, atividades, recursos e resultados esperados conforme apresentado no quadro 17 a seguir.

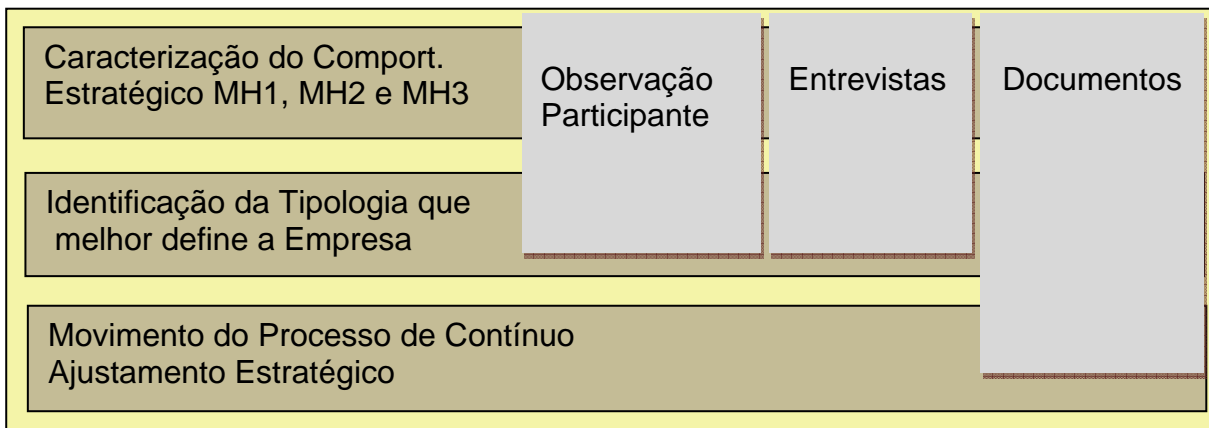
Quadro 17: Ações Fase 3 - Caracterização e análise do comportamento estratégico

Objetivos	Atividades	Recursos	Resultados Esperados
1. Caracterizar as variáveis de análise do Comportamento Estratégico da empresa nos três períodos históricos.	Definir quem são os participantes desta fase.	Variáveis de Análise do Comportamento Estratégico (Quadro 6).	1. Caracterização do comportamento estratégico da empresa nos três períodos históricos. 2. Identificação da Tipologia que melhor define a empresa nos três períodos históricos. 3. Mapa do Comportamento Estratégico da Empresa
	Analisar a estrutura de análise das tipologias de comportamento estratégico (Figura 9) para validar a utilização do conteúdo proposto pelos autores neste estudo.	Caracterização das variáveis do Comportamento Estratégico (Quadro 6).	
	Elaborar a forma de coleta de dados para caracterizar a empresa, utilizando as descrições das 18 variáveis propostas no Quadro 6, o mapa da história da empresa e do processo de contínuo ajustamento estratégico.	Estrutura de Análise sugerida (Figura 9).	
	Caracterizar a SUNIDEAS de acordo com as variáveis propostas na estrutura de análise do Comportamento Estratégico apresentada no Referencial Teórico (Quadro 6).	Mapa da História da Empresa	
	Caracterizar a Tipologia de Comportamento Estratégico que melhor define a empresa em cada período histórico.	Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico	
	Analisar o movimento das variáveis caracterizadas ao longo do tempo.	Entrevista com o Diretor Executivo da Empresa	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Os eixos de pesquisa desenvolvidos para esta fase foram organizados da seguinte forma.

Figura 13: Esquema para a caracterização do comportamento estratégico da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Os dois primeiros eixos orientaram a organização do conteúdo obtido através da observação participante, das entrevistas em profundidade com pessoas que acompanharam a trajetória da empresa e que podem contribuir para a análise do comportamento estratégico e da análise de documentos. O último eixo, Movimento do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico, orientou a organização dos documentos da empresa e daqueles gerados através desta pesquisa na Fase 1. Na

sequência apresenta-se o quadro 18 com o perfil dos participantes desta fase da pesquisa.

Quadro 18: Participantes da pesquisa

Participante	Relacionamento	Área de Atuação	Tempo de Relacionamento com a Empresa (Anos)	Quantidade de Entrevistas realizadas (Jun' 2011 - Out' 2012)
GCH	Diretor Executivo	Gestão	13	5
ANT	Funcionário	Produção	13	2
MMA	Cliente - Ferragista	Vendas	13	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

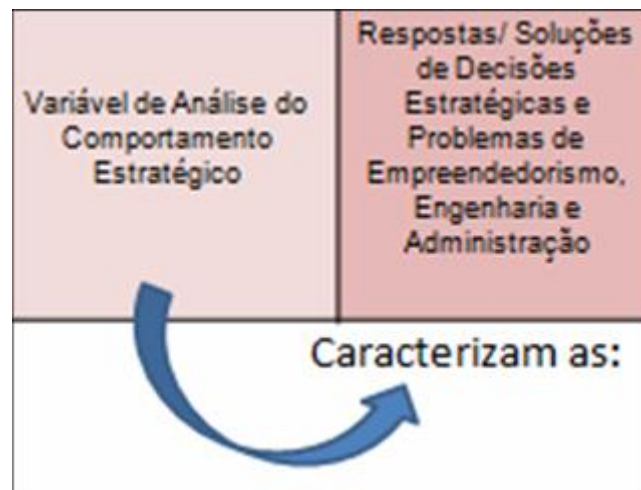
Além de entrevistas, foram utilizados os registros de observação participante e declarações espontâneas contidos no Diário de Pesquisa, iniciado em Junho de 2011. Uma biblioteca eletrônica foi organizada para reservar os dados secundários obtidos de diversas fontes. Os documentos analisados nessa fase foram: a) os documentos fornecidos pelo Diretor Executivo com registros de ações implementadas pela Empresa em diversos momentos; b) o Mapa da História da Empresa; e c) o Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico.

5.5.3.1 Caracterização do comportamento estratégico em MH1, MH2 e MH3

O referencial teórico apresentado no subcapítulo 4.1 cita que o modelo de negócios da empresa pode revelar variáveis que caracterizam as respostas/soluções de decisões tomadas em relação aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. No subcapítulo 4.2, quadro 3, foi apresentado modelo de estrutura de análise do comportamento estratégico que contém dezoito variáveis de análise utilizadas para a Caracterização das Tipologias de Comportamento Estratégico.

Utilizando estas referências, as variáveis de análise caracterizam as soluções de decisões estratégicas aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, conforme demonstrado na figura 14.

Figura 14: Variáveis de análise do comportamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Conforme exposto no referencial teórico subcapítulo 4.2, as variáveis podem ser classificadas em principais e secundárias. As variáveis principais consideram elementos vinculados à estratégia ampla da empresa por destacar a orientação predominante para prover soluções aos problemas de Empreendedorismo, Engenharia e Administração. As variáveis secundárias estão relacionadas com o desdobramento estratégico e estão vinculadas às estratégias específicas. Assim, o objetivo de caracterizar as variáveis secundárias é de validar a tipologia definida para SUNIDEAS através da análise das variáveis principais. Considerando estas definições, as dezoito (18) variáveis apresentadas no quadro 3 e foram classificadas da seguinte forma:

a) variáveis principais (3):

- perspectiva de empreendedorismo:
 - orientação para resultado;
- perspectiva de engenharia:
 - orientação tecnológica;
- perspectiva de administração:
 - orientação gerencial;

b) variáveis secundárias (15):

- perspectiva de empreendedorismo:
 - nicho ou segmento de mercado;
 - mix de produtos;
 - posição de mercado;
 - participação de mercado;

- posição em relação à concorrência;
- análise de posicionamento;
- perspectiva de crescimento;
- eficiência do negócio;
- perspectiva de engenharia:
 - composição tecnológica;
 - integração da cadeia de fornecimento;
- perspectiva de administração:
 - estrutura organizacional;
 - subordinação;
 - coalizão dominante;
 - orientação de planejamento;
 - foco de orçamento.

O conteúdo de caracterização das variáveis foi construído a partir do Mapa da História da Empresa produzido na Fase 1. Este mapa possibilitou a caracterização das variáveis não apenas considerando a visão do Diretor Executivo, como também as contribuições obtidas dos funcionários, de clientes e de fornecedores. Com o intuito de identificar qual a tipologia que melhor define a SUNIDEAS, estruturaram-se as seguintes etapas:

- a) análise da caracterização da empresa e dos marcos histórico apresentada na Fase 1 e dos fundamentos estratégicos na Fase 2;
- b) classificação do tipo de comportamento estratégico por variável nos três períodos históricos;
- c) classificação da tipologia que melhor define uma perspectiva do comportamento estratégico a partir da análise longitudinal.

A partir da descrição da história da empresa e do processo de contínuo ajustamento estratégico foi possível reconstruir o que se denomina nesta pesquisa de Mapa do Comportamento Estratégico. Desta forma, as variáveis de análise do comportamento estratégico foram caracterizadas do marco histórico de fundação da empresa (MH1) ao marco histórico de Estrutura (MH3).

5.5.3.2 Identificação da tipologia de comportamento estratégico da empresa

Buscando uma nova fonte de informação que propiciasse o cruzamento da caracterização obtida pelo Diretor Executivo, o pesquisador é desafiado a observar a

totalidade da empresa em cada uma das perspectivas propostas por Miles e Snow (1978), relacionando as variáveis principais de cada perspectiva com as respectivas variáveis secundárias. O resultado é a identificação de qual é a tipologia que melhor define o comportamento estratégico da empresa.

5.5.3.3 O movimento do fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico

A partir da análise das variáveis, questionou-se:

- a) Todas as variáveis de caracterização do comportamento estratégico apontam interferências na forma como a empresa opera?
- b) Quais são as variáveis que têm as características estáveis ao longo da trajetória da empresa?
- c) Quais são as variáveis que têm as características modificadas ao longo deste período?

Sugeriu-se a classificação das variáveis de análise do comportamento estratégico em “estabilizadoras” e “modificadoras”. Essa classificação tem como objetivo observar como as características das variáveis colaboram para a identificação de capacidades dinâmicas e competências organizacionais:

- as variáveis puramente “estabilizadoras” são consideradas aquelas que apresentam características que tornam o comportamento estratégico estável e, portanto, podem ser reconhecidas como o seu alicerce. As características permitem identificar que, mesmo participando do processo de ajustamento estratégico, a empresa tem uma identidade distinta. As variáveis “Estabilizadoras” colaboram para a continuidade da empresa por conter características marcantes para definir o seu comportamento;
- as variáveis puramente “modificadoras” são aquelas que reúnem características que são alteradas ao longo do tempo. As alterações são capazes de gerar mudança na classificação do tipo de comportamento estratégico da variável. As variáveis “modificadoras” reúnem características que colaboram para a mudança, a melhoria e a inovação.

A partir dos dados coletados anteriormente, foi possível gerar o gráfico para visualizar o movimento de ajustamento de cada uma das variáveis ao longo do tempo. Para a finalidade desta análise, considerou-se:

- todas as variáveis de análise do comportamento estratégico foram identificadas com um número, que variou em 100 unidades, iniciando com 100 e finalizando em 1800;
- a classificação do comportamento estratégico assumiu o seguinte peso: *Prospector* = 50, *Analyzer* = 30 e *Defender* = 10.

Considera-se que quando a resposta caracteriza o comportamento estratégico da variável do tipo *Prospector*, o movimento ocorre em direção ao limite superior da sua amplitude de atuação. Ao contrário, quando a resposta caracteriza o comportamento “*Defender*”, o movimento da variável ocorre em direção ao limite inferior da sua amplitude de atuação. Isso remete à orientação do limite superior como o mais próximo do ambiente externo, enquanto a do limite inferior como o mais próximo do ambiente interno.

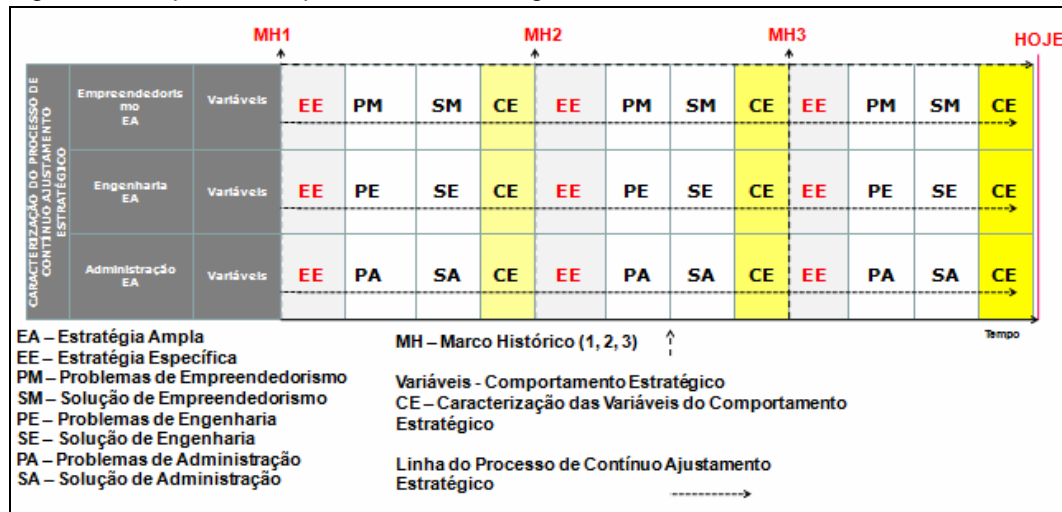
- as unidades de identificação das variáveis de análise (de 100 - 1800) são apresentadas no eixo vertical e os pesos de classificação do tipo de comportamento estratégico (que podem ser 50, 30 ou 10) são apresentados em um eixo horizontal que é a linha de tempo da empresa nos períodos históricos MH1, MH2 e MH3. Estes dados possibilitaram a criação de um gráfico de linhas, que demonstra o movimento do processo de contínuo ajustamento estratégico para cada variável analisada, nos períodos históricos.

A partir do gráfico evidenciou-se as variáveis “estabilizadoras” e as “modificadoras”, o movimento do processo de contínuo ajustamento estratégico e a análise visando a confirmação de que estas variáveis contêm elementos organizacionais de estrutura, tecnologia e processo e que podem ser utilizadas para o estudo de competências organizacionais e capacidades dinâmicas.

5.5.3.4 O mapa do comportamento estratégico da SUNIDEAS

Após a caracterização do comportamento estratégico da empresa, da identificação da tipologia que melhor a define, e a análise do movimento do processo de contínuo ajustamento estratégico é sugerida a reconstrução do Mapa da Empresa (figura 10) e do Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico (figura 12), agora na visão do comportamento estratégico (figura 15).

Figura 15: Mapa do Comportamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

5.5.4 Fase 4 - As competências organizacionais da empresa

Para a fase de identificação de competências organizacionais da empresa foram definidos os objetivos, atividades, recursos e resultados esperados conforme apresentado no quadro 19 a seguir.

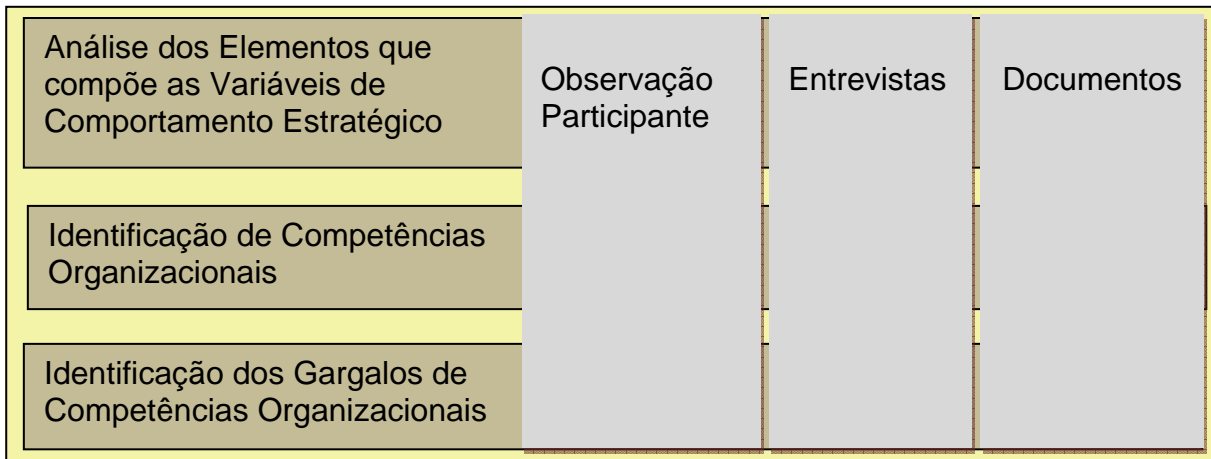
Quadro 19: Ações Fase 4 - Competências organizacionais da Empresa

Objetivos	Atividades	Recursos	Resultados Esperados
1. Identificar as Competências Organizacionais da Empresa	Definir quem são os participantes desta fase.	Entrevista com os participantes desta fase	1. Identificação de Competências Organizacionais. 2. Identificação dos Gargalos de Competência. 3. Mapa de Competências Organizacionais da Empresa
	Analisar o referencial teórico proposto para este estudo: conceitos e os três pressupostos teóricos.	Mapa da História da Empresa	
	Elaborar a forma de coleta de dados para identificar os elementos constitutivos de competências e a sua formação, utilizando as descrições das 18 variáveis do comportamento estratégico, entrevistas com funcionários, clientes e fornecedores.	Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico	
	Caracterizar a competência organizacional da SUNIDEAS, descrevendo o seu significado.	Mapa do Comportamento Estratégico	
	Caracterizar a existência dos Gargalos de Competência, a partir da análise do Mapa da História da Empresa e do Comportamento Estratégico		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Os eixos de pesquisa desenvolvidos para esta fase foram organizados da seguinte forma.

Figura 16: Esquema para a identificação de competências organizacionais



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Estes eixos orientaram a organização do conteúdo obtido através das entrevistas em profundidade e, focais realizadas com pessoas que acompanham o desenvolvimento da SUNIDEAS. Apresenta-se o quadro 20 com o perfil dos participantes nessa fase da pesquisa.

Quadro 20: Participantes da pesquisa

Participante	Relacionamento	Área de Atuação	Tempo de Relacionamento com a Empresa (Anos)	Quantidade de Entrevistas realizadas (Mai' 2012 - Out' 2012)
GCH	Diretor Executivo	Gestão	13	1
ANT	Funcionário	Produção	13	1
IAR	Funcionário	Administração	10	1
ROD	Funcionário	Produção	9	1
ROA	Funcionário	Coordenação da Produção	1	1
NEL	Parceiro	Contabilidade	8	1
RCD	Parceiro	Vendas	1	1
DOR	Fornecedor	Compras	10	1
EDU	Fornecedor	Compras	7	1
MMA	Cliente - Ferragista	Vendas	13	1
CCC	Cliente - Ferragista	Vendas	12	1
KKK	Cliente - Distribuidor	Vendas	3	1
LRV	Cliente - Revendedor	Vendas	7	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Além de entrevistas, foram utilizados os registros de observação participante e declarações espontâneas contidos no Diário de Pesquisa, iniciado em Junho de 2011. Os documentos analisados nessa fase foram: a) os documentos fornecidos pelo Diretor Executivo com registros de ações implementadas pela Empresa em diversos momentos; b) o Mapa da História da Empresa; c) o Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico; e d) o Mapa do Comportamento Estratégico.

5.5.4.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico

A análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico compreende a revisão das premissas definidas para este estudo, indicando o papel de competências organizacionais e os seus elementos constitutivos.

Considerando-se estas premissas, verifica-se a possibilidade de identificar competências organizacionais a partir da caracterização das variáveis estabilizadoras e modificadoras e da influência delas no movimento de ajustamento do comportamento estratégico através do método indutivo.

5.5.4.2 Identificação de competências organizacionais

A identificação de competências organizacionais foi conduzida em três etapas, que consideraram o conteúdo analisado nas fases anteriores, documentos da empresa (*feedback* de clientes e fornecedores via email), entrevistas e de observação participante.

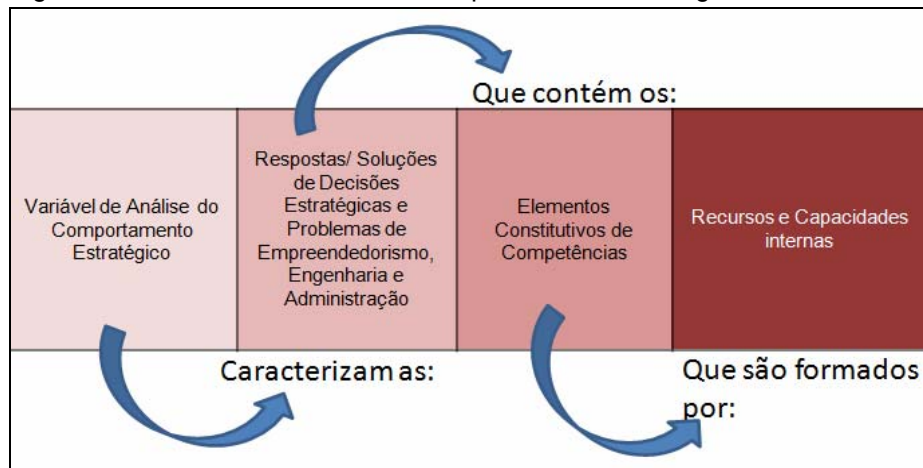
Na primeira etapa, considerou-se o Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico para identificar os elementos constitutivos originados pela estratégia definida para cada período histórico. Destacaram-se os verbos de ação que apoiaram a descrição da estratégia específica para empreendedorismo, engenharia e administração. Pressupõe-se que estes sejam os verbos que demonstram a integração de capacidades e recursos utilizados para a implementação destas estratégias.

Na segunda etapa, verificou-se que os verbos de ação quando analisados em sequência apresentam o resultado das decisões de empreendedorismo, engenharia e administração percebidos pelos participantes desta fase (clientes, funcionários e

forneecedores). Este resultado identifica a característica diferenciadora da empresa no mercado.

E na terceira etapa, buscou-se identificar as capacidades que estão contidas nos elementos constitutivos de competências organizacionais, conforme a figura 17.

Figura 17: Variáveis de análise do comportamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Desta forma, as características das variáveis de análise do comportamento estratégico foram analisadas a partir dos seguintes requisitos: quais são as características que identificam a empresa desde o seu primeiro período histórico, que estão relacionadas com a sua missão e seus valores e que suportam as estratégias específicas de forma a manter uma linha de trajetória de dependência e o seu modelo de negócios. A partir da identificação destas características, um elemento chave foi apontado para representar cada uma das perspectivas analisadas. Os elementos identificados foram validados a partir de entrevistas com funcionários, clientes e fornecedores participantes desta fase de pesquisa. Apresenta-se um exemplo do processo de identificação de Competências Organizacionais.

Quadro 21: Etapas de identificação de competências organizacionais

Perspectiva de Comport. Estratégico	Etapa 1			Etapa 2	Etapa 3
	Verbo - Estratégia Específica				
	MH1	MH2	MH3	Característica resultante de Estratégia	Característica resultante de Comportamento Estratégico
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Após a conclusão destas etapas, as características da estratégia específica (Etapa 1) foram relacionadas com a característica resultante de estratégia (Etapa 2) e com aquela resultante do comportamento estratégico (Etapa 3) de forma a descrever o título e a definição da competência organizacional da SUNIDEAS e das capacidades que a compõe. As evidências que validam as competências organizacionais e as capacidades foram obtidas a partir do cruzamento dos resultados de entrevistas, registros obtidos na caracterização da empresa e observação participante.

5.5.4.3 Identificação dos gargalos de competências organizacionais

A partir das descrições das competências organizacionais e das capacidades da SUNIDEAS, percebe-se a oportunidade de identificar a existência dos gargalos de competências.

Primeiramente observou-se o alinhamento entre as características das variáveis estabilizadoras e modificadoras e as competências organizacionais identificadas. Observou-se a origem das capacidades que compõem as competências, buscando analisar como era o seu tempo de adaptação na implementação da solução dos problemas identificados no Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico.

A partir desta análise se identificou os ciclos de adaptação das capacidades identificadas nas competências organizacionais entre um período histórico e outro. Nestes ciclos identificou-se que existem capacidades da empresa que não são absorvidas no processo de contínuo ajustamento estratégico de um período para outro, desenvolvendo os Gargalos de Competências.

Estes gargalos de competência foram identificados e analisados ao longo dos períodos históricos, buscando a compreensão de quais eram as restrições para a capacidade ser totalmente absorvida pelo processo de contínuo ajustamento estratégico. Desta forma foram evidenciados quatro ciclos de adaptação, as capacidades de cada ciclo e as competências organizacionais correspondentes.

O quadro de formação de competências organizacionais, anteriormente apresentado foi revisitado para suportar a análise do tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico e a implicação dos gargalos de competência.

5.5.5 Fase 5 - A influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico

Para a fase de demonstração da influência de Capacidades Dinâmicas no Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico da empresa foram definidos os objetivos, atividades, recursos e resultados esperados conforme apresentado no quadro 22 a seguir.

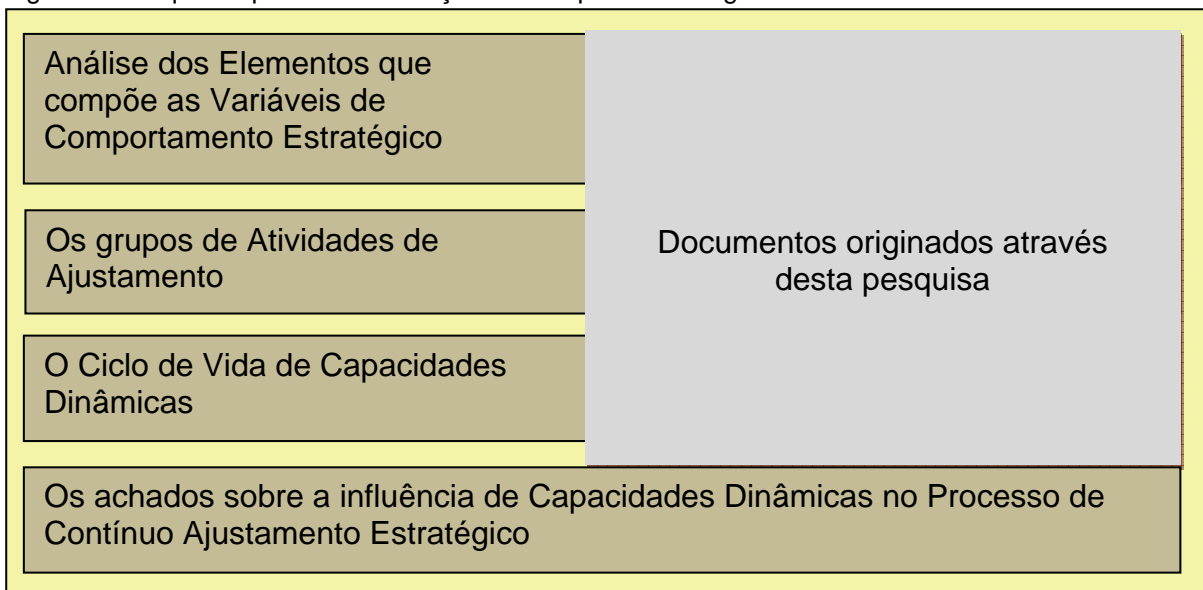
Quadro 22: Ações Fase 5 - A influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico

Objetivos	Atividades	Recursos	Resultados Esperados
1. Demonstrar a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico	Definir os documentos originados na pesquisa que poderão fornecer subsídios para esta demonstração.	Mapa da História da Empresa	1. Quadro de demonstração sobre as alterações das variáveis de comportamento estratégico
	Elaborar os quadros que apontam a atividade dos grupos de ajustamento estratégico.	Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico	
	Elaborar a análise sobre o ciclo de vida de capacidades dinâmicas.	Mapa do Comportamento Estratégico	
	Identificar as capacidades dinâmicas da SUNIDEAS percebidas ao longo da trajetória analisada.	Quadro de identificação de Competências Organizacionais	
	Caracterizar a existência dos Gargalos de Competência, a partir da análise do Mapa da História da Empresa e do Comportamento Estratégico		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Os eixos de pesquisa desenvolvidos para esta fase foram organizados da seguinte forma.

Figura 18: Esquema para a identificação de competências organizacionais



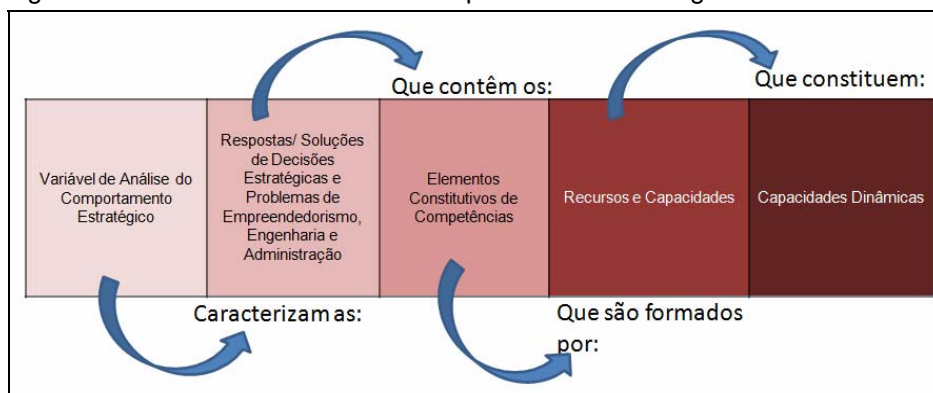
Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Esta fase de pesquisa consolida o conteúdo analisado nas fases anteriores na investigação de como Capacidades Dinâmicas influenciam o Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico. Dessa forma, utilizou-se o Mapa da História da Empresa, o Mapeamento do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico, o Mapa do Comportamento Estratégico e o Quadro de Identificação de Competências Organizacionais.

5.5.5.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico

Primeiramente, apresenta-se a revisão das premissas definidas para este estudo, indicando o papel de capacidades dinâmicas e o processo de contínuo ajustamento estratégico. Considerando as premissas, verifica-se a possibilidade de identificar as capacidades dinâmicas no movimento de ajustamento do comportamento estratégico através do método indutivo a partir da caracterização das variáveis estabilizadoras e modificadoras e das competências organizacionais. Para tanto, verificou-se: a) a confirmação da existência do movimento de adaptação que evidencia a alteração do comportamento estratégico da empresa; b) os fundamentos estratégicos - estratégia, problemas e soluções suportam e instrumentalizam a análise das variáveis do comportamento estratégico para a identificação dos elementos de capacidades dinâmicas; e c) as variáveis de comportamento estratégico consideram as capacidades dinâmicas da seguinte forma.

Figura 19: Variáveis de análise do comportamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

A partir destas verificações, propõe-se a análise da influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico a partir da evidência de

atuação de grupos de atividades de ajustamento e do ciclo de vida de capacidades dinâmicas, conforme apresentados a seguir.

5.5.5.2 A atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida

Conforme abordado no subcapítulo 4.4, a forma com que as capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico pode ser percebida a partir da atuação dos grupos de atividades de ajustamento, e da etapa do ciclo de vida que as capacidades dinâmicas atingem durante a trajetória de dependência.

A análise da descrição das variáveis de análise do comportamento estratégico foi a primeira etapa realizada para identificar a atuação dos três grupos de atividades de ajustamento, o ciclo de vida e o resultado deste movimento de adaptação. Esta análise foi realizada para todas as variáveis de comportamento estratégico, e sugeriu-se o quadro 23 a seguir como forma de apresentação do modelo aplicado.

Quadro 23: Análise de capacidades dinâmicas da SUNIDEAS

Variável de Comportamento Estratégico	MH1	Atuação de Grupos de Atividades de Ajustamento:			MH2	Ciclo de Vida	Res.
		(1) Sensing	(2) Seizing	(3) <i>Transforming</i>			
XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Verifica-se que os grupos de atividades de ajustamento estratégico podem ser identificados para cada uma das variáveis do comportamento estratégico entre os períodos dos marcos histórico. Em um primeiro momento, pressupõe-se que existe um padrão onde todos os grupos de ajustamento atuam em um mesmo período.

5.5.5.3 O movimento das capacidades dinâmicas

Verificou-se que não é possível determinar um padrão de atuação dos grupos de atividades de ajustamento com a ocorrência dos três grupos de atividades dentro

de um mesmo período histórico. A análise dos três períodos históricos foi realizada, buscando evidências de que os três grupos ocorrem em todos os períodos históricos (Sim Todos - ST), de que os três grupos não necessariamente ocorrem no mesmo período, podendo haver continuidade entre os períodos (Não - N) e evidências de que os três grupos de atividades ocorrem em um período, mas não permanecem nos outros períodos (Sim Período - SP). As informações analisadas foram consolidadas no quadro 24 conforme segue.

Quadro 24: Análise da atuação dos grupos de atividades de ajustamento

Variável de Comportamento Estratégico	Atuação de Grupos de Atividades de Ajustamento (1, 2 e 3)						Forma de Atuação dos Grupos (ST, N e SP)	
	MH1		MH2		MH3			
XXX		XXX		XXX		XXX	XXX	XXX

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Considerando o resultado destas observações, verificou-se o tipo de movimento de adaptação:

- a) estável: a atuação de todos os três grupos de atividades de ajustamento ocorre de forma contínua;
- b) instável: a atuação de todos os três grupos de atividades de ajustamento ocorre de forma variada.

As variáveis podem ter o movimento variado quando apresentam em um período movimento estável e no outro instável. Além disso, percebe-se o desenvolvimento da variável quando o movimento é:

- a) ascendente e positivo: ocorre a sofisticação da variável em etapas de ciclo de renovação, reutilização, recombinação ou replicação;
- b) descendente e negativo: ocorre a sofisticação da variável em etapas de ciclo de redução ou retirada.

A partir das definições das análises anteriores, adicionou-se as etapas do ciclo de vida na forma de atuação das atividades de ajustamento das capacidades operacionais nos grupos *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*, conforme o quadro 25 a seguir.

Quadro 25: Análise da atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida de capacidades dinâmicas

Variável de Comport. Estratégico	Capacidades Dinâmicas								
	MH1	Atividade de Ajustamento	Ciclo de Vida	MH2	Atividade de Ajustamento	Ciclo de Vida	MH3	Atividade de Ajustamento	Ciclo de Vida
XXX		XXX	X		XXX	X		XXX	X

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Este quadro indica cores que significam as etapas do ciclo de vida da capacidade operacional: Renovação, reutilização, recombinação, replicação, redução ou retirada. O tom da cor significa o nível de desenvolvimento da capacidade operacional, que pode variar do mais claro (iniciante), o intermediário e o mais forte (avançado).

A partir do referencial teórico e da análise do conteúdo realizada, verifica-se a possibilidade de que as características de análise do comportamento estratégico conferem à empresa as capacidades dinâmicas para ajustar-se e formar o fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico.

5.6 ANÁLISES DE DADOS

A questão que orienta este estudo relaciona-se à seguinte pergunta de pesquisa: como capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico? Devido ao fato de a maior parte dos artigos científicos ser formada apenas por referencial teórico, verifica-se que a integração destas perspectivas de análise organizacional ainda não apresenta uma estrutura analítica adequada.

A análise de dados qualitativos, segundo Yin (2010), consiste em desenvolver uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê. O autor aponta que, independentemente da decisão das estratégias e técnicas, o desafio persistente do pesquisador é o de produzir uma análise com elevada qualidade e ao mesmo tempo considerar todas as evidências, exibir e apresentar as evidências separadas de qualquer interpretação e demonstrar um interesse adequado para explorar interpretações alternativas.

O autor sugere a descrição como estratégia de análise de dados. Esta estratégia organiza a análise do estudo de caso, ajudando a identificar as ligações

causais apropriadas a serem analisadas, mesmo que qualitativamente. A estratégia escolhida orienta a decisão de uma técnica analítica específica.

Esta pesquisa estabelece o objetivo de investigar a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico a partir da análise dos dados de caracterização do comportamento estratégico, do mapeamento do processo de contínuo ajustamento, da identificação de competências organizacionais e capacidades dinâmicas, e da composição do fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico. Buscando atingir este objetivo e alinhar a estratégia de análise de dados com a decisão da abordagem fenomenológica, a técnica analítica da *grounded theory* proposta por Strauss e Corbin (1990) demonstra ser a mais adequada.

O enfoque metodológico da *grounded theory* permite o desenvolvimento e construção de teorias para ilustrar uma determinada realidade a partir de uma experiência prática. Ele não requer uma estrutura teórica preconcebida, e propõe em um primeiro estágio, a codificação dos dados qualitativos coletados para que sejam posteriormente separados, compilados e organizados. A codificação pode ser aberta ou axial. Este estudo utilizou o processo de identificação, análise e caracterização dos dados brutos através da codificação aberta. Os códigos desenvolvidos anteriormente são organizados em um padrão de conceitos e categorias, junto com as suas propriedades que são desenvolvidas ao longo de um *continuum*.

De caráter eminentemente prático, este estudo tem como objetivo avançar nos conhecimentos do campo de estudos sobre capacidades dinâmicas e na integração deste conhecimento com o do estudo do comportamento estratégico, contribuindo com a geração de um modelo de referência para a análise de como capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico baseado na observação da realidade, vindo, assim, ao encontro das proposições acerca da *grounded theory*.

6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

6.1 A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Início mais um dia de trabalho buscando nesta empresa o cenário de construção do meu saber e do meu agir. Alguém abre o portão de entrada, olho para frente, buscando encarar o desafio da pesquisa e a paixão pelo que faço. Logo em seguida sou recebida por um funcionário simpático, que me cumprimenta com palavras breves. Em seguida outro passa, dirigindo a empilhadeira de forma rápida e cuidadosa, este me cumprimenta com os olhos, e com o corpo sinto demonstrar a sua curiosidade e a sua timidez. Subo no segundo andar, onde tenho a vista panorâmica da área de produção. Pouco tempo depois, sou surpreendida pelo som de uma música e pela emoção de ver uma equipe alegre trabalhando na limpeza das máquinas. O sorriso no meu rosto traduzia a felicidade em estar integrada àquele ambiente e perceber que se interação dinâmica entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo existe, então ela depende da ação de pessoas. (Diário de Coleta de Dados realizado pela autora no período de organização das células de produção de envase, maio 2012).

Caracterizar uma pequena empresa em sua totalidade envolve a investigação de elementos capazes de desvendar a forma como a organização opera. Um caminho para esta caracterização seria a análise de resultados da empresa e a busca pela razão de causa e efeito. Porém, existe um consenso em afirmar que a perspectiva proposta para este trabalho não é tão plana e objetiva assim.

A decisão sobre como caracterizar uma empresa pode ser influenciada por várias maneiras. Duas delas são relevantes para este trabalho: a inspiração em realizar uma pesquisa aplicada sobre o comportamento estratégico e a curiosidade em compreender como capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico. Pretende-se, a partir da caracterização da empresa, revelar o mapa da história da SUNIDEAS. Portanto, a perspectiva escolhida é aquela capaz de conduzir o investigador à visualização do encaixe ou da sincronia estratégica entre os elementos organizacionais de tecnologia, estrutura e processos (MILES; SNOW, 1978; SNOW; HAMBRICK, 1980, LEONE, 1999).

6.1.1 Caracterização da empresa estudada

A SUNIDEAS foi fundada em 1999 por um jovem empresário que depositou suas economias em algo que “não está dando, deu certo”. A empresa desde a sua fundação busca elevados padrões de qualidade no produto que fábrica e um excelente atendimento para cativar os seus clientes e construir uma relação de

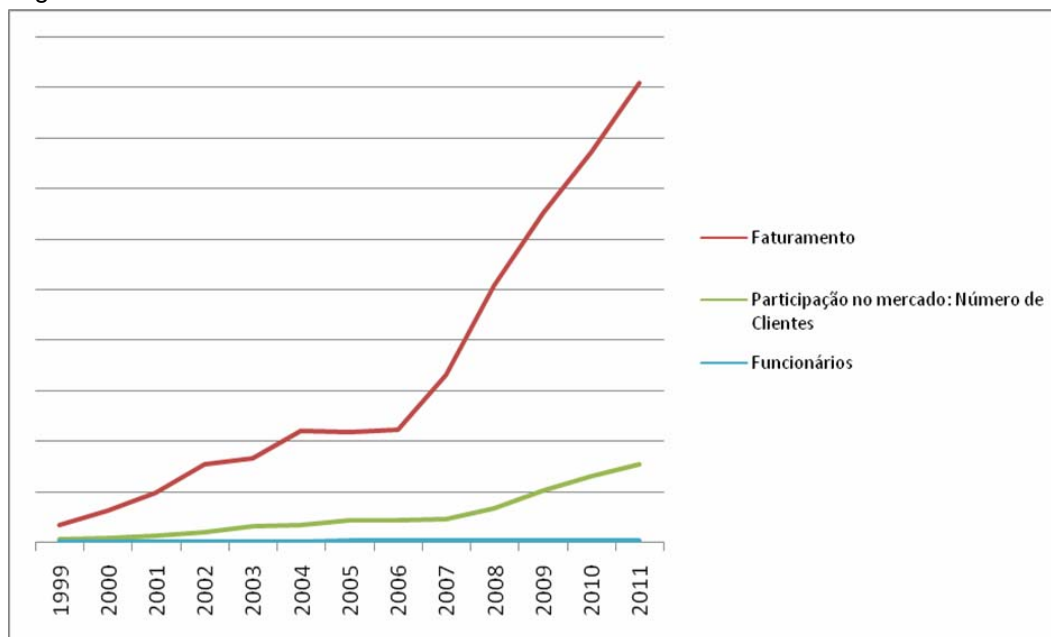
parceria de longo prazo. Explorando seus recursos ao máximo, SUNIDEAS expande sua participação no mercado e aumenta a sua produção de forma contínua. Para suportar este crescimento, a empresa é feita de pessoas que gostam do que fazem e que querem “fazer o para sempre todos os dias” (lema fixado nas portas dos escritórios da empresa). A participação no passo a passo da mudança em ser uma empresa mais robusta e competitiva, e o reconhecimento da importância do trabalho bem feito torna a SUNIDEAS uma empresa onde pessoas encaram desafios, vibram e fazem acontecer.

A caracterização da SUNIDEAS, apresentada no parágrafo anterior, é resultado da consolidação de oito diferentes declarações fornecidas por funcionários da empresa quando solicitados a descrevê-la com suas próprias palavras. A empresa se posiciona em 10º lugar no *ranking* de conceito e imagem da indústria de impermeabilizantes de 2009, seis posições acima do conquistado em 2008 (REVISTA REVENDA CONSTRUÇÃO, 2010). SUNIDEAS é reconhecida como fornecedora de soluções em impermeabilização. Atua em dois grandes segmentos: fabricação de produtos e comercialização direta e indireta, que são organizados em três macroprocessos: produção, vendas e administração.

A fundação da empresa foi motivada por uma experiência familiar de sucesso e também de frustrações. O administrador de empresas GCH investiu seus esforços para realizar a idéia de empreender o negócio próprio após ter o seu primeiro emprego de vendedor em uma empresa de materiais de construção e, logo após, uma passagem na empresa familiar do segmento de lâmpadas importadas. A experiência em vendas possibilitou a descoberta de um talento: ajudar as pessoas a resolverem seus problemas. Aprendeu também sobre a dificuldade de lidar com o risco, a flexibilidade e a insegurança vivenciados através de um negócio baseado em importação e sujeito à variação cambial. Orientado por empresários conhecidos e mentores, GCH buscou um novo empreendimento - de algo que fosse produzido e que tivesse giro - e fundou SUNIDEAS Indústria e Comércio de Impermeabilizantes.

A trajetória da empresa é fortemente influenciada pelo estilo gerencial de seu fundador que permanece na posição de Diretor Executivo. Ao longo dos seus treze anos de existência, a dedicação, a capacidade de planejamento e o entusiasmo foram os atributos/chaves, apontados pelos entrevistados, que caracterizam o seu estilo gerencial e que conduzem o desenvolvimento da empresa. As informações exibidas demonstram em números os resultados do negócio.

Figura 20: Crescimento contínuo



Fonte: Informações coletadas SUNIDEAS (julho, 2012).

A seguir, apresenta-se um resumo da estrutura atual da empresa, e a descrição da Missão, Visão e Valores definidos para a empresa em 2003, como parte da elaboração da sua identidade:

- número de funcionários: 17 funcionários;
- faturamento: R\$ 4.546 mil/ano;
- produção: 3.384 ton/ano;
- área total: 1.200m²;
- área construída: 800m²;
- principais clientes: Diferpan Distribuidora, Jimo Quimica Industrial, Construsinos Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento Ltda, Tumelero Materiais de Construção, Atacado Floresta, Mazzola & Silva Materiais de Construção;
- capacidade produtiva: 9.407 ton/ano.

A missão, visão e valores definidos para a empresa em 2003, como parte da elaboração da sua identidade.

6.1.1.1 Missão

Prover aos clientes soluções em impermeabilização com um padrão de recursos em constante atualização tecnológica.

6.1.1.2 Visão

Espelhando-se nas empresas líderes do mercado, buscar a liderança nos segmentos em que atua através da confiabilidade dos seus produtos e respeito ao mercado.

6.1.1.3 Valores

Respeito - idoneidade - otimismo - sabedoria - determinação - trabalho em equipe.

De acordo com os registros da empresa, desde a sua fundação, o faturamento teve um crescimento médio de 33% ao ano. Este crescimento é sustentado pelo foco de expansão em vendas e de redução de custos de pessoal, compras de matéria prima e insumos. Ao analisar as informações de faturamento com a carteira de clientes e com o número de funcionários, percebe-se o resultado das decisões de expandir a participação de mercado ao limite de exploração de recursos físicos, materiais e de pessoal.

Neste mesmo período, a carteira de clientes cresceu em linha com o faturamento (34%), enquanto o número de funcionários se manteve abaixo deste patamar, em 20%. Os funcionários participam do processo decisório na abertura de um novo posto de trabalho e orientam a divisão do trabalho. Os funcionários mais antigos relacionam os picos de superprodução com os momentos de crescimento da empresa e necessidade de novas contratações:

Eu entrei pra fazer essa parte financeira, só que depois eu fiquei, eu estava atendendo o telefone, eu fazia a cotação das transportadoras, eu chamava a transportadora, eu tirava a nota, eu fazia os boletos, eu fazia os arquivos, eu cobrava os clientes. Qual outra coisa mais? Preparava as notas tudo pra contabilidade (Funcionário, IAR).

Desta mesma forma que valoriza a participação no processo decisório sobre o trabalho a ser feito, o Diretor Executivo encoraja a equipe a entender do negócio e a se relacionar com o cliente. Todos representam a empresa no atendimento direto ou telefônico, na participação de feiras e no desenvolvimento de novos clientes na região em que atuam:

Quando eu estou dirigindo e vejo uma ferragem que não é cliente já tomo nota, ligo para o pessoal de vendas e peço para que eles liguem, falem com o dono ou comprador, vejam se tem interesse em comprar nossos produtos (Diretor Executivo, GCH).

Eu já vou olhando mais ou menos, lá onde eu moro, que eu já conheço o pessoal, já vou direto olhar se tem produtos nossos. Às vezes quando não tem, e já aconteceu de eu ir e não ter, eu digo: “Vocês nunca trabalharam com produtos da SUNIDEAS?” Aí eu dou o telefone, de repente até já ligaram pra cá, mas eu procuro dar o contato, eu não tenho cartãozinho, mas dou o telefone: “Dá uma ligadinha pra lá. Olha, eu não sei nada de preço, não sei te dizer, mas vou te dar o telefone, fala com o fulano”. É um meio de divulgar. (Funcionário, IAR).

Fui à feira CONSTRUSUL (Feira de Materiais de Construção) este ano e fiquei muito feliz em ajudar as pessoas. Nossa, elas têm muitas dúvidas sobre os produtos, e eu pude ajudar elas a resolverem alguns problemas. Fico aqui produzindo tudo, é bom ver o que as pessoas pensam sobre o que eu faço, o que elas precisam (Funcionário, ANT).

Atualmente, a SUNIDEAS possui uma carteira com 912 clientes, incluindo Ferragens, Revendas, Distribuidores e Construtores. O relacionamento com clientes é construído de forma contínua e por iniciativas simples, como as citadas acima durante as entrevistas. De acordo com os registros de cadastro, o período de maior crescimento médio da carteira (em torno de 64%) foi de 2001 a 2003 quando a área de vendas era formada pelo Diretor Executivo e Representantes. Em 2009, já com uma vendedora interna, atingiu-se o crescimento de 53% ao ano. Mesmo não tendo um crescimento constante neste patamar, não foi evidenciada a redução da carteira de clientes ao longo da trajetória de vida da empresa. Ao contrário, percebe-se que ao mesmo tempo em que os novos clientes são desenvolvidos, clientes mais antigos permanecem como parceiros de negócio: *“Acompanho o desenvolvimento da empresa e percebo que ela nunca foi acomodada, nunca estão satisfeitos. Quando entro na empresa, vejo sempre mudanças e a satisfação em mudar para melhor”* (Revendedor, ROD).

O posicionamento de uma empresa parceira, que preza o atendimento de qualidade e que constrói um ambiente de melhoria contínua desperta o interesse de novos clientes. Além de estar presente em lojas, a SUNIDEAS atende diretamente os clientes que acessam a fábrica buscando solucionar os seus problemas. A facilidade de acesso, a agilidade no atendimento e a atenção na solução de problemas são características apontadas pelos entrevistados que estão relacionadas com a experiência do fundador da empresa em vendas diretas (incluindo em balcão)

e com a localização geográfica privilegiada. Independentemente do tipo de relacionamento, se o cliente foi desenvolvido pelo representante, por vendas internas ou através de revendedor.

Os clientes estão distribuídos em 188 cidades do estado do Rio Grande do Sul, sendo que a maioria está concentrada em Porto Alegre e Grande Região Metropolitana (55%). Apesar desta grande concentração, as cidades de Pelotas, Cruz Alta, Santa Maria, Sapiranga e Rio Grande apresentam um número de clientes acima da média, e fazem parte do grupo de cidades com mais de 10 clientes. Estas regiões são desenvolvidas por representantes comerciais e clientes que estão a ponto de se considerarem antigos (com mais de cinco anos de relacionamento). O objetivo de desenvolver novos representantes fora da região metropolitana está citado no plano de expansão comercial.

Atualmente, a empresa tem 17 funcionários distribuídos em Produção (12), Vendas (1) e Administração (4). Além dos funcionários a empresa conta com serviços parceiros e/ou terceirizados: Contabilidade (1), Químico (1), Vendas (1), Limpeza (1). Esporadicamente, a empresa contrata serviços de Marketing (1) e Manutenção (3).

Os funcionários são na maioria homens (11), estão na faixa de 30 à 40 anos de idade (15) e tem em média cinco anos de empresa. As mulheres estão presentes em todos os processos da empresa, desde a administração (3), vendas (1) e produção (2).

A escolaridade dos funcionários é de Ensino Fundamental ou Ensino Médio Incompleto (13). A formação em nível superior é característica do nível intermediário, que está em fase de consolidação: Engenharia de Produção (1), Administração de Empresas (3). Todos têm a prática profissional em outras empresas, porém empresas de outros ramos da área de indústria, serviços e comércio: Hotelaria, Vestuário, Comércio de Laticínios, Automotivo, Construção Civil. Além do Diretor Executivo, a empresa conta com mais um funcionário com expertise técnica na indústria química e de impermeabilização.

Os funcionários apontam que a empresa é administrada desde o início com planejamento. Porém, se surpreendem com os resultados que alcançaram e têm a expectativa de fazer ainda melhor:

... Em primeiro lugar a competência do patrão (risos), porque pelo que nós começamos, olha, o mérito eu passo todo pra ele. No nosso Brasil a dificuldade que tem um empresário de seguir em frente, então, dou os parabéns pra ele de saber administrar tudo direitinho. Parabéns pra ele, porque soube levar, está sabendo levar ainda (Funcionário, ANT).

“Eu não esperava ver ele chegar aonde ele chegou. O trabalho é bem feito. O negócio tomou uma proporção que ninguém esperava, acho que nem o GCH tem dimensão do que está acontecendo” (Funcionário, AMH).

Quando eu vi aquela mesa cheia de pedidos e as pessoas trabalhando, percebi que a empresa poderia fazer muito mais e melhor! Foi por isso que vim, quero trabalhar aqui para fazer isso acontecer. Este é o desafio (Funcionário, ROA).

Além do esforço pessoal, os funcionários ressaltam o bom relacionamento com o Diretor Executivo, a liberdade para realizar as atividades, o compartilhamento das informações e a relação de confiança como característica que sustentam o desenvolvimento do trabalho. Envolvidos em um ambiente de mudança, os funcionários demonstram gostar do trabalho e da relação com a liderança:

Então, a minha parte, o que eu faço, eu faço o que eu gosto. Todo o meu trabalho que faço de tirar nota, faturamento, de lidar com os clientes quando estão com pendências, ligar, telefonar, essas coisas, tudo isso eu gosto de fazer.... E eu gosto do jeito que ele trabalha comigo porque ele não é de ficar me cobrando as coisas, porque ele sabe que o que eu estou fazendo está saindo de acordo como a gente combinou. Então, raramente ele deve me cobrar alguma coisa que eu fiz, eu até gosto que fale pra mim às vezes alguma coisa, porque podia ser diferente; mas não, geralmente eu chego: “Olha, GCH, a gente poderia fazer isso. Não, se tu acha que é melhor vamos fazer (Funcionário, IAR).

Graças a Deus, o GCH sempre é bem compreensível, ele ouve, por isso que deu certo. Olha, parece mentira, mas faz 13 anos, a gente nunca se desentendeu, é incrível, é difícil... Eu considero aqui minha casa, sinceramente, e nunca me prevaleci da liberdade que o GCH me dava, sempre procurei cumprir com as minhas obrigações. E o meu sistema é esse, não vou mudar... (Funcionário, ANT).

“O GCH está sempre buscando recurso, compartilha o sonho. Vejo o envolvimento dele no negócio, as vezes sem saber, ele vai, busca, tenta fazer de um jeito ou de outro. Isso é contagiante” (Funcionário, ROA).

O êxito desta empresa e a constante desacomodação motivam a pesquisa sobre as capacidades que a impulsionam para a mudança e ao mesmo tempo a resgatam para o equilíbrio, para o crescimento e para a estabilidade. As

características apresentadas anteriormente compõem a figura da SUNIDEAS hoje. Porém, acredita-se que a empresa hoje é resultado de um ciclo adaptativo de problemas e soluções de empreendedorismo, engenharia e administração. Pretende-se evidenciar este ciclo a partir da trajetória histórica da empresa e da análise do comportamento estratégico.

6.1.2 Identificação dos marcos histórico da empresa

A história da SUNIDEAS é organizada em três períodos, os quais apontam um marco fundamental de mudança. Ao longo da descrição dos períodos históricos são exploradas as características da empresa que revelam as decisões estratégicas e os elementos de estrutura, tecnologia e processo. Como resultado, busca-se a construção do mapa da história da Empresa capaz de desvendar a sua trajetória.

6.1.2.1 Primeiro período (1999 - 2004): o arranque

No início da sua atividade, a SUNIDEAS apresenta-se com uma organização formada por fôlego e energia. Estes dois elementos impulsionaram o investimento em uma estrutura base de negócio: máquinas rudimentares, uma lista de compras de matéria prima, o espaço físico compartilhado com uma outra fábrica, um telefone, um manual de orientações do químico responsável, a vontade de um administrador e a prática de um técnico.

Ao longo de um período de três meses, a empresa foi organizada através de contatos telefônicos entre o administrador e o técnico. Os contatos eram realizados na sua maioria no final de semana, quando o técnico tinha disponibilidade. Nos dias úteis, o administrador planejava, buscava recursos, desenvolvia contatos com pessoas do meio (fornecedores, clientes e mentores). No final de semana seguinte, revisava com o técnico o que faltava para finalmente iniciarem a produção de produtos:

O GCH no fim de semana... Na época não tinha celular, eu vinha pra cá e o GCH me ligava: "Pra fazer o Hidro o que vai?" Aí eu dava uma relação de material pra ele, aí o GCH naquela semana pesquisava preço. Aí chegava no outro fim de semana, chegava no sábado ele me ligava: "Seu ANT, quanto tempo leva pra fazer? Quantas horas leva pra fazer?" Porque tinha mais custo, ele queria ver quanto ia gastar para fazer uma tachada de hidro. Aí eu dava, e assim começou (Funcionário, ANT).

O marco histórico destas idas e vindas foi a fundação da empresa, em 05 de novembro de 1999. Nesta data, com registro da empresa, produtos e embalagens

definidos, uma carteira inicial de clientes, e uma primeira compra de matéria prima entregue junto com as máquinas e equipamentos necessários para a produção, a empresa iniciou suas atividades.

“Quando estava construindo as coisas da empresa já estava fazendo o logotipo e correndo atrás dos fabricantes de embalagens.... Eu comprava, entregava, tirava o pedido interno, tirava nota, atendia telefone...” (Diretor Executivo, GCH).

O técnico era responsável pela produção, e o administrador pela venda. Por quatro meses a empresa contava com a divisão do trabalho realizada por estas duas pessoas. O início da produção foi viabilizado pela expertise de tecnologia do produto e não de produção. O engenheiro químico responsável definiu a formulação dos quatro primeiros produtos, e o técnico com o *know how* em aplicação, produzia e conduzia o teste de confiabilidade. A fabricação era feita de forma artesanal, as embalagens eram enchidas com canecos. O processo de produção era dependente do homem e do seu esforço em realizar a tarefa.

Este período é marcado pela dedicação destas duas pessoas (administrador e o técnico) e a sua forma de compartilhar as responsabilidades. Com o tempo, a realização do sonho foi sendo percebida:

... então, ele deixava o telefone: “Se tocar o senhor atende e toma nota do pedido”, não tem problema, e ele saía pra rua. Daqui a pouco ele me ligava: “Seu ANT, tem pedido aí? Não, não tem”. A gente fazia pra uma fábrica, essa fábrica até faliu. Um dia ele ligou da rua: “Olha, um cara me ligou e está fazendo um pedido, está entrando um fax, o senhor vai lá e olha qual o valor do pedido”. Nunca me esqueço, o valor era R\$ 3 mil, o GCH deu um grito de alegria (risos). Foi o nosso primeiro pedido grande, ele não deve lembrar, mas eu me lembro disso aí. Era R\$ 3 mil, ele ficou bem faceiro. O primeiro pedido grande que entrou, nunca me esqueço. Ele me disse: “Vê qual é o valor”; quando eu disse ele deu um grito de alegria pelo telefone. Isso é uma coisa que me marcou, porque a gente estava engatinhando, mas foi muito bom (Funcionário ANT).

A administração do negócio e o processo de venda foram conduzidos pelo administrador, fundador da empresa e seu principal investidor. Por utilizar o capital próprio, o Diretor Executivo precisava investir de forma segura pois o retorno do investimento era o seu poder de arranque. Todas as responsabilidades do negócio foram absorvidas pelo administrador, inclusive o suporte à produção quando os pedidos começaram a fazer mais volume. No final deste período, em 2003, uma secretária e um motorista foram contratados:

Contratei a secretária para atender telefone, digitar os bloquetes... A produção já tinha mais 3 ou 4 pessoas, e o motorista que fazia a entrega com o meu carro, uma F1000. Eu ia de carro, abria a empresa e o motorista usava o meu carro, ele chegava no final do expediente e eu ia embora. E isso foi por bastante tempo (Diretor Executivo, GCH).

À medida que o negócio foi se desenvolvendo, a rede de representantes e revendedores foi sendo tratada na informalidade. Segundo o Diretor Executivo: *“Quem quer vender? Venha e vamos conversar! Precisava vender o que tinha produzido”*. Esta estratégia resultou em uma rede de cinco revendedores, que permanecem envolvidos com o negócio, e uma pequena equipe de suporte.

O deslançar da venda e da produção encerram este período. Em 2004 SUNIDEAS tinha uma equipe de seis funcionários para suportar o crescimento do *portfólio* de produtos em mais de três vezes, treze produtos fabricados nesta fase), e da carteira de clientes, que havia aumentado em sete vezes (167 clientes eram atendidos nesta fase). A satisfação e o entusiasmo em ver o negócio arrancar e gerar resultados positivos impulsionam o próximo período, marcado pela decisão de arriscar, assumir contas maiores e buscar o desenvolvimento.

6.1.2.2 Segundo período (2005 - 2009): A estrutura

Em razão do encerramento de um dos negócios da família, em 2005, as instalações da SUNIDEAS não poderiam permanecer no local de sua fundação. Percebendo a implicação desta decisão para a continuidade do negócio, o Diretor Executivo buscou localizar um novo espaço para o desenvolvimento das operações.

Impulsionado pelo desejo em permanecer na cidade de Porto Alegre, fixou-se em localizar uma região de fácil acesso e de identificação industrial. Após meses de busca, encontrou pavilhões abandonados à venda. A família optou pela compra dos pavilhões e a cobrança de um aluguel para que SUNIDEAS pudesse instalar-se.

Com o alívio de ter um novo local de trabalho e com a pressão em assumir um custo fixo elevado pelo aluguel do espaço, SUNIDEAS inicia o seu novo período, marcado pela mudança e organização de um novo espaço de trabalho. O aumento das responsabilidades de atendimento ao cliente, das rotinas administrativas relacionadas ao faturamento e de desenvolvimento de novos canais de comercialização conduzem a organização da empresa em dois segmentos (fabricação e comércio) e a sua operacionalização em macroprocessos.

a) Produção

Ocorrem as primeiras tentativas em desenvolver uma posição de supervisão de produção. O Engenheiro Químico responsável pela formulação dos produtos permanecia em contato com a empresa. O técnico permanecia liderando a produção, porém demonstrava-se sobrecarregado pela responsabilidade de lidar com os novos funcionários, organizar o maquinário e o processo de fabricação.

Em 2006, SUNIDEAS contava com uma linha de quatorze produtos fabricados em suas instalações. Com o olhar técnico sobre o produto e a produção em lotes de compra, a qualidade do produto era assegurada. Porém, algumas situações foram apontadas como limitantes no final deste período (2008-2009):

- com o aumento do número de pedidos, a restrição da produção de produtos confiáveis começa a ser sentida a partir de reclamações de clientes e da limitação de produção nos volumes de entrega requeridos;
- com o tempo, os funcionários começaram a apontar cansaço, desgaste físico, culminando com o afastamento do trabalho.

Eu dormia pensando que amanhã tinha que fazer isso, fazer aquilo, tinha que entregar, eu dormia com aquilo. Vinha pra cá às 4 horas da manhã, eu me levantava e vinha pro serviço... Cheguei no limite, mas não me arrependo (Funcionário, ANT).

b) Vendas

Ocorre a primeira iniciativa de complementação do *portfólio* de produtos através da importação do produto fita aluminizada. Devido ao volume de venda e à necessidade de expandir a carteira de clientes, uma posição interna de vendas foi absorvida.

A vendedora primeiramente assumiu o canal de vendas por telefone e a responsabilidade de desenvolver novos clientes. O Diretor Executivo permaneceu em vendas, porém focado em contato a clientes de maior porte. Os representantes desenvolvidos no período anterior permanecem vinculados à empresa neste período. Neste momento, a empresa já contava com 510 clientes. Estes clientes em sua maioria são Ferragens, Madeireiras e pequenos Distribuidores localizados na região metropolitana de Porto Alegre.

c) Administração

A rotina de trabalho foi sendo estabilizada a partir da organização da divisão das tarefas em duas posições:

- relacionamento interno, atendimento de funcionários e representantes: as responsabilidades orientadas ao atendimento de funcionários (contratação, folha de pagamento e benefícios), ao atendimento de requisitos legais, que envolvem desde a entrega de EPIs - Equipamentos de Segurança Individual, à aprovação do PPRA - Plano de Prevenção de Riscos e Acidentes, da empresa, ao atendimento dos representantes (pagamentos de comissões de vendas);
- relacionamento externo, faturamento e pagamentos: as responsabilidades orientadas ao faturamento de vendas, cobrança de inadimplências, relacionamento com a consultoria fiscal e contábil.

As demais responsabilidades administrativas, vinculadas as compras e as finanças eram absorvidas pelo Diretor Executivo. Nesta fase de desenvolvimento observa-se uma forte tendência de organização, porém não no sentido de descentralização do controle. A liderança do Diretor Executivo é percebida, engajando os funcionários para o desenvolvimento de autonomia na realização das atividades. A SUNIDEAS finaliza este período com uma estrutura organizacional mais ordenada, porém enxuta para sustentar o seu crescimento, demonstrada na figura 21.

Figura 21: Desenho da estrutura da SUNIDEAS



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012) com base em dados coletados (2011).

A estrutura dos macroprocessos de produção, vendas e administração neste período é definida informalmente. Não foi identificado um plano estratégico para a organização da empresa. Observa-se que a estrutura é influenciada pelos ocupantes

de suas posições de referência: vendedor interno, assistente administrativo e técnico de produção. O Diretor Executivo contava com a expertise das pessoas ocupantes destas posições para a empresa desenvolver o trabalho de forma mais eficiente. Como resultado, percebe-se o relacionamento baseado na confiança e no estímulo em fazer as coisas acontecerem, conforme apontado anteriormente na caracterização da empresa.

6.1.2.3 Terceiro período (2010/2012): a operação

O lema “fazer o para sempre todos os dias”, criado por GCH, marcou o início do Terceiro Período e a fase de desenvolvimento operacional da empresa. A obrigatoriedade legal em confeccionar a nota fiscal eletrônica levou o Diretor Executivo a decidir pela implementação de um *software* de gestão integrada.

A implementação deste sistema gerou uma instabilidade na área administrativa. Até então, a empresa utilizava um sistema operacional básico para cadastro de clientes, e não registrava dados operacionais em sistema, como estoque de matéria prima, de produtos prontos, de produtos vendidos. Além disso, devido à terceirização dos processos contábeis e fiscais, o desconhecimento sobre os requisitos legais gerou uma resistência para a aquisição do sistema e a necessidade de rápida adaptação: *“Para minha surpresa, a decisão foi a compra de um sistema operacional robusto que é muito bom! A adaptação foi sofrida e rápida, sem tempo para pensar, tinha que ser feito e foi feito”* (Contador - NEL).

... Antigamente tu ias fazer uma fatura, ia no calendário calcular quantos dias, hoje tu só dás o prazo e ele já bota as data, já divide os valores naquelas datas, aí tinha que ir na calculadora dividir, ainda tinha os quebrados, tinha que calcular com os quebrados, e hoje não, hoje tu só digita e é mais fácil (Funcionário - IAR).

Este evento possibilitou a visão sobre necessidades antes não percebidas, que devido ao porte alcançado pela empresa podem impactar na sua sustentabilidade. O Diretor Executivo aponta que passou a observar a necessidade de melhorar a forma como os processos são executados, como a tecnologia pode contribuir para o ganho de produtividade, como investir para a empresa crescer e quais as oportunidades para isso acontecer.

Conforme sinalizado anteriormente, na fase de Estrutura, os funcionários entrevistados apontam o aumento do número de pedidos e as limitações de entrega

como demandas que impulsionaram o investimento em melhoria do processo de fabricação e de distribuição. A produção estava sendo o gargalo de crescimento da empresa, de acordo com o Diretor Executivo. Além da limitação de produção e entrega, a oportunidade de crescimento com expansão do mercado estava sendo percebida em feiras e nas visitas aos clientes. De acordo com o Diretor Executivo: *“Temos capacidade de vender para outras cidades e estados. Temos um produto de qualidade, que vende, precisamos montar a estrutura para fazer isso acontecer”*.

A partir destas constatações, foi tomada a decisão de remodelar o processo de fabricação e melhorar a distribuição dos produtos. Algumas ações foram evidenciadas, conforme demonstrado no quadro 26 a seguir.

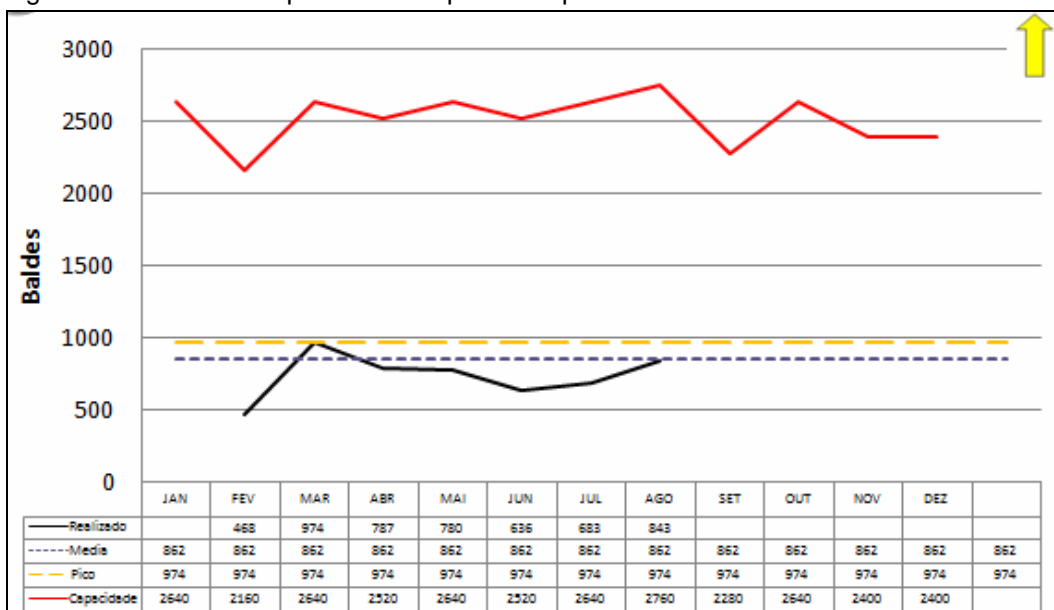
Quadro 26: Ações de investimento e expansão

Ações de Investimento e Expansão	Investimento K = Mil	Data de Implementação
Compra de dois novos caminhões	R\$100K	Jan'10
Contratação de Assistente Administrativo	R\$108K	Abr'10
Compra de maquinário	R\$300K	Jan'11
Contratação de Coordenador de Produção e Materiais	R\$48K	Dez'11
Aumento da área física de produção	R\$150K	Jan'12
Inventário de matéria prima e produtos prontos	R\$3K	Mar'12
Contratação de Empresa parceira para estruturação da área de vendas	R\$10,2K	Mai'12

Fonte: Informações coletadas SUNIDEAS (julho, 2012).

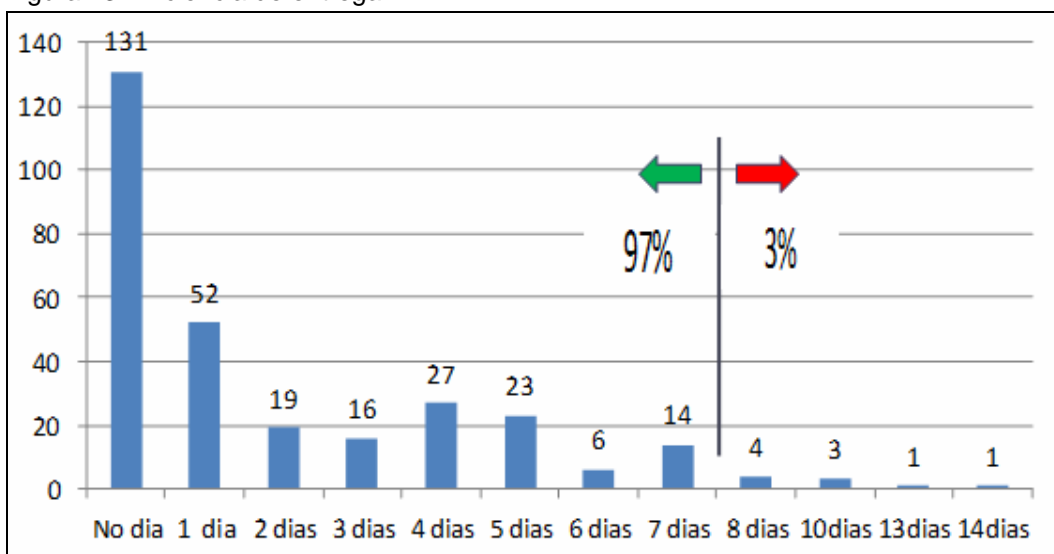
Algumas ações permanecem em desenvolvimento, porém alguns resultados já foram alcançados: a capacidade de produção foi em média aumentada em três vezes devido à instalação de maquinários, os processos de produção foram padronizados e a equipe operacional treinada. Além da melhoria dos processos de fabricação, um novo processo de armazenagem foi estabelecido (produtos prontos e matéria prima) para reorganizar a entrega ao cliente. Na sequência apresenta-se dois gráficos, figura 22 e 23 do estudo de expansão da capacidade produtiva do seu principal produto e o indicador de eficiência de entrega.

Figura 22: Estudo de expansão da capacidade produtiva



Fonte: Informações coletadas SUNIDEAS (julho, 2012).

Figura 23: Eficiência de entrega



Fonte: Informações coletadas SUNIDEAS (julho, 2012).

As melhorias voltadas à produção puxaram a reorganização de vendas. Ações como a estruturação de indicadores, o mapeamento de mercado e a seleção de novos representantes comerciais estão em fase de desenvolvimento. Uma iniciativa já implementada foi a revisão do material de divulgação e uma apresentação institucional finalizadas em julho/2012. A partir deste material de apoio, a equipe de vendas está fazendo treinamentos em ferragens e distribuidores buscando aproximação com o vendedor final:

Fazer os treinamentos está sendo fundamental para entendermos como desenvolver uma estratégia de maior aproximação ao vendedor da loja, como fazer ele lembrar da SUNIDEAS como um produto de primeira escolha (Empresa Parceira Vendas, RCD).

“Eu quero vender produtos dos quais eu entenda, saiba a procedência, tenha confiança que o meu cliente vai ficar satisfeito” (Distribuidor, AFC).

A partir da “revolução industrial” que representa este período, conforme mencionado por SCF, percebe-se que a equipe da SUNIDEAS está envolvida em um processo de mudança muito intenso. Uma nova área administrativa acaba de ser construída para atender um novo *layout* de instalações dos segmentos de fábrica e comércio. *“A SUNIDEAS está em fase de ebulição, buscando construir um caminho sustentável para o seu crescimento” (Empresa Parceira Vendas, RCD).*

6.1.3 Identificação do mapa de história da empresa

Ao revelar a descrição da empresa em cada período histórico, percebe-se que a empresa assume uma forma contínua de organização. Esta forma está relacionada à conservação do modelo de negócio - produção e venda de um produto de alto giro. Porém observa-se que as decisões estratégicas promovem um movimento constante nos elementos de estrutura, tecnologia e processos. Alguns exemplos: a) A estrutura organizacional inicia com a divisão do trabalho por duas pessoas, uma em produção e outra em vendas. A medida que se desenvolve, a empresa organiza a sua estrutura em níveis hierárquicos e formaliza outra área, a de administração; b) A tecnologia inicia no desenvolvimento do produto, e à medida que a produção exige maior escala, a tecnologia de processo vai sendo implementada como resultado do investimento de maquinário e de qualificação profissional; c) O processo acompanha os elementos de estrutura e tecnologia possibilitando a sofisticação das entregas: desde a informalidade do desenvolvimento de revendedores até mapeamento de mercado para a seleção de representantes.

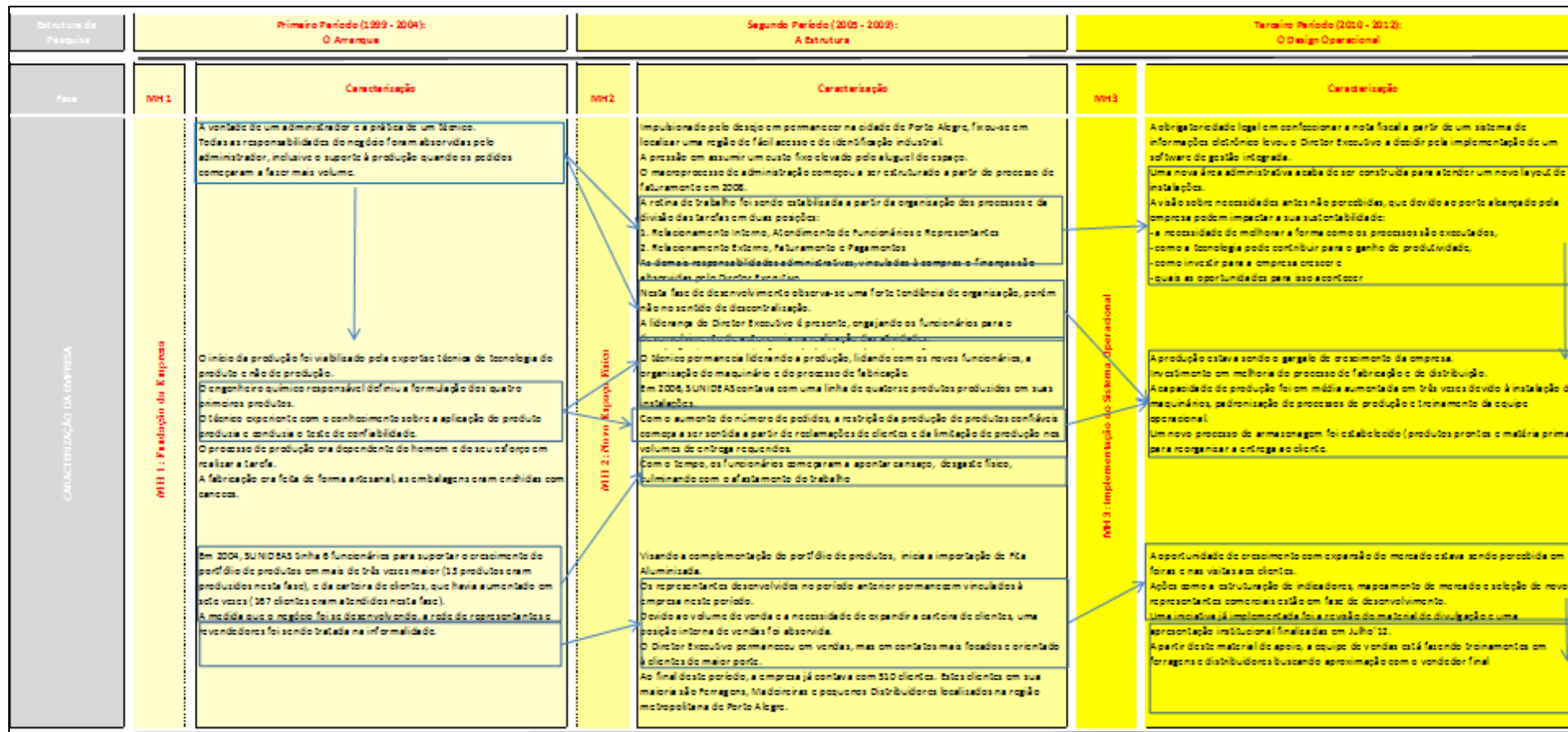
Evidenciam-se características peculiares de pequenas empresas apresentadas por Leone (1999). Observa-se que as decisões em um primeiro momento são tomadas para resolver um problema pontual, seja por necessidade ou por esgotamento de um recurso. Estas decisões envolvem primeiramente uma análise de custo que fortalece uma tendência de escolhas que envolvam baixo risco e rápida solução de problemas. Não foram encontradas evidências que sugerem

ações de planejamento de processo muito elaboradas e de preocupação com a eficiência dos processos. Porém, a exploração de recursos sugere a utilização racionalizada daquilo de que a empresa dispõe.

Verificou-se também que as ações são influenciadas por uma administração monolítica, fundamentada por decisões passadas (experiências vividas pelo Diretor Executivo ou por funcionários de confiança). Ao mesmo tempo, o período de “A Operação” aponta evidências da utilização de indicadores de resultado de produção para a tomada de decisão em relação a novos posicionamentos de vendas, e de vendas para a produção. A influência de um nível intermediário de liderança e de decisões compartilhadas com alguns funcionários demonstram a abertura para uma possível modificação na estrutura organizacional.

A partir desta análise, observa-se que cada um dos períodos históricos marca uma fase de desenvolvimento da empresa. Desta forma, apresenta-se o Mapa da História da Empresa e conclui-se que a SUNIDEAS apresenta ações e características distintas em cada um de seus períodos históricos. Este quadro resumo tem a função de colaborar para a análise da formação do comportamento estratégico da empresa e para o mapeamento do seu processo de contínuo ajustamento.

Figura 24: Mapa da história da SUNIDEAS



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

6.2 O MAPEAMENTO DO PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO

Miles e Snow (1978) indicam que a organização é um encaixe entre os elementos que formam a estratégia, tecnologia, estrutura e processo articulado por uma proposta e pela forma com que estabelece o mecanismo para realizar esta proposta em um ambiente definido, e suscetível às decisões tomadas pelos executivos. Considerando estas indicações, observa-se que o comportamento estratégico pode ser modificado. Teece (2007) revela que existem pontos de inflexão que fomentam uma decisão entre permanecer flexível dentro de um determinado comportamento preordenado e assumir um comportamento emergente. Neste sentido, observa-se a relevância de identificar os elementos que formam o comportamento estratégico da empresa.

Busca-se nesse capítulo analisar o mapa da história da empresa através das perspectivas de análise do comportamento estratégico e identificar os fundamentos estratégicos que influenciam o seu processo de contínuo ajustamento. A metodologia proposta orientou o desenvolvimento desta fase de pesquisa em quatro etapas: a) Identificação dos Fundamentos Estratégicos da SUNIDEAS; b) Caracterização das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico da SUNIDEAS; c) Análise das Perspectivas em uma trajetória histórica; e d) Apresentação do Mapeamento do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico.

6.2.1 Identificação dos fundamentos estratégicos

O mapa da história da SUNIDEAS revela a origem do negócio como sendo a fabricação e comercialização de produtos de impermeabilização. Considerou-se este o início de uma abordagem sobre o modelo de negócios da empresa e dos elementos formadores da sua estratégia.

Buscando identificar os fundamentos estratégicos da empresa, entrevistas em profundidade com o Diretor Executivo da empresa apontaram três elementos-chaves que compõem o seu modelo de negócios: comercialização de alto giro, fabricação de produtos em escala e entrega ao cliente:

Desde o início eu fazia a entrega, ajudava a produzir e vendia. A medida que a venda foi aumentando, eu fui contratando mais gente, mas o modelo sempre foi esse. Os clientes queriam o produto em casa e eu entregava de qualquer forma. Eu carregava peso, mesmo com o problema de coluna que eu tinha. Depois de um tempo, contratei uma secretária para ajudar com a venda, pelo menos atender ao telefone, os ajudantes para produzir e um motorista para fazer as entregas. (Diretor Executivo, GCH).

O mapa da história da empresa permite localizar evidências que confirmam este modelo de negócios e que revelam as estratégias que orientaram a sua implementação nos períodos históricos de MH1, MH2 e MH3.

Em um período mais recente (MH3) do mapa da história da empresa, identificou-se o movimento de flexibilizar vendas diretas e indiretas para elevar os volumes de produção e vendas e expandir a atuação no mercado com a comercialização de produtos de alto giro. Uma área de vendas interna está organizada para atender os clientes que compram o produto direto de fábrica, e uma área de vendas externa está estruturada para atender os ferragistas, distribuidores e revendedores. Conforme descrito anteriormente, os volumes de vendas cresceram além da capacidade produtiva levando a empresa a desenvolver uma tecnologia de fabricação que suporte a produção em escala. O trabalho manual que desde a fundação está orientado para desenvolver a escala em produção em alguns casos passa a ser substituído por máquinas, e a produção em lotes de compra passa a ser realizada em lotes de estoque de segurança. O Diretor Executivo aponta que a demanda de trabalho determina quantos profissionais serão necessários e em quais áreas e utiliza esta base para estabelecer uma estrutura operacional orgânica. Ele afirma que sendo uma empresa pequena, os funcionários precisam ter a flexibilidade e a disponibilidade de atuar em diversas frentes. Neste sentido, a estrutura de comercialização começa a ser reorganizada com o objetivo de equilibrar a capacidade produtiva com a expansão para outras cidades e manter a condição original de fazer a distribuição do produto. Percebe-se que o modelo de negócios é suportado por estratégias que orientam o dia a dia da empresa. Considerando o conteúdo coletado no mapa da história da empresa e nas entrevistas em profundidade com o Diretor Executivo identificou-se as estratégias da SUNIDEAS como sendo:

- a) estratégias identificadas através das entrevistas:
 - comercializar produto de alto giro;
 - flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos;

- desenvolver a escala em produção;
- desenvolver uma tecnologia de fabricação que suporte a produção em escala;
- fazer a distribuição do produto;
- estabelecer uma estrutura operacional orgânica.

Analisando a forma de descrição destas estratégias, percebe-se que as estratégias identificadas podem ser consideradas mais amplas ou mais específicas. As Estratégias Amplas (EA) caracterizam caminhos mais abrangentes e próximos ao modelo de negócio. Conforme a citação do Diretor Executivo apresentada acima, comercializar produtos de alto giro, desenvolver a produção em escala e distribuir seus produtos são estratégias genuínas, que foram implementadas desde o início da trajetória da empresa e permaneceram evidentes em todos os momentos. São estratégias que identificam o negócio da SUNIDEAS.

Por outro lado, as Estratégias Específicas (EE) orientam a atuação da empresa em um momento e estão focadas para uma oportunidade percebida. De acordo com a descrição acima, flexibilizar a atuação de vendas, desenvolver uma tecnologia de fabricação e estabelecer uma estrutura orgânica são estratégias implementadas em MH3 que foram motivadas por uma oportunidade de expansão da atuação no mercado e pela necessidade de melhorar a organização interna da empresa.

Assim, as estratégias amplas e específicas da SUNIDEAS podem ser observadas de acordo com o enfoque dado ao modelo de negócios ou a uma demanda do negócio, e podem ser apresentadas da seguinte forma.

Quadro 27: Estratégias amplas e específicas

Descrição da Estratégia Identificada através das Entrevistas	Enfoque	Estratégia
Comercializar produto de alto giro	Modelo de Negócios	Estratégia Ampla (EA)
Desenvolver a escala em produção		
Fazer a distribuição do produto		
Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	Demanda do Negócio no Período Histórico	Estratégia Específica (EE)
Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala		
Estabelecer uma estrutura operacional orgânica		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Com o objetivo de compreender o desdobramento da estratégia ampla para as específicas e verificar a existência da trajetória de dependência, analisou-se novamente o mapa da história da empresa em cada período histórico para complementar os achados apresentados acima referentes ao período mais recente da história (MH3).

O enfoque na comercialização de alto giro inicia em MH1 a partir da escolha do principal produto de venda, que foi definido pelo Diretor Executivo, com o apoio do técnico experiente. O Diretor Executivo aponta que a disponibilidade da matéria prima para a fabricação do produto, o espaço no mercado, a capacidade técnica e o processo de produção foram os principais aspectos analisados para estruturar este modelo. É possível observar que durante MH1 a empresa apresentava uma estratégia definida pela intuição e pela vontade de fazer as coisas acontecerem. A empresa iniciou como uma organização formada pela “vontade de um administrador” e pela “prática de um técnico”, ou seja, a estrutura base do negócio fornecia subsídios para “o que deveria ser feito”: comercializar, produzir e administrar. Com o tempo o “como deveria ser feito” foi sendo aprendido, e as estratégias de MH1 foram sendo ajustadas.

Em MH2 percebe-se que o Diretor Executivo e o técnico mantêm a estratégia de atuação, porém aprimoram o como fazer. A capacidade de trabalho atinge o limite máximo de utilização dos recursos inicialmente aplicados e torna-se necessário estruturar processos, criar formas mais organizadas de produção e adicionar recursos. No período seguinte (MH3), esta estrutura assume um formato operacional mais robusto e orientado para a expansão do mercado.

Além de amplas e específicas, as estratégias identificadas podem ser relacionadas aos macroprocessos de vendas, produção e administração da empresa. Considera-se que os mesmos reúnem um conjunto de rotinas de trabalho que viabilizam o funcionamento da empresa. Em Vendas, observaram-se como rotinas de trabalho o atendimento ao cliente por telefone e as visitas. Em Produção, identificaram-se as rotinas de fabricação do produto, de separação de pedidos, de roteirização para o transporte de entregas. Em Administração, foram observadas as rotinas de atendimento de funcionários e representantes, de faturamento e de pagamentos. Observa-se que a rotina de trabalho permanece ao longo da trajetória da empresa, porém ela é ajustada para atender as demandas do negócio, como a variação de recursos e tecnologias disponíveis, sob influência das estratégias específicas.

Desta forma, a partir do mapa da história da empresa identificou-se o desdobramento das estratégias amplas em estratégias específicas que nortearam os marcos histórico (EE; MH1, MH2 e MH3) e relacionou-se os macroprocessos que elas influenciam.

Quadro 28: Estratégias por período histórico

Estratégias Identificadas através das Entrevistas	Macroprocessos
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE_MH1, EE_MH2 e EE_MH3	Vendas, Produção e Administração
EA: Comercializar produto de alto giro	Vendas
EE_MH3: Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	
EE_MH2: Estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	
EE_MH1: Comercializar	
EA: Desenvolver a escala em produção	Produção
EE_MH3: Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala	
EE_MH2: Criar a produção em escala	
EE_MH1: Produzir	
EA: Fazer a distribuição do produto	Administração
EE_MH3: Organizar uma estrutura orgânica	
EE_MH2: Adicionar recursos	
EE_MH1: Administrar recursos	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Percebe-se que a formulação das estratégias sofre alterações ao longo da trajetória analisada. A partir da entrevista focal realizada com o Diretor Executivo é possível identificar que a formulação estratégica da SUNIDEAS é centralizada. A constante utilização do pronome “EU” aponta a administração monolítica, característica de pequena empresa conforme apontada por Leone (1999). Apesar de compartilhar a estratégia com os funcionários, o desdobramento estratégico depende muito da intervenção e do esforço do Diretor Executivo - anteriormente foi citada a necessidade de ele participar da produção no envase de produtos para a entrega ao cliente e de ser o único responsável por alguns processos administrativos, como compras, desenvolvimento de novos produtos, contabilidade, etc..

Outra característica de pequenas empresas observada a partir da formulação estratégica está relacionada ao processo de tomada de decisão. Conforme foi citado

por Leone (1999), estas empresas tendem a tomar decisões de forma intuitiva à medida que a necessidade é percebida. No caso da SUNIDEAS, esta situação é caracterizada em MH1. Porém, à medida que a empresa assume uma estrutura mais organizada, com processos e rotinas de trabalho estabelecido, a tomada de decisão começa a ser fundamentada por números, por informações qualitativas. Na SUNIDEAS esta situação começa a ser percebida em MH3.

A análise de cada uma das estratégias descritas anteriormente, evidenciadas a partir do mapa da história da empresa, entrevista focal e da observação participante, possibilitou a localização das estratégias amplas e específicas em um fluxo de ajustamento, conforme quadro 29 que pode ser determinado desde a estratégia puramente deliberada ou emergente, conforme o referencial teórico proposto por Mintzberg e Waters (1985).

Quadro 29: Estratégias e o fluxo de ajustamento estratégico

Estratégias Identificadas através das Entrevistas	Macroprocessos	Fluxo de Ajustamento Estratégico	
		Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE	Vendas, Produção e Administração	Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente
EA: Comercializar produto de alto giro	Vendas		
EE_MH3: Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos			
EE_MH2: Estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos			
EE_MH1: Comercializar			
EA: Desenvolver a escala em produção	Produção		
EE_MH3: Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala			
EE_MH2: Criar a produção em escala			
EE_MH1: Produzir			
EA: Fazer a distribuição do produto	Administração		
EE_MH3: Organizar uma estrutura orgânica			
EE_MH2: Adicionar recursos			
EE_MH1: Administrar recursos			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Percebe-se que a Estratégia Ampla tende a ser localizada no campo de estratégia deliberada, enquanto as Específicas, no de estratégia emergente. De acordo com a verificação em campo, os planos estratégicos não são descritos, mas o Diretor Executivo apresenta com consistência as suas ações. Existe a evidência de intenção, de articulação e de controle na sua forma de implementação - na caracterização da empresa foram apresentadas as citações do Funcionário ANT no período de fundação da empresa MH1 que demonstram a intenção de construir uma fábrica, de articular pessoal técnico e fornecedores e de controlar o negócio no dia a dia.

Observa-se que a descrição das estratégias específicas do período 1 (EE_MH1), conforme exposto anteriormente, são diretas e pouco detalhadas. Este tipo de formulação estratégica é típico de um comportamento *Prospector*, segundo os estudos de Miles e Snow (1978), onde a estratégia tende a ser mais emergente para favorecer a exploração das oportunidades. Verificou-se na SUNIDEAS que o enfoque dado pelo Diretor Executivo neste período foi direcionado para a exploração do novo e para viver a experiência de fazer o negócio acontecer de várias formas. À medida que ele percebeu com maior clareza o ambiente e o trabalho, tomou uma decisão que tornou a estratégia específica mais detalhada.

Neste sentido, houve uma sofisticação (ou maior detalhamento) na forma como as estratégias específicas foram descritas, nos períodos 2 e 3 (EE_MH2 e EE_MH3) o que pode revelar a caracterização do comportamento estratégico de tipologia *Analyzer*. Neste comportamento, a estratégia é desenhada com parcimônia, uma vez que envolve a integração de recursos e a exploração de formas de trabalho que devem refletir em lucratividade. A estratégia descrita demonstra a busca do equilíbrio entre racionalizar o uso de recursos e, ao mesmo tempo, flexibilizar o uso deles.

Além de observar os fundamentos estratégicos, Miles e Snow (1978) desenvolveram o modelo do Ciclo Adaptativo para visualizar a empresa pautado em três perspectivas de análise do comportamento estratégico, conforme apresentado no referencial teórico. As perspectivas de análise de Empreendedorismo, Engenharia e Administração são formas de evidenciar os problemas que a organização naturalmente enfrenta e as soluções implementadas para adquirir consistência e estabilidade na sua forma de atuação. Quando analisadas de forma integrada, os autores consideram que estas perspectivas propiciam a visão sistêmica da empresa.

6.2.2 Identificação das perspectivas de análise do comportamento estratégico

Com base na caracterização do Ciclo Adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), e com o objetivo de caracterizar as perspectivas de análise do comportamento estratégico, sugere-se o alinhamento entre os macroprocessos da empresa e as perspectivas propostas por Miles e Snow (1978) no quadro 30.

Quadro 30: Relacionamento entre os macroprocessos e as perspectivas de análise do comportamento estratégico

Macroprocesso da SUNIDEAS	Caracterização Miles e Snow (1978)	Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico
Vendas: processos de vendas interno e externo	Define mercado e direcionamento	1. Problema de Empreendedorismo
Produção: processos de fabricação, expedição e entrega	Define o sistema técnico que operacionalize a solução do problema de empreendedorismo	2. Problema de Engenharia
Administração: processos de relações internas e externas	Define processos e estrutura organizacional que racionalize e estabilize os problemas de empreendedorismo e engenharia	3. Problema de Administração

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

A partir do mapa da história da SUNIDEAS, percebe-se que o seu modelo de negócios está suportado pela integração de três macroprocessos - vendas, produção e administração. Conforme apresentado nos fundamentos estratégicos, estes macroprocessos contêm as rotinas de trabalho da empresa e permitem a formação do seu sistema organizacional.

Adicionalmente, a partir da caracterização de Miles e Snow (1978), é possível perceber que, assim como ocorre com os macroprocessos da empresa, as perspectivas de análise do comportamento estratégico estão integradas e influenciam umas às outras. Os macroprocessos e as perspectivas de análise do comportamento estratégico são de mesma natureza de atuação e por esta razão apresentam alinhamento.

Verifica-se que o Macroprocesso de Vendas formado por processos de vendas interna e externa, está diretamente relacionado com a perspectiva do Problema de Empreendedorismo, uma vez que ele atua para a definição do mercado e de seu direcionamento. Da mesma forma, o Macroprocesso de Produção, formado

por processos de fabricação, expedição e entrega, relaciona-se ao Problema de Engenharia por definir o sistema técnico que operacionaliza a solução do problema de empreendedorismo. E o Macroprocesso de Administração, formado por processos que envolvem relações internas e externas, está relacionado ao Problema de Administração quando este define rotinas de trabalho, processos e a estrutura organizacional que racionalize os problemas de empreendedorismo e engenharia. Complementando o quadro 30 desenvolvido para a análise dos fundamentos estratégicos da SUNIDEAS, é possível adicionar a perspectiva de análise do comportamento estratégico.

Quadro 31: Estratégias e as perspectivas de comportamento estratégico

Estratégias Identificadas através das Entrevistas	Macroprocessos	Fluxo de Ajustamento Estratégico		Comportamento Estratégico
		Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente	
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE	Vendas, Produção e Administração	Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente	Perspectiva de Análise
EA: Comercializar produto de alto giro	Vendas			Problema de Empreendedorismo
EE_MH3: Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos				
EE_MH2: Estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos				
EE_MH1: Comercializar				
EA: Desenvolver a escala em produção	Produção			Problema de Engenharia
EE_MH3: Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala				
EE_MH2: Criar a produção em escala				
EE_MH1: Produzir				
EA: Fazer a distribuição do produto	Administração			Problema de Administração
EE_MH3: Organizar uma estrutura orgânica				
EE_MH2: Adicionar recursos				
EE_MH1: Administrar recursos				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Esta construção, no quadro 31 indica que o modelo de negócio concebido para a Empresa (comercializar, fabricar e entregar produtos de alto giro) é norteado pelas estratégias amplas e específicas. Estas estratégias são implementadas através das rotinas de trabalho estabelecidas nos macroprocessos de vendas, produção e administração, portanto, a formulação destas estratégias influencia os macroprocessos.

Verificou-se que as estratégias amplas de cada macroprocesso tendem a ser formuladas de forma deliberada, e as específicas, de forma emergente. Neste caso, as rotinas de trabalho são ajustadas de forma mais planejada ou intuitiva, articuladas com um nível maior ou menor de detalhamento e com mais ou menos controle. Este ajustamento interfere no comportamento estratégico da empresa.

Nesse sentido, Miles e Snow (1978) revelam que o comportamento estratégico é parcialmente ordenado pelas condições do ambiente, e enfatizam a importância dos fatores internos. Esta pesquisa revela que é possível identificar um alinhamento entre os macroprocessos da empresa e as perspectivas de análise propostas pelos autores para analisar os fatores internos da organização.

O alinhamento entre os macroprocessos e as perspectivas de análise pode ser compreendido pela forma como mesmos são compostos. Os macroprocessos são formados a partir de um conjunto de rotinas de trabalho, conforme abordado anteriormente. Os macroprocessos colaboram para a visão sistêmica da empresa, podendo representar a sua estrutura e revelar a tecnologia aplicada ao seu funcionamento. Porém, eles são considerados parte de uma perspectiva de análise.

A perspectiva de análise estabelece uma abordagem sobre como as decisões estratégicas interferem no encaixe dos elementos organizacionais de estrutura, tecnologia e processo que formam a empresa e que distinguem o seu comportamento. Sugere-se como exemplo a análise da perspectiva de empreendedorismo. Observa-se que a estratégia ampla de comercialização de produtos de alto giro orienta o macroprocesso de vendas, formado pelo processo de atendimento ao cliente por telefone e pelo processo de visitas ao cliente. Verifica-se que para a implementação desta estratégia é necessário estabelecer uma estrutura de operação, definir a tecnologia aplicada a um sistema operacional e organizar as rotinas de trabalho. Conforme demonstrado anteriormente, observa-se que a estratégia ampla é de formulação deliberada e que as rotinas de trabalho de certa forma são planejadas e controladas formando um processo estável. Contudo, por

influência das estratégias específicas emergentes que foram identificadas em cada período histórico, percebe-se que além das rotinas de trabalho, a estrutura e a tecnologia que compõem as perspectivas de análise do comportamento estratégico também foram ajustadas.

Desta forma, observa-se no estudo do caso da SUNIDEAS, o movimento de encaixe é desencadeado por estratégias específicas emergentes, que desestabilizam a organização destes elementos. Sugere-se que a retomada da consistência e da estabilidade ocorre através do ciclo adaptativo de decisões estratégicas que, segundo os autores Miles e Snow (1978), pode ser observado a partir da caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico.

6.2.3 Caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS

Com base na caracterização da empresa, apresentada anteriormente, e dos documentos analisados foi possível caracterizar as perspectivas de análise do comportamento estratégico da empresa. Esta caracterização relaciona a estratégia ampla, com a descrição do problema e da solução que foram evidenciados ao longo da trajetória da empresa.

Verificou-se que a perspectiva de empreendedorismo na SUNIDEAS tem como estratégia ampla a comercialização de produtos de alto giro. Esta perspectiva analisa o encaixe entre estrutura, tecnologia e processos envolvidos no problema motivado pela dualidade entre permanecer em um mercado estável com um mix de produtos limitados e buscar novos mercados de atuação, assim como novos produtos. O Diretor Executivo estabelece como solução a manutenção do equilíbrio entre a gestão do capital financeiro e do *portfólio* do produto. Ele assume o papel de principal investidor, e pauta as suas decisões na preservação do capital investido. Por outro lado, a decisão de desenvolver continuamente o portfólio de produtos e a carteira de clientes ao limite de esgotamento da estrutura interna de produção e vendas orienta o resultado da empresa para a lucratividade.

A estratégia ampla de desenvolver a escala de produção evidencia o enfoque dado à perspectiva de engenharia. Estabelecer uma única expertise em tecnologia e a verticalizar a cadeia de fornecimento caracterizam o problema do encaixe entre os elementos organizacionais nesta perspectiva de análise. A qualidade do produto

desde a fundação da empresa foi foco de atenção do Diretor Executivo. Ele iniciou o negócio com o apoio de um técnico experiente que montou o seu primeiro processo de produção. A decisão de desenvolver a produção em escala tem como resposta a diferenciação por qualidade, custo e entrega e não por inovação de produtos. O Diretor Executivo aponta ser possível atingir o aumento dos volumes de produção, reduzir o tempo de processo e manter a qualidade.

Neste sentido, o Diretor Executivo afirma a importância de um sistema operacional organizado e das pessoas capacitadas para atingir a estratégia ampla de fazer a distribuição dos produtos. Estes são fatores considerados na Perspectiva de Administração. A equipe pronta para atendê-lo citado no Folder de apresentação da Empresa para a Feira Regional da Construção Civil (CONSTRUSUL, 2012) alerta para o problema de estabelecer uma forma de atuar com a dualidade entre a racionalização de rotinas de trabalho e a flexibilidade necessária para suportar a Empresa na prospecção de novos mercados e produtos, além de manter a eficiência operacional. Esta perspectiva está vinculada à administração dos recursos diretos que envolvem desde a compra da matéria prima até a entrega do produto pronto, além daqueles indiretos, desde gestão de pessoas até a instalação de uma nova máquina. Fazer com que o produto seja entregue ao cliente no tempo esperado, com custo reduzido e no padrão de qualidade esperado requer a organização destes recursos em rotinas de trabalho padronizadas. Devido ao estilo de gestão centralizador do Executivo e à baixa qualificação da equipe, a dualidade entre padronizar rotinas de trabalho e estar flexível para atender de forma dinâmica às demandas do mercado é definida com base nos volumes de venda. À medida que o volume de vendas cresce, mais recursos são alocados para reestabelecer o equilíbrio entre estrutura, tecnologia e processo.

O quadro 32 a seguir apresenta resumidamente cada perspectiva de análise, com o problema e a solução.

Quadro 32: Os problemas e as soluções

Perspectiva de Análise do Comportamento Estratégico	Empreendedorismo	Engenharia	Administração
Estratégia Ampla	Comercializar de produtos de alto giro	Desenvolver a escala de produção	Fazer a distribuição do produto
Problema	Como transformar soluções em Impermeabilização em produtos de alto giro?	Como produzir produtos confiáveis em escala?	Como fazer a distribuição destes produtos?
	Explorar a dualidade entre permanecer em um mercado estável com um mix de produtos limitado e buscar novos mercados e ampliação do mix de produtos	Enfocar uma única expertise em tecnologia e uma verticalização na cadeia de fornecimento	Estabelecer uma forma de atuação para atender a dualidade do dinamismo e estabilidade da estrutura e processos organizacionais que suportem a Empresa na prospecção de novos mercados e produtos, e que mantenham a eficiência operacional
Soluções	Preservar o capital próprio e desenvolver continuamente o portfólio de produtos e a carteira de clientes, ao limite de esgotamento da estrutura interna de produção e vendas.	Diferenciar-se por qualidade, custo e entrega e não por inovação de produtos.	Reestabelecer o equilíbrio entre estrutura, tecnologia e processo a partir do crescimento do volume de vendas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012) com base em Miles e Snow (1978).

Estas perspectivas de análise do comportamento estratégico descrevem os problemas e soluções evidenciados pela implementação de estratégias amplas. Observa-se que as perspectivas de análise estão alinhadas com o modelo de negócios da empresa. Ao longo do tempo, os problemas são solucionados por decisões estratégicas que estão associadas às estratégias específicas. Considerando estes fatos, sugere-se a análise das estratégias na perspectiva longitudinal, através de um quadro de descrição de cada uma das perspectivas de Empreendedorismo, Administração e Engenharia, contendo os problemas e a decisão estratégica para cada um dos períodos da trajetória histórica da empresa.

Conforme apontado anteriormente, a estratégia específica para a perspectiva de empreendedorismo no período histórico de MH1 é comercializar. A partir das entrevistas com o Diretor Executivo e o funcionário ANT, observa-se que a empresa estava iniciando em um mercado que até então era desconhecido. Neste sentido, apresenta-se como problema de empreendedorismo a necessidade de definir o domínio do mercado e do mix de produtos mais apropriado. Define-se como solução para este período a capacidade de explorar as oportunidades de mercado.

A operação iniciou suas atividades com a produção de quatro produtos e no período histórico de MH2 contava com uma linha de quatorze produtos (treze eram produzidos e um era importado). Através da estratégia específica de estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos observa-se que o Diretor Executivo adiciona novas posições de trabalho com a necessidade de desenvolver a estrutura da operação. Devido à decisão tomada no período anterior de explorar as oportunidades do mercado, a decisão tomada neste período é orientada para diversificar o mix de produtos. Observa-se a influência do ciclo de adaptação do MH1 em MH2. É possível perceber o “detalhamento” da estratégia específica, voltada para a organização de uma forma de comercializar, e a “continuidade” da trajetória de decisões estratégicas, de explorar as oportunidades de mercado para diversificar o mix de produtos. O detalhamento e a continuidade da trajetória de decisões estratégicas caracterizam uma linha de dependência ou *Path Dependence*, sugerido por Teece (2007).

A linha de dependência das decisões estratégicas é contínua. Verifica-se a consistência desta afirmação na análise do terceiro período histórico (MH3). No relato do Diretor Executivo, evidencia-se a estratégia específica de flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos. A implementação desta estratégia gera a necessidade de desenvolver o relacionamento com o cliente para expandir vendas. Neste sentido, percebe-se que o relacionamento próximo ao cliente pode sinalizar a forma lucrativa de expandir vendas:

Aí o LO estava aqui ainda, aí o GCH: “Bah, LO, eu vou parar com o cimento cola, porque não dá lucro, eu quero um troço que dê lucro”. Foi quando surgiu o XX Branco. Eu fazia lá, era quase igual a fórmula, só mudou um pouquinho, porque nós fazíamos um pra passar na madeira, um desmoldante que nós fazíamos. Aí o LO: “Não, vamos fazer uma tinta acrílica que impermeabiliza e vai dar menos mão de obra que o cimento cola”. Foi quando surgiu o XX Branco. (Funcionário, ANT).

A busca contínua de soluções em impermeabilização ocorre através da decisão de observar o mercado:

Me espelhando em líderes de mercado sei que posso mais e quero chegar lá, mas também percebo as diferenças. Eles tem anos na minha frente, e eu pequeno já estou aparecendo. Este mercado é muito suscetível, adiciona um solvente ou água a algum produto que já existia e se tem quase um novo produto. (Diretor Executivo GCH).

As referências do mercado orientam o Diretor Executivo no desenvolvimento de novas estruturas que permitam a exploração de novas oportunidades ao mesmo tempo em que se alcança a expectativa de lucratividade.

Percebe-se que as soluções identificadas na caracterização desta perspectiva de análise podem direcionar a definição do comportamento estratégico da empresa para duas tipologias de comportamento estratégico. Nos períodos históricos (MH1 e MH3) observa-se a abertura para explorar o novo e observar a necessidade do mercado. Estas características são típicas de um comportamento estratégico do tipo *Prospector*. No período histórico intermediário (MH2), percebe-se uma característica do comportamento *Analyzer* onde a empresa foca para a formação de uma estrutura de vendas e decide diversificar o seu *mix* de produtos.

Verifica-se a permanência do problema e das soluções de Empreendedorismo definidas anteriormente através da estratégia ampla: Como transformar soluções em impermeabilização em produtos de alto giro? Mantendo o *mix* de produtos e expandir a atuação no mercado. Observa-se que eles atuam como direcionadores das estratégias específicas propiciando a continuidade da linha de dependência das decisões estratégicas. Apresenta-se o quadro 33 a seguir com os problemas e soluções identificados para esta perspectiva de análise.

Quadro 33: Problemas e as soluções de empreendedorismo dos três períodos históricos

Estratégias Identificadas através das Entrevistas	Fluxo de Ajustamento Estratégico		Problema	Solução
	Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente		
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE				
EA: Comercializar produto de alto giro			Transformar soluções em impermeabilização em produtos de alto giro	Manter mix de produtos e expandir atuação no mercado
EE_MH3: Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos			Desenvolver o relacionamento com o cliente para expandir vendas	Observar o mercado
EE_MH2: Estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos			Desenvolver a estrutura	Diversificar o mix de produtos
EE_MH1: Comercializar			Definir o domínio do mercado e o mix de produtos mais apropriado	Explorar oportunidades de mercado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Conforme apontado anteriormente, a estratégia específica para a perspectiva de engenharia no período histórico de MH1 é produzir. O engenheiro químico e um técnico experiente formaram a equipe que adicionou uma característica de distinção à empresa: a formulação do produto e o conhecimento sobre a aplicação. Esta característica influenciou a solução do problema de identificar os padrões de custo e qualidade necessários para a fabricação do produto. A decisão de produzir com qualidade reforça a solução identificada anteriormente a partir da análise da estratégia ampla, de diferenciar-se por qualidade, custo e entrega e não por inovação de produtos.

Durante os primeiros períodos históricos o produto foi fabricado de forma manual. Conforme descrito na caracterização do segundo período histórico (MH2), o aumento de pedidos e a restrição da produção em escala com os mesmos níveis de qualidade e custo deslocaram a atenção da tecnologia aplicada ao produto para o investimento em tecnologia de produção. Identifica-se a necessidade de criar a produção em escala como sendo a estratégia específica, vinculada ao problema de adequar a produção aos volumes de venda. Conforme identificado no período

anterior, o padrão de custo torna-se determinante para implementar a decisão de produzir com qualidade e custo.

Neste sentido, a reformulação do sistema produtivo tornou-se uma condicionante do processo de crescimento da empresa. Este fato culminou com o desenho de um projeto de investimento e expansão para a produção em escala, observado no terceiro período (MH3). Este plano evidencia a estratégia específica de desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala. O problema característico deste período recai na necessidade de escolher a tecnologia mais adequada para suportar a produção em escala com qualidade e custo. Neste sentido, é possível perceber a definição de produzir com qualidade, custo e em quantidade. A análise da empresa nas perspectivas de Empreendedorismo e Engenharia apontam a fase de expansão. Percebe-se que a mudança está ocorrendo na rotina dos funcionários e no posicionamento da empresa no mercado. A perspectiva de administração está sendo puxada para atender novas demandas.

Percebe-se que as soluções identificadas na caracterização desta perspectiva de análise podem direcionar a definição do comportamento estratégico da empresa para a tipologia de comportamento estratégico “*Defender*”. Nos primeiros períodos históricos (MH1) percebe-se uma característica do comportamento “*Defender*” onde a empresa foca a organização da produção para a formação de padrão de qualidade e custo. No período histórico (MH2 e MH3), observa-se a abertura para explorar a necessidade do mercado e para definir uma tecnologia que possibilite a produção em escala e aumento da eficiência operacional.

Verifica-se a permanência do problema e das soluções de Engenharia definidas anteriormente através da estratégia ampla: Como produzir produtos confiáveis em escala? Mantendo o equilíbrio entre quantidade, qualidade e custo. Apresenta-se o quadro 34 com os problemas e soluções identificados para esta perspectiva de análise.

Quadro 34: Problemas e soluções de engenharia dos três períodos históricos

Estratégias Identificadas através das Entrevistas	Fluxo de Ajustamento Estratégico		Problema	Solução
	Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente		
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE				
EA: Desenvolver a escala em produção			Produzir produtos confiáveis em escala	Manter o equilíbrio entre quantidade, qualidade e custo
EE_MH3: Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala			Escolher a tecnologia mais adequada para suportar a produção em escala com qualidade e custo	Produzir em quantidade, com qualidade e custo
EE_MH2: Criar a produção em escala			Criar uma escala de produção adequada aos volumes de venda	Produzir com qualidade e custo
EE_MH1: Produzir			Identificar padrões de custo e qualidade	Produzir com qualidade

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Conforme apontado anteriormente, a estratégia específica para a perspectiva de administração no período histórico de MH1 é administrar recursos. O início da empresa foi marcado pela centralização das atividades em duas pessoas: o técnico que liderava a produção e o administrador que fazia todas as outras atividades acontecerem. O objetivo de desenvolver um negócio que, conforme citado pelo funcionário ANT, “*não está dando, deu certo*” orientava o administrador a conhecer o limite dos recursos disponíveis. A experiência do Diretor Executivo sinalizava a importância de administrar os recursos da empresa com o máximo de eficiência. Ele considera que explorar os recursos disponíveis até o limite é uma forma de viabilizar o crescimento da empresa. Estes problemas/soluções foram observados neste período através da centralização das atividades administrativas, da definição de aumento do quadro de funcionários - que ocorreu somente no final deste período, e na fabricação do produto.

O período histórico de MH2 inicia com mudança de sede e a organização da empresa em macroprocessos e revela a estratégia específica de adicionar recursos. Com o aumento do volume de vendas e a demonstração de fadiga dos funcionários verifica-se a necessidade de administrar uma estrutura orgânica com gargalos. O Diretor Executivo começa a desenvolver uma equipe e organizar as rotinas de

trabalho. Os macroprocessos de produção, vendas e administração começam a ficar mais robustos, e é possível perceber uma estrutura organizacional mais formalizada. Aumentar o quadro de pessoal foi a decisão tomada para viabilizar esta estrutura, aliviar o trabalho que estava sobrecarregando os funcionários e viabilizar a entrega dos volumes de vendas.

Contudo, ao implementar a estratégia específica de organizar uma estrutura orgânica é possível perceber o desafio do Diretor Executivo em delegar a responsabilidade para uma equipe de trabalho. Este problema marca o período histórico de MH3. O movimento de envolver uma equipe capaz de fazer a sistematização das rotinas de trabalho leva o Diretor Executivo a criar um nível intermediário de coordenação. Percebendo a sobrecarga e a complexidade da operação, como a obrigatoriedade da implementação da Nota Fiscal Eletrônica e da melhoria do processo de fabricação e de distribuição, o Diretor Executivo começa a investir em uma equipe capacitada para “fazer o para sempre todos os dias”.

Percebe-se que as soluções identificadas na caracterização desta perspectiva de análise podem direcionar a definição do comportamento estratégico da empresa para a tipologia de comportamento estratégico *Analyzer*. No primeiro período histórico da empresa (MH1) percebe-se uma característica do comportamento *Prospector* onde a empresa explora recursos disponíveis buscando encontrar os limites de carga de trabalho. No período histórico intermediário (MH2), observa-se a adição de recursos e o desenvolvimento da estrutura da empresa, características que possibilitam a identificação de um comportamento típico de *Analyzer*. No último período histórico é possível sinalizar ainda a influência deste comportamento na busca do equilíbrio entre a prospecção de novos negócios e mercados, e a eficiência operacional.

Verifica-se a permanência do problema e das soluções de Administração definidas anteriormente através da estratégia ampla: Como fazer a distribuição do produto? Mantendo uma estrutura de comércio e de fabricação. Apresenta-se o quadro 35 com os problemas e soluções identificados para esta perspectiva de análise.

Quadro 35: Problemas e as soluções de administração dos três períodos históricos

Estratégias Identificadas através das Entrevistas	Fluxo de Ajustamento Estratégico		Problema	Solução
	Estratégia Puramente Deliberada	Estratégia Puramente Emergente		
Estratégia Ampla - EA Estratégia Específica - EE				
EA: Fazer a distribuição do produto			Distribuir produtos	Manter estrutura de comércio e fabricação
EE_MH3: Organizar uma estrutura orgânica			Delegar a responsabilidade para a equipe	Criar um nível hierárquico de Coordenação
EE_MH2: Adicionar recursos			Administrar uma estrutura orgânica com gargalos	Aumentar o quadro de pessoal
EE_MH1: Administrar recursos			Conhecer limite dos recursos disponíveis	Explorar os recursos disponíveis

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Percebe-se que é possível descrever os problemas e soluções de empreendedorismo, engenharia e administração para cada um dos períodos históricos. A partir desta descrição é possível evidenciar que as estratégias amplas deliberadas são desdobradas em estratégias específicas emergentes. Observa-se que o desdobramento das estratégias viabiliza o mapeamento de uma trajetória de dependência.

Além disso, a caracterização das perspectivas de análise do comportamento estratégico possibilita a descrição de problemas e soluções para cada período analisado. A partir da descrição dos problemas e soluções é possível identificar as tipologias de comportamento estratégico da empresa. Contudo, observa-se que, apesar de ter uma trajetória de dependência, o comportamento estratégico não permanece fixo. Percebe-se que o comportamento estratégico é alterado devido aos ajustes do ciclo adaptativo de problemas e soluções de cada perspectiva analisada.

6.2.4 O mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico

A partir da definição dos fundamentos estratégicos da empresa, da descrição de estratégias amplas e específicas e da localização destas estratégias no fluxo de contínuo ajustamento estratégico, é possível desenvolver o mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico da empresa. Neste sentido, o mapa

de caracterização da empresa é reorganizado recebendo os *inputs* da descrição obtida através da análise das perspectivas do comportamento estratégico.

O Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico reflete uma trajetória de dependência de decisões estratégicas da empresa. É importante revelar que este mapa está, neste momento, refletindo o processo de contínuo ajustamento estratégico de forma linear e não o conteúdo do fluxo deste processo.

O processo de contínuo ajustamento estratégico é formado neste estudo por fundamentos estratégicos e perspectivas de análise do comportamento estratégico. Conforme exposto, este processo de ajustamento ocorre de forma não linear e com uma série de elementos que sugerem a análise em mais de uma dimensão. Esta análise será realizada nos capítulos seguintes, onde objetiva-se a identificação do comportamento estratégico da empresa e a análise da interação dinâmica entre os elementos organizacionais de estrutura, tecnologia e processo que o caracterizam.

Neste momento, a lógica aplicada é de que o pesquisador evidencia o que aconteceu na empresa e, a partir disso, se propõe a revelar a sua trajetória. Para tanto, relata um processo linear que expressa a caracterização da empresa e de seus marcos histórico, dos fundamentos estratégicos da empresa e dos problemas e soluções do ciclo adaptativo em três períodos históricos.

Ao desenvolver este mapeamento observa-se que a caracterização da empresa e dos marcos histórico é uma referência consistente para a elaboração do mapeamento. As características apresentadas propiciam a identificação dos problemas e das decisões estratégicas do ciclo adaptativo proposto em uma trajetória de dependência (ou *Path Dependence*, sugerido por Teece (2007)).

O estudo do comportamento estratégico que será proposto a seguir busca a organização destas características em variáveis de análise que possibilitam a distinção do fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico. Verifica-se que o conteúdo analisado nesta fase de pesquisa é consistente com os resultados obtidos na fase de caracterização da empresa.

Considerando estes fatos, sugere-se a reorganização do mapa da história da empresa em um mapa que demonstre o processo de contínuo ajustamento estratégico.

Percebe-se que um dos pressupostos para o movimento de ajustamento da empresa é justamente no posicionamento emergente das estratégias específicas. Estas estratégias orientam o desenvolvimento da capacidade da empresa em

solucionar problemas genuínos. Verifica-se que existe o desdobramento de estratégias para a implementação do modelo de negócios estabelecido pelo Diretor Executivo no momento da fundação da empresa. O desdobramento das estratégias amplas em específicas alinha a empresa em uma trajetória de dependência de decisões estratégicas da SUNIDEAS. Evidencia-se que esta trajetória suporta o desenvolvimento da empresa em uma linha de crescimento, uma vez que é possível perceber a melhoria contínua nas soluções apresentadas aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Neste processo, ainda não foram observados os elementos de competências e capacidades dinâmicas. Contudo é possível identificar que, além dos fundamentos estratégicos, existem elementos que influenciam o processo de ajustamento estratégico e que possibilitam a manutenção da trajetória de dependência.

Investigar o comportamento estratégico de uma organização significa entender a sua capacidade de resposta frente aos desafios e oportunidades do ambiente no qual ela está inserida. Esta proposição foi sugerida por Miles e Snow (1978) e estimula o pensamento sobre a importância do olhar “para dentro” da organização. Esta pesquisa busca desenvolver a compreensão sobre a organização como uma forma articulada de estrutura, tecnologia e processo, que são evidenciados a partir das perspectivas de empreendedorismo, engenharia e administração, e que colaboram no processo de contínuo ajustamento estratégico da organização. Neste sentido, sugere-se a caracterização e análise do comportamento estratégico da SUNIDEAS.

Figura 25: Mapa do processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS

ESTRUTURA DE PESQUISA		SUNIDEAS: FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO				Primeiro Período (1999 - 2004): O Arranque		Segundo Período (2005 - 2009): A Estrutura		Terceiro Período (2010 - 2012): A Operação							
Fase	Perspectiva de Análise	Modelo de Negócio	Estratégia Ampla (Deliberada)	Problema	Solução	MH 1	EE	PROBLEMA	SOLUÇÃO	MH 2	EE	PROBLEMA	SOLUÇÃO	MH 3	EE	PROBLEMA	SOLUÇÃO
CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO	Empreendedorismo	Comercialização de produtos de alto giro	Comercializar produto de alto giro	Como transformar soluções em impermeabilização em produtos de alto giro?	Preservar capital próprio investido (mínimo risco) através da máxima lucratividade Desenvolver continuamente o portfólio de produtos e a carteira de clientes ao limite de esgotamento da estrutura interna de produção e vendas.	MH 1: Fundação da Empresa	Comercializar	Como definir a forma de atuação no mercado e o mix de produtos mais apropriado?	Explorar oportunidades de mercado	MH 2: Novo Espaço Físico	Estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	Como expandir a atuação no mercado?	Diversificar o mix de produtos e ampliar carteira de clientes.	MH 3: Implementação do Sistema Operacional	Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	Como desenvolver o relacionamento com o cliente para expandir vendas?	Observar o mercado
	Engenharia	Fabricação de produtos em escala	Desenvolver a escala em produção	Como produzir produtos confiáveis em escala?	Diferenciação por qualidade, custo e entrega e não por inovação de produtos.		Produzir	Como obter um padrão de qualidade?	Produzir com qualidade		Criar a produção em escala	Como criar uma escala de produção adequada aos volumes de venda?	Produzir com qualidade e custo		Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala	Como escolher a tecnologia mais adequada para suportar a produção em escala com qualidade e custo?	Produzir em quantidade, com qualidade e custo
	Administração	Entrega ao cliente	Fazer a distribuição do produto	Como fazer a distribuição destes produtos?	Alcançar o equilíbrio entre investir na estrutura da empresa e na expansão do mercado.		Administrar recursos	Como dimensionar os recursos necessários?	Explorar os recursos disponíveis		Adicionar recursos	Como administrar a estrutura orgânica com gargalos?	Aumentar o quadro de pessoal		Organizar uma estrutura orgânica	Como delegar a responsabilidade para a equipe?	Criar um nível hierárquico de Coordenação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

6.3 O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

O mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico demonstrou que a SUNIDEAS desenvolve uma trajetória de dependência, ou seja, as estratégias, problemas e soluções de um período interferem na construção das estratégias, problemas e soluções do período seguinte. O desdobramento das estratégias amplas e específicas pode ser uma possível explicação para a existência desta relação de dependência. Conforme já abordado, uma primeira identificação do Comportamento Estratégico da SUNIDEAS é obtida através dos fundamentos estratégicos que revelam os problemas e soluções das perspectivas de empreendedorismo, engenharia e administração.

Percebe-se que esta é uma forma de identificar o comportamento estratégico da SUNIDEAS. Porém, observa-se que ela apresenta pelo menos duas limitações. A primeira ocorre devido à análise ampla de problemas e soluções, que pode resultar em generalizações. A segunda está relacionada ao fato de que a empresa não é feita apenas de uma perspectiva, mas da inter-relação das três perspectivas de comportamento estratégico. Desta forma, a análise do comportamento estratégico deve considerar o ciclo adaptativo de decisões estratégicas no (subcapítulo 4.1.2) que colabora para a visão da totalidade da empresa.

Buscando desenvolver esta visão de totalidade, adiciona-se ao trabalho a análise das variáveis de comportamento estratégico (desenvolvidas no quadro 3 do subcapítulo 4.3.3). As variáveis caracterizam as respostas/soluções de decisões estratégicas frente aos problemas de Empreendedorismo, Engenharia e Administração. Partindo da estrutura desenvolvida sobre as perspectivas de análise do comportamento estratégico propõe-se aprofundar o estudo adicionando-se a caracterização das variáveis propostas no referencial teórico.

Confirmando a existência da trajetória de dependência e identificando o comportamento estratégico da SUNIDEAS nos três períodos históricos confrontou-se a tipologia de comportamento estratégico, identificada através das perspectivas de análise com a caracterização através das variáveis principais e das variáveis secundárias. Este trabalho foi realizado para cada período histórico possibilitando a análise longitudinal das variáveis e a identificação da tipologia que melhor define o comportamento da empresa. A partir disso, verificou-se o movimento de adaptação das variáveis de comportamento estratégico.

6.3.1 O comportamento estratégico da SUNIDEAS em MH1

Conforme tratado anteriormente, o período de 1999 a 2004 foi denominado Arranque e foi marcado pela fundação da empresa. As estratégias deste período foram desenvolvidas de forma emergente, e foram descritas de forma ampla devido à necessidade de desenvolver o conhecimento e explorar as oportunidades que o mercado e os recursos existentes poderiam oferecer. Neste sentido, o Diretor Executivo e o técnico experiente trabalharam com o objetivo de desdobrar a visão de comercializar, produzir e administrar recursos, enfrentando alguns desafios, como o de definir o domínio de mercado, identificar determinados padrões e conhecer os limites dos recursos disponíveis. Esta situação levou-os a explorar as oportunidades de mercado, fabricar produtos com qualidade e explorar os recursos disponíveis. Estas características, obtidas através do estudo dos fundamentos estratégicos, apontam que SUNIDEAS neste período pode ser uma empresa “Prospector”, uma vez que o foco principal da empresa está na capacidade de encontrar e explorar oportunidades e de desenvolver novos mercados. O quadro 36 a seguir apresenta de forma consolidada as estratégias, problemas e soluções e a classificação de comportamento, obtidas na fase anterior:

Quadro 36: Bases de análise do comportamento estratégico MH1

Perspectiva de Análise	Estratégia	Problema	Solução	Tipologia de Comportamento
Empreendedorismo	EE_MH1: Comercializar	Definir o domínio o mercado e o mix de produtos mais apropriado	Explorar oportunidades de mercado	<i>Prospector</i>
Engenharia	EE_MH1: Produzir	Identificar padrões de custo e qualidade	Produzir com qualidade	<i>Defender</i>
Administração	EE_MH1: Administrar recursos	Conhecer limite dos recursos disponíveis	Explorar os recursos disponíveis	<i>Prospector</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

A abertura ao novo, as possibilidades de fazer suceder o planejamento do negócio próprio, ainda explorando meios desconhecidos marcaram este período histórico como “*Prospector*”. Cabe ressaltar que esta pode ser uma característica de empresas que estão iniciando as suas atividades e/ou de empresas de pequeno porte que, conforme apresentado no referencial teórico, utilizam muito a intuição e pouco o

planejamento para fundamentar a tomada de decisões. Estas considerações fazem parte do contexto da empresa, e espera-se que a partir da análise das variáveis principais e secundárias possam ser clarificadas. Considerando as variáveis propostas no referencial teórico e o mapa da história da empresa obtido na Fase 1, foi possível analisar o comportamento estratégico da SUNIDEAS de forma mais detalhada, mantendo a estrutura das perspectivas de análise.

Na Perspectiva de empreendedorismo, a variável principal - Orientação do resultado foi caracterizada pelo retorno do investimento inicial para expandir o negócio, desenvolver clientes e novos produtos. Esta variável aponta para a importância do retorno para a concessão de novos investimentos, ou seja, a predisposição da empresa em assumir riscos baseada na segurança do retorno do investimento realizado. A lucratividade, neste sentido, é importante, e aplicada com o foco de desenvolver o novo (mercado, produto, organização), que é uma característica de “*Prospector*”.

Na Perspectiva de Engenharia, a variável principal - Orientação tecnológica foi caracterizada pelo *know how* do técnico experiente, que suportou as decisões sobre o padrão de qualidade estabelecido para o produto. Inicialmente, percebe-se que o “Olho do Técnico” é uma característica de atributo e competência do profissional que atua na empresa. Verificou-se que a tecnologia utilizada para garantir o nível de qualidade não era uma máquina, ou um dispositivo de qualidade, mas sim o *feeling* e a *expertise* da pessoa que melhor executa esta atividade. Esta situação é característica também de pequenas empresas, que conforme apresentado na delimitação do problema, são o foco de atenção de Fundos de Investimento para a reestruturação de processos e aplicação de tecnologia. Observa-se que quando relacionados estes fatores ao contexto da empresa, é possível considerar a empresa na tipologia “*Defender*”, uma vez que a empresa iniciou a sua formação de processos com uma base única (profissional com as credenciais necessárias) que permite produzir e distribuir com a melhor eficiência operacional possível.

Na Perspectiva de Administração, a variável principal - Orientação gerencial foi caracterizada com a organização de uma equipe com fôlego e energia. Neste momento, a paixão pelo fazer, o conhecimento e a capacidade dos envolvidos, e o crescimento orgânico (a medida que o negócio crescia, novas posições foram adicionadas) caracterizam o comportamento na tipologia de “*Prospector*”.

Verifica-se um alinhamento entre a classificação da Tipologia de Comportamento obtida na Fase 2, apresentada no quadro 36, e a classificação da Tipologia de Comportamento obtida a partir da análise das variáveis principais.

Analisando as características de variáveis secundárias, é possível identificar o predomínio de classificações “*Prospector*” neste período, principalmente nas perspectivas de empreendedorismo e administração. As variáveis secundárias da perspectiva de empreendedorismo apontam o direcionamento de respostas para a exploração do mercado. Em um primeiro momento, o nicho de mercado mostra-se atrativo, mas evidencia-se desconhecido. O Diretor Executivo desenvolveu o conhecimento de mercado a partir do relacionamento com pessoas do meio (fornecedores, clientes e mentores). A empresa define a formulação dos quatro primeiros produtos e finaliza o período com um *portfólio* três vezes maior, o que demonstra o rápido aprendizado e o foco no resultado de inovar e desenvolver o mercado. Neste período a empresa também define o posicionamento de diferenciação, buscando fabricar produtos com qualidade e se responsabilizar pela entrega ao cliente. Esta característica demonstra o alinhamento entre o modelo de negócios e as respostas ao mercado. As variáveis secundárias da perspectiva de tecnologia, por outro lado, apontam o foco dado à eficiência operacional - a minimização de desperdícios (financeiros e materiais) e o foco em uma tecnologia de expertise básica, que caracterizam o comportamento “*Defender*”. As variáveis secundárias de administração demonstram as características de pequenas empresas de forma mais evidente, como a administração monolítica, porém, demonstram a atenção ao atendimento ao cliente, explorar os recursos de forma a absorver as oportunidades do mercado - foco em estruturar vendas e produção.

Consolidando a caracterização das variáveis principais e secundárias, apresenta-se a seguir a figura 26.




Figura 26: Caracterização das variáveis de análise do Comportamento Estratégico MH1

Perspectivas de Análise	Variáveis de Análise	Primeiro Período (1999 - 2004): O Arranque
Empreendedorismo	1 Nicho ou segmento de mercado	Desconhecido, mas atrativo
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	2 Mix de produtos	Iniciado com a formulação dos quatro primeiros produtos, ao final do período observa-se o crescimento do portfólio para treze produtos (aumento de mais de três vezes)
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	3 Posição de mercado	Produtos com elevada qualidade e entrega no cliente.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	4 Participação de mercado	Uma carteira inicial de clientes desenvolvida pelo Diretor Executivo e por representantes informais. Ao final do período, a carteira de clientes é aumentada em sete vezes.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	5 Posição em relação à concorrência	Espelhar-se nos líderes para desenvolver a marca e a forma de atuação no mercado
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
Engenharia	6 Análise de posicionamento	Diferenciação através da produção de novos produtos (já existentes no mercado) e do atendimento ao cliente.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	7 Perspectiva de Crescimento	Produtos e embalagens definidos e expansão de vendas através de representantes.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	8 Eficiência do Negócio	Exploração dos recursos alocados a partir da aceitação do produto no mercado
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	9 Orientação do Resultado	Retorno do investimento inicial (lucro) para expandir o negócio, desenvolver clientes e novos produtos
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	10 Orientação Tecnológica	Know how técnico em aplicação do produto conduz o processo de produção e teste de confiabilidade (Olho do Técnico)
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
Administração	11 Composição tecnológica	Máquinas rudimentares (envase utilizando canecos) para fabricação artesanal - processo dependente do homem e do seu esforço em realizar a tarefa.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	12 Integração na cadeia de fornecimento	Uma primeira compra de matéria prima entregue junto com as máquinas e equipamentos necessários para a produção
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	13 Orientação Gerencial	Organização formada por fôlego e energia.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	14 Estrutura Organizacional	Responsabilidades do negócio foram absorvidas pelo administrador, no final do período além do técnico foram contratados mais quatro funcionários, incluindo uma secretária e um motorista.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	15 Subordinação	O técnico era responsável pela produção e o administrador pela venda
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
	16 Coalizão dominante	Administrador (Vendas) e Técnico (Produção)
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	17 Planejamento	Estrutura base do negócio: máquinas rudimentares, lista de compras de matéria prima, espaço físico compartilhado com uma outra fábrica, um telefone, um manual de orientações do químico responsável, a vontade de um administrador e a prática de um técnico.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	18 Orçamento	Investimento seguro para obter retorno do capital próprio. Levantamento de custos/preço para suportar o processo decisório de investimento.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Dessa forma, mesmo a perspectiva de engenharia apontando para uma classificação “Defender”, confirma-se a caracterização obtida através dos fundamentos estratégicos com identificação do comportamento “Prospector” desta empresa no período de Arranque a partir do cruzamento dos métodos de análise aplicados.

Quadro 37: Resultado do Comportamento Estratégico MH1

Método de Análise Aplicado	Tipologia de Comportamento Estratégico	Quantidade de Variáveis Classificadas Evidências	Resultado: ■ Analyzer ■ Defender ■ Prospector
Caracterização das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico	Analyzer	0	
	Defender	1	
	Prospector	2	
Caracterização das 3 Variáveis Principais	Analyzer	0	
	Defender	1	
	Prospector	2	
Caracterização das 15 Variáveis Secundárias	Analyzer	0	
	Defender	5	
	Prospector	10	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

6.3.2 O comportamento estratégico da SUNIDEAS em MH2

Conforme tratado anteriormente, o período de 2005 a 2009 foi denominado Estrutura e foi marcado pelo novo espaço físico. As estratégias deste período foram desenvolvidas de forma emergente, e foram descritas de forma mais detalhada que o período anterior, demonstrando uma maior apropriação sobre o conhecimento do negócio e identificação de potenciais oportunidades de mercado. A Empresa foi organizada com o objetivo de estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos (ferragista e distribuidor/revendedor), criar a produção em escala e adicionar recursos, enfrentando alguns desafios, como o de desenvolver estrutura de vendas e de administração, e alinhar a capacidade de fabricação com os volumes de vendas. Esta situação levou-os a diversificar o mix de produtos, produzir com qualidade e custo e aumentar o quadro de pessoal. Estas características, obtidas através do estudo dos fundamentos estratégicos, apontam que SUNIDEAS neste período pode ser uma empresa “*Analyzer*”, uma vez que o foco principal da empresa está na capacidade de equilibrar o risco e a oportunidade de lucro. O quadro 38 apresenta de forma consolidada as estratégias, problemas e soluções e a classificação de comportamento, obtidas na fase anterior:

Quadro 38: Bases de análise do Comportamento Estratégico MH2

Perspectiva de Análise	Estratégia	Problema	Solução	Tipologia de Comportamento
Empreendedorismo	EE_MH2: Estruturar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	Desenvolver a estrutura	Diversificar o mix de produtos	<i>Analyze</i>
Engenharia	EE_MH2: Criar a produção em escala	Criar uma escala de produção adequada aos volumes de venda	Produzir com qualidade e custo	<i>Defender</i>
Administração	EE_MH2: Adicionar recursos	Administrar uma estrutura orgânica com gargalos	Aumentar o quadro de pessoal	<i>Analyze</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012)

Este período foi caracterizado pela mudança de sede (marco histórico), pelo aumento de responsabilidades do Diretor Executivo frente a clientes e funcionários e pelo aumento dos volumes de venda ao mesmo tempo em que limitações de produção foram evidenciadas. Com o crescimento da empresa, percebe-se a característica da necessidade de alcançar o equilíbrio entre explorar o novo e racionalizar um sistema de operação que permita o crescimento sustentável como determinante para a identificação do comportamento “*Analyze*”.

Considerando a mesma base de análise do período anterior, na Perspectiva de Empreendedorismo, a variável principal - Orientação do resultado foi caracterizada pela exploração dos recursos investidos até o seu esgotamento para aumentar os volumes de vendas e de lucratividade. Esta variável aponta para a importância do retorno para a concessão de novos investimentos, apontada no período anterior e confirmou a predisposição da empresa em assumir riscos baseada na segurança do retorno do investimento realizado. A lucratividade, neste sentido, é importante, e aplicada com o foco de explorar o investimento realizado (mercado, produto, organização), que é uma característica de “*Defender*”.

Na Perspectiva de Engenharia, a variável principal - Orientação tecnológica foi caracterizada pela restrição da fabricação de produtos confiáveis e das condições de atingir os volumes de vendas. Conforme apontado anteriormente, o Olho do Técnico era um atributo pessoal que refletia positivamente para a imagem da empresa, contudo, neste período evidencia-se a limitação deste modelo para as novas dimensões do negócio (necessidade de estabelecer processos padronizados). Verificou-se a

manutenção das tecnologias rudimentares, com a adição de mão de obra para suprir os gargalos de produção. Esta situação também é característica de pequenas empresas e dos alvos de investimentos de Fundos de Investimento. Observa-se que quando relacionados estes fatores ao contexto da empresa, é possível considerar a empresa na tipologia “*Defender*”, uma vez que a empresa iniciou a racionalização de atividades, estruturou macroprocessos para viabilizar seu crescimento.

Na Perspectiva de Administração, a variável principal - Orientação Gerencial foi caracterizada com a estrutura orgânica, ou seja, organiza-se de forma flexível, espontânea e com multifunções. Neste momento, a construção das relações de confiança é importante para o compartilhamento de informações, para a descentralização de decisões e para o desenvolvimento de processos mais organizados, caracterizam o comportamento na tipologia de “*Prospector*”.

Verifica-se que não existe alinhamento entre a classificação da Tipologia de Comportamento obtida na Fase 2, apresentada no quadro 38 e a classificação da Tipologia de Comportamento obtida a partir da análise das variáveis principais.

Analisando as características de variáveis secundárias, é possível identificar variáveis classificadas nas três tipologias de comportamento. Verifica-se o equilíbrio das classificações de “*Prospector e Defender*”, principalmente na perspectiva de empreendedorismo. A perspectiva de engenharia mantém a classificação de “*Defender*” e na de administração é possível identificar um maior número de classificações “*Analyzer*”, conforme demonstrado na figura 27.

As variáveis secundárias da perspectiva de empreendedorismo apontam o direcionamento de respostas para estruturar a atuação da empresa no mercado. Em um primeiro momento, o conhecimento sobre o nicho de mercado possibilita a expansão da atuação da empresa para outras regiões. O Diretor Executivo fortalece o desenvolvimento da sua rede de contatos e de uma estrutura capaz de lidar com a diversidade de clientes. Além de produtos fabricados, o portfólio de produtos passa a ser complementado por um produto importado. Este movimento pode ser percebido como resultado da exploração das oportunidades do mercado que ocorreu no período anterior. Neste período a empresa também define o fortalecimento de sua identidade como indústria, com a localização em uma área privilegiada, próxima a clientes e de acesso as principais vias de transporte para distribuição de produtos. As variáveis secundárias da perspectiva de tecnologia, por outro lado, apontam o esgotamento do sistema de operação, principalmente o de fabricação. As variáveis

secundárias de administração demonstram as características de pequenas empresas de forma mais evidente, como a ausência de planejamento para a organização da empresa.

Figura 27: Caracterização das variáveis de análise do Comportamento Estratégico MH2




Perspectivas de Análise	Variáveis de Análise	Segundo Período (2005 - 2009): A Estrutura
Empreendedorismo	1 Nicho ou segmento de mercado	Escopo do segmento de mercado é ampliado para novas regiões geográficas e para a diversificação de clientes do varejo ao atacado.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	2 Mix de produtos	Primeira iniciativa de complementação do portfólio de produtos através da importação de Fita Aluminizada.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	3 Posição de mercado	Manutenção do reconhecimento da qualidade do produto e da entrega no cliente. A facilidade de acesso a compra direto de fábrica e a qualidade do atendimento são novos motivos de reconhecimento.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	4 Participação de mercado	Aumento de canais de relacionamento com os clientes através de representantes, revendedores, distribuidores e atuação de vendas internas.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	5 Posição em relação à concorrência	Diretor Executivo assume o contato mais focado e orientado à clientes de maior porte.
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
Engenharia	6 Análise de posicionamento	Novo espaço para o desenvolvimento das operações de fácil acesso e de identificação industrial.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	7 Perspectiva de Crescimento	Aumento das responsabilidades de atendimento ao cliente, das rotinas administrativas relacionadas ao faturamento e de desenvolvimento de novos canais de comercialização. Representantes permanecem vinculados à empresa e uma nova posição interna de vendas é absorvida.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	8 Eficiência do Negócio	Olhar técnico sobre o produto produzido e a produção em lotes de compra.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	9 Orientação do Resultado	A exploração dos recursos investidos até o seu esgotamento para aumentar o volume de vendas e de lucratividade.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	10 Orientação Tecnológica	O aumento do número de pedidos, a restrição da produção de produtos confiáveis (Olho do Técnico) demonstram a limitação de produção para atender os volumes de vendas.
CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER	
Administração	11 Composição tecnológica	Manutenção do processo artesanal, adição e integração de novas posições de trabalho para atender as demandas de vendas.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	12 Integração na cadeia de fornecimento	Diretor Executivo desenvolve as rotinas de compras e relacionamento com fornecedores, inclusive para a importação de produtos.
	CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER
	13 Orientação Gerencial	Organização é definida de forma espontânea. Relacionamento baseado na confiança e no estímulo em fazer as coisas acontecerem.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	14 Estrutura Organizacional	Operacionalização em macroprocessos de Produção, Vendas e Administração. Novas posições são criadas: vendedor interno, assistente administrativo e técnico de produção.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	15 Subordinação	Ocorrem as primeiras tentativas em desenvolver uma posição de supervisão de produção. Os funcionários começam a apontar cansaço, desgaste físico, culminando com o afastamento do trabalho. Liderança do Diretor Executivo é presente.
CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER	
Administração	16 Coalizão dominante	Vendas, Produção e Administração
	CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER
	17 Planejamento	Não é identificado um plano estratégico para a organização da empresa. A influência dos funcionários sobre o planejamento das áreas e atividades.
	CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER
Administração	18 Orçamento	Pressão em assumir um novo custo fixo elevado pelo aluguel do espaço.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012)

No segundo período (A Estrutura) observa-se o maior número de variáveis classificadas em “Defender” (9). Mesmo assim, o tipo “Prospector” foi caracterizado em seis variáveis que refletem a manutenção do comportamento em relação ao mercado, com aumento da estrutura de vendas, crescimento da carteira de clientes e do *portfólio* de produtos. Apenas três variáveis caracterizam o comportamento

“*Analyzer*” neste período. A confirmação desta classificação foi obtida a partir do cruzamento dos métodos de análise aplicados.

Quadro 39: Resultado do Comportamento Estratégico MH2

Método de Análise Aplicado	Tipologia de Comportamento Estratégico	Quantidade de Variáveis Classificadas Evidências	Resultado:
Caracterização das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico	Analyzer	2	
	Defender	1	
	Prospector	0	
Caracterização das 3 Variáveis Principais	Analyzer	0	
	Defender	2	
	Prospector	1	
Caracterização das 15 Variáveis Secundárias	Analyzer	3	
	Defender	7	
	Prospector	5	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Este resultado demonstra o esforço da empresa em manter o equilíbrio entre “*Prospector*” e “*Defender*”, ou seja, entre as demandas internas de organização e externas de expansão do mercado. Aponta-se como uma tendência na perspectiva de Análise do Comportamento Estratégico a classificação da empresa na tipologia “*Analyzer*” no próximo período histórico.

6.3.3 O comportamento estratégico da SUNIDEAS em MH3

Conforme tratado anteriormente, o período de 2010 a 2012 foi denominado a Operação e foi marcado pela implementação de um sistema operacional. As estratégias deste período foram desenvolvidas de forma emergente, conforme observado nos períodos anteriores, e na análise dos fundamentos estratégicos, porém, é possível perceber o reconhecimento de uma maior clareza sobre as necessidades de melhoria do sistema operacional a partir da descrição das estratégias específicas. Neste sentido, a empresa foi organizada com o objetivo de flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos, desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala e administrar uma estrutura orgânica, enfrentando alguns desafios, como desenvolver o relacionamento com o cliente para

expandir vendas, escolher a tecnologia dentro dos parâmetros de qualidade e custo, e delegar a responsabilidade para a equipe. Esta situação levou-os a observar o mercado - com o foco em clientes em potencial, produzir com qualidade, custo e em quantidade, e criar um nível hierárquico de Coordenação. Estas características, obtidas através do estudo dos fundamentos estratégicos, apontam que SUNIDEAS neste período pode ser uma empresa “*Analyzer*”, uma vez que o foco principal da empresa está na capacidade de equilibrar as demandas conflitivas de flexibilidade e estabilidade. O quadro 40 a seguir apresenta de forma consolidada as estratégias, problemas e soluções e a classificação do comportamento, obtidas na fase anterior.

Quadro 40: Bases de análise do comportamento estratégico MH3

Perspectiva de Análise	Estratégia	Problema	Solução	Tipologia de Comportamento
Empreendedorismo	EE_MH3: Flexibilizar a atuação de vendas em canais diretos e indiretos	Desenvolver o relacionamento com o cliente para expandir vendas	Observar o mercado	<i>Analyzer</i>
Engenharia	EE_MH3: Desenvolver uma tecnologia que suporte a produção em escala	Escolher a tecnologia mais adequada para suportar a produção em escala com qualidade e custo	Produzir em quantidade, com qualidade e custo	<i>Analyzer</i>
Administração	EE_MH3: Organizar uma estrutura orgânica	Delegar a responsabilidade para a equipe	Criar um nível hierárquico de Coordenação	<i>Analyzer</i>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012)

Considerando a mesma base de análise do período anterior, na Perspectiva de Empreendedorismo, a variável principal - Orientação do resultado antes caracterizada pela exploração dos recursos investidos até o seu esgotamento para aumentar os volumes de vendas e de lucratividade é descrita neste período como orientada ao equilíbrio entre investir na sofisticação de processos e expandir em vendas. Percebe-se o entendimento a partir da entrevista com o Diretor Executivo de que o crescimento da empresa precisa estar alinhado às melhorias dos processos internos, desde rotinas de controle, sistema operacional e capacitação profissional. Desta forma, as características desta variável apontam o comportamento “*Analyzer*”.

Na Perspectiva de Engenharia, a variável principal - Orientação tecnológica foi caracterizada pela abertura para instalação de novas máquinas e equipamentos, a criação de linhas de produção, e o controle de indicadores de produção. O

enfoque deste período está na contribuição da tecnologia para promover o ganho de produtividade. Observa-se uma mudança significativa nesta caracterização ao ponto de ser possível considerar a tipologia “*Prospector*” como a mais adequada para a identificação da empresa.

Na Perspectiva de Administração, a variável principal - Orientação gerencial foi caracterizada com ações de melhoria da forma como os processos estruturados no período anterior estão sendo executados, e no desdobramento do segundo nível hierárquico, o que indica um comportamento “*Prospector*” para este período.

Neste período, também se verificou que, não existe alinhamento entre a classificação da Tipologia de Comportamento obtida na Fase 2, apresentada no quadro 40 e a classificação da Tipologia de Comportamento obtida a partir da análise das variáveis principais.

Analisando as características de variáveis secundárias, é possível identificar o a predominância de classificações “*Defender*”, conforme demonstrado na figura 28. As variáveis secundárias da perspectiva de empreendedorismo apontam o direcionamento de soluções para estruturar a organização interna da empresa. Percebe-se que a organização dos processos, a qualificação das pessoas, e a função analítica de resultados, baseados em indicadores começam a fazer parte da rotina de trabalho da equipe da SUNIDEAS. Na caracterização da empresa foi apresentado o plano de investimento realizado para as melhorias internas, como a contratação de um engenheiro para desenvolver a tecnologia aplicada à fabricação de produtos, a compra de máquinas e equipamentos e o controle do inventário cíclico foram planejadas para equilibrar a capacidade de produção da empresa com as oportunidades de expansão de vendas. O Diretor Executivo permanece em contato com o mercado, investindo em uma equipe de vendas capaz de analisar a demanda da carteira de clientes já existentes e identificar novas oportunidades de negócio com o portfólio de produtos que a empresa domina. Devido ao investimento e atuação da empresa em adquirir o novo maquinário, desenvolver novo layout de produção e investir em sistemas de informação verifica-se o esforço em produzir uma nova base de informações para a tomada de decisões. As variáveis secundárias de administração demonstram que a contratação de pessoas e de serviços mais qualificados é necessária para a melhoria de processos que suportem o crescimento da empresa.

Figura 28: Caracterização das variáveis de análise do Comportamento Estratégico MH3

Perspectivas de Análise	Variáveis de Análise	Terceiro Período (2010 - 2012): A Operação
Empreendedorismo	1 Nicho ou segmento de mercado	Exploração do segmento de mercado a partir da organização interna capaz de sustentar o crescimento da carteira de clientes e dos volumes de vendas.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	2 Mix de produtos	O mix de produto é orientado para prover soluções em impermeabilização.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	3 Posição de mercado	Investimento para melhorar a performance em qualidade de produto, entrega, atendimento e acesso.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	4 Participação de mercado	Consolidação da carteira de clientes formada nos períodos anteriores e crescimento através de ações que fortalecem a continuidade do relacionamento e o estabelecimento de parcerias Empresa-Cliente.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	5 Posição em relação à concorrência	Reorganização de vendas - aproximação da empresa através e treinamentos.
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
6 Análise de posicionamento	A capacidade de entrega, qualidade do produto e do atendimento, e fácil acesso.	
CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER	
7 Perspectiva de Crescimento	Oportunidade de crescimento através da expansão de vendas é percebida em feiras e visitas aos clientes.	
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
8 Eficiência do Negócio	Eploração dos novos níveis de capacidade produtiva para obter retorno do investimento financeiro.	
CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER	
9 Orientação do Resultado	Equilíbrio entre investir em processos mais sofisticados e em expandir vendas.	
CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER	
Engenharia	10 Orientação Tecnológica	Tecnologia vista como uma forma de contribuir para o ganho de produtividade: know how para a produção de produtos, a administração do negócio e a comercialização dos produtos.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	11 Composição tecnológica	Aquisição de maquinário e desenvolvimento do layout de produção em células de trabalho. Aquisição de software para desenvolver um sistema de gestão integrada.
CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	
12 Integração na cadeia de fornecimento	A demanda de produção é mensurada através de inventários cíclicos. Novos fornecedores são desenvolvidos para atender requisitos de qualidade e custo.	
CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER	
Administração	13 Orientação Gerencial	Necessidade de melhorar a forma como os processos estão sendo executados e desdobrar a estratégia em um segundo nível de gestão - coordenação.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	14 Estrutura Organizacional	Novas posições (Coordenador de Produção e Materiais) e contratos com empresas parcerias (Vendas, Manutenção) são desenvolvidos para suportar o crescimento da empresa.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR
	15 Subordinação	Ocorre a formalização de uma posição intermediária para a coordenação da área de produção e materiais e para a implementação de melhoria nos postos de trabalho e treinamento de funcionários.
	CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER
	16 Coalizão dominante	Vendas, Administração e Produção
CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER	
17 Planejamento	Instabilidade do processo operacional revela a dependência por controles manuais e a falta de planejamento sobre rotinas de trabalho. Implementação de um software de gestão integrado e da coleta de dados para suportar o processo decisório. Desenvolvimento da programação de produção e de reuniões de resultado mensais para a apurar indicadores de performance da empresa.	
CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER	
18 Orçamento	Investimento de capital próprio para a empresa crescer a partir da análise de quais as oportunidades que se tem para isso acontecer.	
CLASSIFICAÇÃO:	ANALYZER	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012)

No terceiro período (A Operação) observa-se o maior número de variáveis classificadas em “Prospector” (7), o que demonstra a alteração do comportamento em relação ao período anterior. Percebe-se que as variáveis da perspectiva de engenharia sofreram uma mudança significativa com a estratégia de escolher a tecnologia mais adequada para suportar a produção em escala com qualidade e custo. A confirmação desta classificação foi obtida a partir do cruzamento dos métodos de análise aplicados.

Quadro 41: Resultado do Comportamento Estratégico MH3

Método de Análise Aplicado	Tipologia de Comportamento Estratégico	Quantidade de Variáveis Classificadas Evidências	Resultado: ■ Analyzer ■ Defender ■ Prospector
Caracterização das Perspectivas de Análise do Comportamento Estratégico	Analyzer	3	
	Defender	0	
	Prospector	0	
Caracterização das 3 Variáveis Principais	Analyzer	1	
	Defender	0	
	Prospector	2	
Caracterização das 15 Variáveis Secundárias	Analyzer	4	
	Defender	6	
	Prospector	5	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012)

Este resultado demonstra que a empresa busca o equilíbrio entre “*Prospector*” (7) e “*Defender*” (6), e confirma-se a tendência de estabelecer o comportamento na tipologia “*Analyzer*” (4). Atualmente, a empresa apresenta-se com variáveis que a caracterizam na tipologia *Prospector*, ou seja, ela explora a mudança do ambiente na busca por novas oportunidades.

6.3.4 Identificação da tipologia que melhor define o comportamento estratégico da SUNIDEAS

Conforme a caracterização desenvolvida anteriormente, evidenciou-se que na análise das perspectivas a SUNIDEAS em MH1 é identificada como “*Prospector*”, porém nos períodos MH2 e MH3 considera-se que “*Analyzer*” é a tipologia que melhor define a empresa. A partir disso, verifica-se que existem características que colaboram para a empresa desenvolver este tipo de comportamento por enfatizar a dualidade entre permanecer com o controle rígido e centralizado e desenvolver processos operacionais mais estáveis que inclusive suportem estratégias de vendas e produção. Porém, identificou-se que as variáveis principais e secundárias apontam que a SUNIDEAS desenvolveu em MH1 a predominância da tipologia “*Prospector*”, em MH2 a tipologia “*Defender*” e em MH3 a tipologia “*Prospector*”.

Os subsídios para a construção desta análise foram obtidos a partir do Mapa da História da Empresa e do Mapeamento do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico. Além destas fontes, entrevistas focais foram realizadas com o Diretor Executivo da SUNIDEAS, com um funcionário e com um cliente que acompanham a empresa desde a sua fundação. Mesmo desenvolvendo um método que cruza a avaliação de perspectivas de comportamento estratégico, as variáveis principais e as secundárias e obtendo mais de um participante envolvido no processo de validação destas informações, observa-se que a caracterização destas tipologias de comportamento estratégico é complexa e, difícil de ser consolidada. Esta evidência reforça a necessidade de analisar a empresa na sua totalidade para se estabelecer uma caracterização consistente nas tipologias de “*Defender, Prospector, Analyzer e Reactor*”, demonstra a importância do cruzamento de diferentes métodos para não incorrer na generalização de classificações (MILES; SNOW, 1978; HAMBRICK, 1983).

A caracterização das variáveis de análise, principais e secundárias suporta a indicação de que SUNIDEAS é uma empresa de tipologia *Prospector*, com tendência a assumir o posicionamento de “*Analyzer*”. Evidencia-se a existência da inter-relação entre as variáveis que solucionam os problemas de empreendedorismo, de engenharia e de administração e a mudança de comportamento entre um período histórico e outro. A partir desta evidência, considera-se relevante a análise do movimento das variáveis de comportamento estratégico.

Conforme o referencial teórico apresentado sobre a trajetória de dependência, o comportamento estratégico identificado como o que melhor define a empresa hoje é resultado de uma série de decisões estratégicas implementadas para a solução de problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. A empresa dispõe da combinação de variáveis que fortalecem o equilíbrio entre a organização interna de recursos para atingir a eficiência operacional, e a organização externa para promover a expansão de mercado/produto, conforme demonstrado no próximo subcapítulo.

6.3.5 O Movimento das variáveis de comportamento estratégico

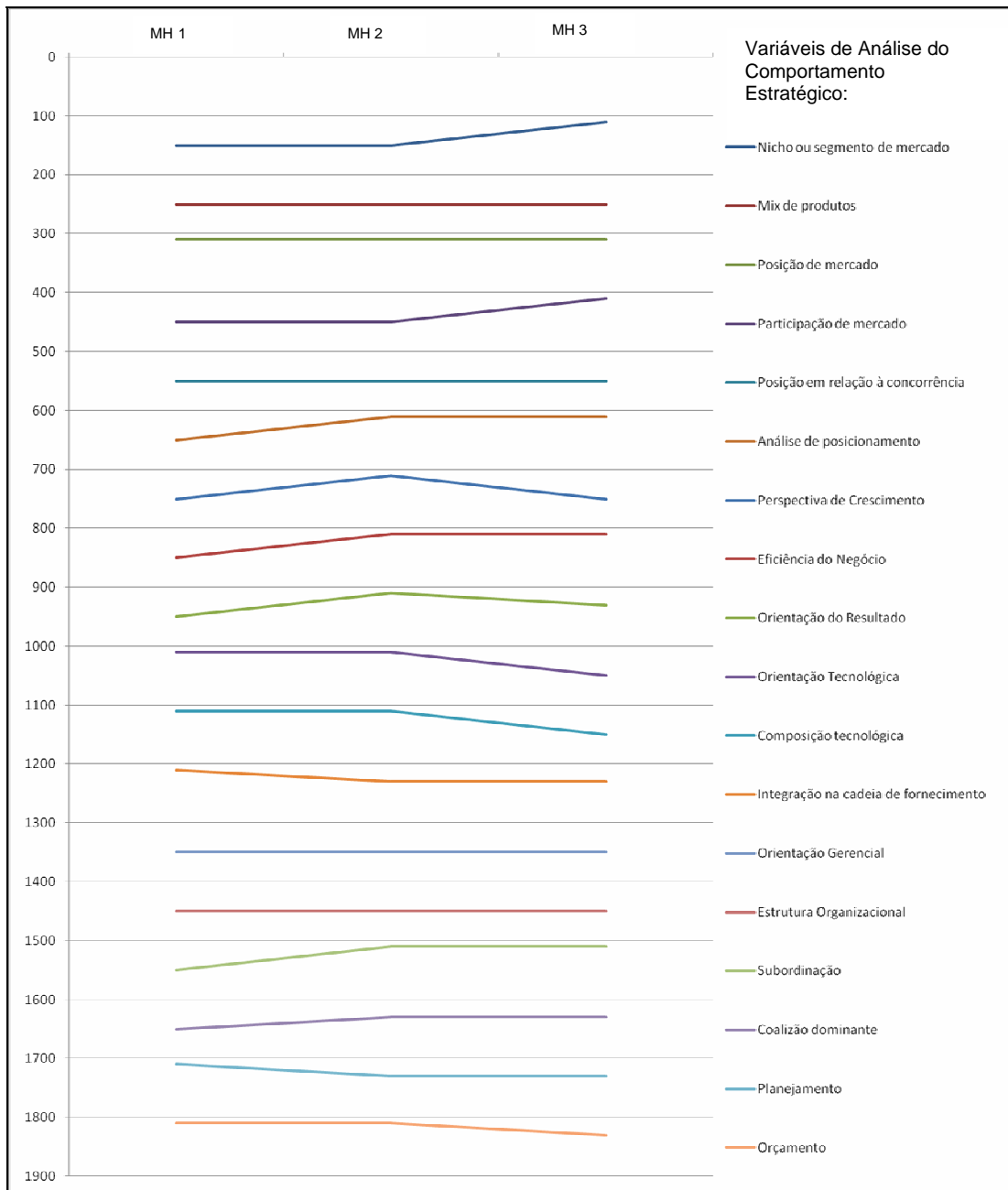
No capítulo anterior, foi possível identificar que o comportamento estratégico é formado através de uma trajetória de dependência que permite que a empresa mantenha o modelo de negócios formulado na sua fundação. Além disso, foi

evidenciada a ocorrência de um movimento de adaptação das variáveis analisadas, que é motivado pelos fundamentos estratégicos do processo de contínuo ajustamento. Assim, o processo é ativado por um conjunto de estratégias planejadas e não planejadas que atuam para a solução de problemas característicos de Empreendedorismo, Engenharia e Administração.

Percebe-se que as variáveis de análise do comportamento estratégico são descritas como soluções aos problemas da empresa e revelam como ela operou (ou respondeu) em um dado momento, considerando capacidades que eram disponíveis ou possíveis. Esta resposta/solução caracteriza o seu comportamento estratégico.

Verificou-se que o comportamento da SUNIDEAS não é estável e que ele é adaptado ao longo da trajetória analisada (MH1, MH2 e MH3). Para identificar o que provoca este movimento de adaptação, as variáveis principais e secundárias foram analisadas, conforme a figura 29.

Figura 29: Movimento de ajustamento das variáveis do comportamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Analisando os comportamentos das variáveis principais e secundárias da SUNIDEAS, é possível acompanhar a trajetória que inicia em MH1 e finaliza em MH3 e evidencia-se os movimentos de adaptação que são de estabilidade e/ou de modificação.

6.3.5.1 O movimento de estabilidade

Verificou-se na figura 30 que, cinco variáveis permaneceram estáveis em todos os três períodos históricos (MH1, MH2 e MH3). Portanto, independente de serem consideradas principais ou secundárias, foram classificadas como variáveis puramente estabilizadoras.

Figura 30: Movimento de estabilidade

Perspectivas de Análise	Variáveis de Análise do Comportamento Estratégico	Características da Variável identificada no MH1	Características da Variável identificada no MH2	Características da Variável identificada no MH3	
Empreendedorismo	2	Mix de produtos	Iniciado com a formulação dos quatro primeiros produtos, ao final do período observa-se o crescimento do portfólio para treze produtos (aumento de mais de três vezes)	Primeira iniciativa de complementação do portfólio de produtos através da importação de Fita Aluminizada.	O mix de produto é orientado para prover soluções em impermeabilização.
		CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	PROSPECTOR	PROSPECTOR
	3	Posição de mercado	Produtos com elevada qualidade e entrega no cliente.	Manutenção do reconhecimento da qualidade do produto e da entrega no cliente. A facilidade de acesso a compra direto de fábrica e a qualidade do atendimento são novos motivos de reconhecimento.	Investimento para melhorar a performance em qualidade de produto, entrega, atendimento e acesso.
		CLASSIFICAÇÃO:	DEFENDER	DEFENDER	DEFENDER
	5	Posição em relação à concorrência	Espelhar-se nos líderes para desenvolver a marca e a forma de atuação no mercado	Diretor Executivo assume o contato mais focado e orientado à clientes de maior porte.	Reorganização de vendas - aproximação da empresa através e treinamentos.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	PROSPECTOR	PROSPECTOR	
Administração	13	Orientação Gerencial	Organização formada por fôlego e energia.	Organização é definida de forma espontânea. Relacionamento baseado na confiança e no estímulo em fazer as coisas acontecerem.	Necessidade de melhorar a forma como os processos estão sendo executados e desdobrar a estratégia em um segundo nível de gestão - coordenação.
		CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	PROSPECTOR	PROSPECTOR
	14	Estrutura Organizacional	Responsabilidades do negócio foram absorvidas pelo administrador, no final do período além do técnico foram contratados mais quatro funcionários, incluindo uma secretária e um motorista.	Operacionalização em macroprocessos de Produção, Vendas e Administração. Novas posições são criadas: vendedor interno, assistente administrativo e técnico de produção.	Novas posições (Coordenador de Produção e Materiais) e contratos com empresas parcerias (Vendas, Manutenção) são desenvolvidos para suportar o crescimento da empresa.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	PROSPECTOR	PROSPECTOR	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012) com base no Mapa do Comportamento Estratégico

As variáveis puramente estabilizadoras apresentam características predominantes de comportamento “*Prospector*” e são orientadas através da perspectiva de empreendedorismo e de administração. Não foi identificada uma variável deste tipo para a perspectiva de engenharia. Além disso, apenas uma variável principal apresenta esta caracterização - a variável Orientação gerencial.

Observa-se que as variáveis são classificadas com o mesmo comportamento ao longo do tempo - o que permite manter a empresa fiel ao modelo planejado para a concepção do negócio. Contudo, observa-se que o comportamento destas variáveis não é caracterizado da mesma forma em todos os períodos. Verifica-se que as características das variáveis puramente estabilizadoras apontam a alteração dos elementos organizacionais estrutura (posições e funcionalidades), tecnologia (maneira do fazer - expertise) e processos (organização do fazer - etapas de transformação) que por sua vez alteram os recursos que as compõem. Ao longo da trajetória da empresa, percebe-se que os recursos de investimento, pessoas, materiais e do próprio conhecimento (intangível ao processo de desenvolvimento da empresa) são reorganizados de diversas formas.

Através das características das variáveis puramente estabilizadoras, apresentadas na figura 30, é possível identificar a aquisição de novos recursos (contratos de empresas parceiras), reconfiguração de recursos existentes (reorganização de vendas), melhoria (qualidade de atendimento) e modificação (complementação do portfólio de produtos). Esta caracterização aponta que o movimento destas variáveis é contínuo - para a manutenção da tipologia do comportamento estratégico e de ascensão - para o aprimoramento deste comportamento.

6.3.5.2 O movimento de modificação

Como contraponto do movimento de estabilidade, identificou-se o movimento de modificação. Este movimento apresenta variáveis puramente modificadoras. Observando que em cada período desde MH1 a MH3 existe uma variação da classificação (*Prospector, Defender, ou Analyser*) em decorrência ao comportamento revelado no período anterior. No caso da SUNIDEAS, são identificadas na figura 31, duas variáveis puramente modificadoras.

Figura 31: Movimento de modificação

Perspectivas de Análise	Variáveis de Análise do Comportamento Estratégico	Características da Variável identificada no MH1	Características da Variável identificada no MH2	Características da Variável identificada no MH3
Empreendedorismo	7 Perspectiva de Crescimento	Produtos e embalagens definidos e expansão de vendas através de representantes.	Aumento das responsabilidades de atendimento ao cliente, das rotinas administrativas relacionadas ao faturamento e de desenvolvimento de novos canais de comercialização. Representantes permanecem vinculados à empresa e uma nova posição interna de vendas é absorvida.	Oportunidade de crescimento através da expansão de vendas é percebida em feiras e visitas aos clientes.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	DEFENDER	PROSPECTOR
	9 Orientação do Resultado	Retorno do investimento inicial (lucro) para expandir o negócio, desenvolver clientes e novos produtos	A exploração dos recursos investidos até o seu esgotamento para aumentar o volume de vendas e de lucratividade.	Equilíbrio entre investir em processos mais sofisticados e em expandir vendas.
	CLASSIFICAÇÃO:	PROSPECTOR	DEFENDER	ANALYZER

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

As variáveis puramente modificadoras apresentadas na figura 31, demonstram características que alavancam o movimento do processo de contínuo ajustamento na perspectiva de empreendedorismo. Conforme analisado anteriormente, o comportamento “*Prospector*” não é estável e com esta evidência, verifica-se a interferência das variáveis desta perspectiva para manter o processo de ajustamento com a modificação do comportamento estratégico em todos os períodos analisados.

Percebe-se que o movimento de ajustamento para este tipo de comportamento é estratégico para equilibrar a atuação da empresa frente às oportunidades observadas no ambiente externo (obtidas no período de MH1) e às restrições de recursos de produção e qualidade (reveladas no período de MH3) e para garantir a lucratividade planejada pelo Diretor Executivo (além do retorno do seu investimento).

6.3.5.3 O Movimento de adaptação

Neste estudo, observamos que as demais onze variáveis de comportamento estratégico não se enquadraram na classificação de variáveis puramente estabilizadoras ou variáveis puramente modificadoras. Portanto, estas variáveis, independentemente da classificação de principais ou secundárias, apresentaram uma forma diferenciada no movimento de adaptação. Conforme os três períodos

abordados (MH1, MH2 e MH3), apresentam um comportamento seqüencial em duas fases, ou seja, podem ser classificadas em variáveis estabilizadoras e/ou modificadoras, deverão ser classificadas, conforme o período a ser avaliado.

Quando analisado o comportamento das variáveis entre um período e outro, obtém-se um resultado ainda mais próximo do balanceamento entre as demandas do ambiente externo e interno. Estas características demonstram o movimento de contínuo ajustamento estratégico em ascensão para a tendência de desenvolver o comportamento “*Analyzer*”.

Observa-se que entre o MH1 e MH2 existe a estabilidade e a modificação de variáveis frente às estratégias de empreendedorismo, engenharia e administração que está relacionada à prática da gestão: como fazer a empresa operar. De acordo com a análise realizada no capítulo anterior, na primeira fase, percebe-se que as variáveis estabilizadoras suportam a decisão que estava voltada a explorar o mercado e os recursos e que gerou o problema de conhecer, testar alternativas e padronizar. Na segunda fase, as variáveis modificadoras suportam a decisão que está voltada à diversificar o mix de produtos, produzir com qualidade e custo, e aumentar a equipe o que gera o problema de estruturar uma melhor forma de fazer a empresa operar.

Percebe-se que entre o MH2 e MH3 o movimento da empresa para equilibrar as variáveis estabilizadoras e modificadoras para manter o foco relacionado ao como fazer a empresa operar. Porém, as variáveis modificadoras relacionadas ao problema de engenharia sinalizam que a necessidade de alterar a forma de operar. Observa-se que as variáveis de “Orientação Tecnológica” e “Composição Tecnológica” é pela primeira vez modificada. Elas direcionam a alteração entre MH2 e MH3 que está relacionada à aplicação da tecnologia: como fazer a empresa operar “melhor”. A melhoria é caracterizada pela busca de eficiência na utilização dos recursos disponíveis nos processos de produção, de administração e de vendas. Conforme tratado anteriormente, a partir da estrutura operacional desenvolvida em MH2, as variáveis modificadoras orientam a decisão de observar mercado, produzir com qualidade, custo e em escala e desenvolver um nível de coordenação intermediário que gera o problema de MH3 que compreende em encontrar formas de expandir através do relacionamento com o cliente, de uma tecnologia de produção em escala e da delegação de responsabilidades.

A partir da análise das características das variáveis estabilizadoras e modificadoras, é possível identificar que elas contêm elementos constitutivos de

competências. Estas variáveis possibilitam a identificação da empresa e orientam o fluxo de contínuo ajustamento estratégico conforme demonstrado anteriormente. Verificaram-se elementos constitutivos de competências são formados por recursos e capacidades internas. Assim, considera-se que as variáveis estabilizadoras possam indicar competências organizacionais, enquanto que as modificadoras indicam as capacidades dinâmicas.

Considerando o conteúdo desenvolvido nessa fase de pesquisa apresenta-se o mapa do comportamento estratégico da SUNIDEAS.

Figura 32: O Mapa do comportamento estratégico da SUNIDEAS

ESTRUTURA DE PESQUISA		Núcleo Fundamental do Comportamento Estratégico				Estratégia Básica (com plano a longo prazo)				Estratégia Básica (com plano a curto prazo)				
Fase	Problema de Análise	Variáveis de Análise	Modelo de Negócio	Problemas	Soluções	PROBLEMA	SOLUÇÃO	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	PROBLEMA	SOLUÇÃO	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	PROBLEMA	SOLUÇÃO	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO
Empreendedorismo	1	Nicho no segmento de mercado						Descobrir nicho, mas analisar PROSPECTOR			Evitar os segmentos de mercado e analisar para nichos mais propícios e para a identificação de nichos no ramo de atuação. PROSPECTOR			Identificar nicho no mercado e analisar a partir de segmentos de mercado para a identificação de nichos no ramo de atuação. PROSPECTOR
	2	Mix de produtos						Iniciado com a formulação dos produtos, em final do período observou-se o crescimento do portfólio para trazer produtos (elemento de mix de alta margem) PROSPECTOR			Primeira iniciativa de desenvolvimento do portfólio de produtos através de aquisição de Filio Administrativa. PROSPECTOR			O mix de produtos é mantido para manter o equilíbrio da administração. PROSPECTOR
	3	Posição de mercado						Produtos com vendas superiores a outras no volume. PROSPECTOR			Manutenção do portfólio de produtos e de serviços em áreas de nicho de atuação e a compra de Filio de Saúde e a aquisição de equipamentos para novos produtos de desenvolvimento. DEFENSOR			Desenvolvimento para melhorar e complementar o portfólio de produtos, serviços, equipamentos e a administração. DEFENSOR
	4	Participação de mercado						Como carteira inicial de clientes desmontada para Clientes Externos e para representantes externos. Ao final do período, os clientes de Clientes e fornecedores em todo volume. PROSPECTOR			Aumento de vendas de equipamentos para clientes através de representantes, distribuidores, associações, instituições e aquisição de novos clientes. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	5	Posição em relação à concorrência						Identificar nicho no mercado e analisar a partir de segmentos de mercado para a identificação de nichos no ramo de atuação. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	6	Análise de posicionamento						Identificar nicho no mercado e analisar a partir de segmentos de mercado para a identificação de nichos no ramo de atuação. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	7	Perfomance de Desempenho						Produtos e estratégias sempre a aquisição de vendas através de representantes. PROSPECTOR			Outras vendas através de produtos produzidos e vendidos em todo volume de compra. DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	8	Atividade de Negócio						Expansão de recursos através a partir de aquisição de produtos no mercado. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	9	Orçamento de Recursos						Relação de investimento para aquisição de equipamentos e serviços. Manutenção através de novos produtos. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	Engenharia	10	Orientação Tecnológica						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR		
11		Condições Tecnológicas						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
12		Integração na cadeia de fornecedores						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
13		Qualidade Operacional						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
Administração	14	Estrutura Organizacional						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	15	Substituição						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	16	Qualidade Administrativa						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
	17	Planejamento						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR
18	Orçamento						Atividade de negócio em nicho de atuação e análise de atividades. PROSPECTOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR			Como desenvolver e relacionar com o cliente para expandir vendas? DEFENSOR	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

6.4 AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA

A caracterização do movimento de adaptação da SUNIDEAS demonstra que as variáveis estabilizadoras e modificadoras do comportamento estratégico contêm elementos constitutivos de competências organizacionais e capacidades dinâmicas. Existem elementos que possibilitam a identificação da empresa e, ao mesmo tempo, verificam-se capacidades que favorecem a criação, adaptação e/ou reconfiguração desta identidade, e impulsionam o movimento de adaptação do seu comportamento.

6.4.1 Análise dos elementos que compõem a caracterização das variáveis do comportamento estratégico

Conforme proposto no referencial teórico, as linhas de pesquisa que desenvolvem competências organizacionais são divergentes e ainda não apresentam um consenso sobre o seu papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico. Porém, conforme apresentado no Quadro 6, considera-se que competências organizacionais apresentam o papel de integrar as capacidades e recursos da empresa tendo os elementos constitutivos originados na estratégia.

Observa-se a partir do estudo desenvolvido no capítulo 6.3 que as variáveis puramente estabilizadoras mantêm o mesmo comportamento ao longo do tempo MH1, MH2 e MH3. Contudo, observa-se que o comportamento destas variáveis permanece caracterizado da mesma forma em todos os períodos, porém executa movimentos visando o aprimoramento contínuo de capacidades e recursos que constituem os elementos de competências organizacionais.

Desta forma, observa-se a semelhança entre o papel de competências organizacionais e o comportamento das variáveis puramente estabilizadoras. Ao longo da análise das características dessas variáveis, considera-se que seja possível identificar os elementos constitutivos de competências organizacionais, o que conduzirá o pesquisador para validação destas semelhanças.

O quadro 42 a seguir reúne as variáveis estabilizadoras, a descrição resumida que apresenta as características mantidas ao longo dos três períodos analisados e a identificação dos elementos constitutivos de competências.

Quadro 42: Elementos constitutivos de competências organizacionais

Variáveis Puramente Estabilizadoras	Descrição resumida das características mantidas nos três períodos históricos	Elementos Constitutivos de Competências
Mix de Produtos	Aumento do <i>mix</i> a partir do crescimento da empresa	Conhecimento do Mercado
Posição em relação à concorrência	Pesquisa de mercado buscando a melhor forma de atender a demanda	
Posição de Mercado	Diferenciação através da qualidade do produto e entrega	Qualidade
Orientação Gerencial	Organização de pessoas, processos e tecnologia	Recurso
Estrutura Organizacional	Centralização de recursos	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Ao analisar as características das variáveis puramente estabilizadoras, verifica-se que elas também seguem a linha de trajetória de dependência, desde MH1 até MH3. Localizou-se as características de Conhecimento do Mercado, Qualidade e Recursos como elementos constitutivos de competências organizacionais. Analisando o conteúdo de caracterização das variáveis puramente estabilizadoras apresentadas na figura 31, identificou-se que estas três características são repetidas em todos os períodos históricos e apontadas em entrevistas (com funcionários, clientes e fornecedores) como características diferenciadoras da empresa.

6.4.2 Identificação de competências organizacionais

Observa-se que ao desenvolver as soluções de empreendedorismo, engenharia e administração, a SUNIDEAS disponibiliza ao processo de contínuo ajustamento estratégico as capacidades que compõem a sua estratégia e, quando postas em prática, são percebidas por clientes como diferenciais em relação aos concorrentes.

Desta forma, além dos elementos constitutivos de competências apresentados anteriormente, identificam-se os fundamentos de estratégia presentes nas decisões e uma expressão resultante da análise do período, conforme a seguir:

Quadro 43: Decisão estratégica e expressões resultantes

Decisão Estratégica	MH1	MH2	MH3	Expressão Resultante
Empreendedorismo	Explorar	Diversificar	Observar	Respeito
Engenharia	Produzir	Produzir	Produzir	Atenção
Administração	Explorar	Aumentar	Criar	Preservação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

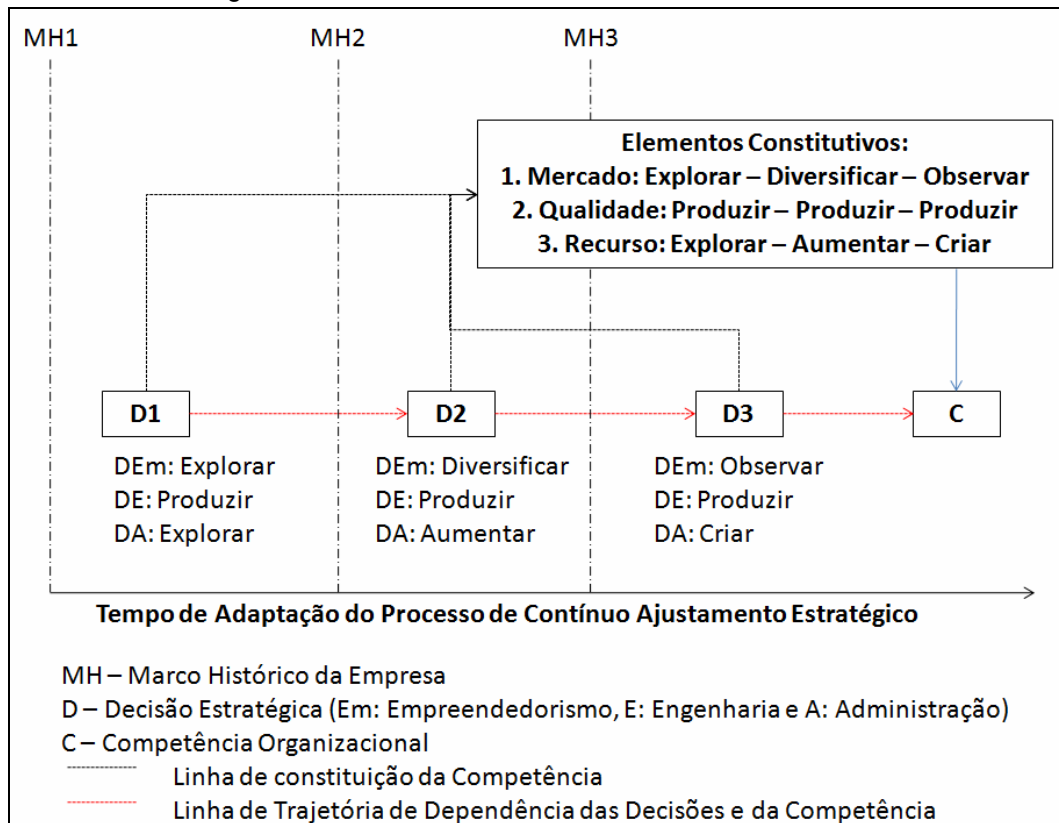
A expressão resultante foi extraída das entrevistas realizadas com o Diretor Executivo, conforme apresentado no método desenvolvido para esta fase de pesquisa. Após a verificação da linha de trajetória de dependência, indicou-se a expressão resultante para caracterizar a seqüência observada:

- a) **respeito**: como resultante da seqüência de Explorar (MH1), Diversificar (MH2) e Observar (MH3);
- b) **atenção**: como resultante da seqüência de Produzir (MH1), Produzir (MH2) e Produzir (MH3);
- c) **preservação**: como resultante da seqüência de Explorar (MH1), Acumular (MH2) e Criar (MH3).

As expressões: Respeito, Atenção e Preservação, são resultantes das decisões de empreendedorismo, engenharia e administração e foram indicadas nas entrevistas realizadas como características diferenciadoras da SUNIDEAS.

Percebe-se que as decisões estratégicas também disponibilizam elementos organizacionais para o processo de contínuo ajustamento estratégico, porém eles demandam uma ação integradora que propicie o seu relacionamento. Considerando o tempo de adaptação da SUNIDEAS, é possível observar a integração dos elementos constitutivos de competências identificados na análise das variáveis puramente estabilizadoras e dos fundamentos estratégicos acima evidenciados, propõe-se a figura 33 que demonstra a formação das competências organizacionais da SUNIDEAS:

Figura 33: Tempo de adaptação de competências ao processo de contínuo ajustamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

A figura 33 demonstra que a competência da SUNIDEAS é influenciada pelas decisões de empreendedorismo, engenharia e administração. Estas decisões apontam, desde o MH1, os elementos constitutivos das competências: Conhecimento do Mercado, Qualidade e Recursos. Estes três elementos são repetidos em todos os demais períodos históricos e apontados em entrevistas (com funcionários, clientes e fornecedores) como características diferenciadoras da empresa. Ao longo da trajetória da empresa, estes elementos são mantidos no foco de decisão, porém a ação motivadora é alterada (decisões estratégicas). Como exemplo, a decisão sobre o Conhecimento do Mercado no MH1 é de explorar, no MH2 é de diversificar e no MH3 é de observar. Estas decisões interferem na formação de competências organizacionais e na alteração da caracterização de todas as variáveis de análise do comportamento estratégico - conforme constatado na reconstrução do processo de contínuo ajustamento estratégico e do movimento das variáveis: “Estabilizadoras” e “Modificadoras”.

Percebe-se que as características da empresa apontadas anteriormente e as decisões estratégicas são capacidades que formam a identidade da empresa ou,

conforme Drejer (2001) sugere o seu formato de sistema organizacional. Desta forma, identificam-se como competências organizacionais da SUNIDEAS.

Respeito ao mercado: Capacidade de observar o comportamento do mercado (concorrentes, clientes, órgãos reguladores) para desenvolver relacionamentos que visam a manutenção de parcerias e a exploração de novas oportunidades.

O respeito ao mercado foi citado pelo Diretor Executivo anteriormente, como uma habilidade que se destaca nesta empresa. Os elementos constitutivos desta competência também podem ser encontrados na descrição da visão e dos valores da empresa. Na construção da trajetória da empresa é possível identificar evidências que demonstram a caracterização desta competência através das capacidades.

a) Relacionamento entre as pessoas, empresas e cliente

Evidência 1:

Não deu outra, no primeiro dia que eu pedi para ela bater, a guria começou a bater fez tec, tec, tec, deixei passar uns quatro, cinco minutos e fui lá, a mesa estava molhada de suor. Terminamos o dia e ela estava fazendo o curso de datilografia (Diretor Executivo, GCH).

Evidência 2: *“Estávamos produzindo para entregar no dia, e muitas vezes eu tinha que ir fazer o envase para ajudar o pessoal” (Diretor Executivo, GCH).*

Evidência 3: *“A política de vendas é objetiva: “Cliente SUNIDEAS é atendido” (Empresa Parceira de Vendas, RCD).*

b) Posicionamento de produtos frente à concorrência

Evidência 1:

... Eu sempre me espelhei nos líderes: Eu peguei a embalagem preta que era reciclada, era mais barata, e me diferenciei dos outros, e fiz preto com amarelo, porque são as cores dos impermeabilizantes (Diretor Executivo, GCH).

Evidência 2: *“Vi a minha concorrência vendendo estes produtos e resolvi arriscar!” (Distribuidor, MMA).*

Evidência 3: *“É muito fácil comprar estes produtos, quando preciso vou lá, chego na hora e resolvo o meu problema” (Ferragista, CCC).*

c) Desenvolvimento de melhorias de processo

Evidência 1:

Diretor Executivo aponta que passou a observar a necessidade de melhorar a forma como os processos são executados, como a tecnologia pode contribuir para o ganho de produtividade, como investir para a empresa crescer e quais as oportunidades para isso acontecer (Descrição de Observação Participante - Caracterização da Empresa Fase A Operação).

Evidência 2: *“...antigamente pedia, a gente levava uma semana pra entregar, porque era tudo manual. Hoje não, no máximo em até um dia já está indo uma carga” (Funcionário ANT).*

Evidência 3:

Fazer os treinamentos está sendo fundamental para entendermos como desenvolver uma estratégia de maior aproximação ao vendedor da loja, como fazer ele lembrar da SUNIDEAS como um produto de primeira escolha (Empresa Parceira Vendas, RCD).

Atenção para a qualidade do produto e de atendimento: Produzir com a responsabilidade de entregar um produto com qualidade significa utilizar matéria prima confiável, desenvolver continuamente o processo produtivo para atender prazos e necessidades do cliente, e prezar pela redução de custo e consumo dos insumos aplicados na produção.

Observa-se que desde a fundação da empresa a qualidade foi um elemento de atenção. Tanto no produto, quanto no atendimento, a atenção para a qualidade foi influenciada pelo Diretor Executivo e pelo Técnico de Produção. Mesmo quando o Diretor Executivo era o único vendedor, foi evidenciado o esforço para que a empresa estivesse presente todo o tempo e através de diferentes canais (telefone, internet, visitas) para desenvolver o atendimento ao cliente. Ao mesmo tempo, mesmo com máquinas rudimentares, foi evidenciado que o *know how* do técnico contribuiu para a fabricação dos produtos com a qualidade de quem é exigente e tem a experiência em aplicar o produto.

No MH3 - Período “A Operação” é possível perceber que esta competência consolida-se como uma competência organizacional por estar integrada ao processo decisório e orientar a melhoria dos processos. Além disso, na construção da trajetória da empresa é possível identificar evidências que demonstram a caracterização desta competência através das capacidades.

a) Atenção para a qualidade do produto

Evidência 1: “...o técnico com o know how em aplicação, produzia e conduzia o teste de confiabilidade” (Descrição de Observação Participante - Caracterização da Empresa - Fase: O Arranque).

Evidência 2: “Temos um produto de qualidade, que vende, precisamos montar a estrutura para fazer isso acontecer” (Funcionário, ROD).

Evidência 3: “Compro da SUNIDEAS, pela qualidade do produto, custo-benefício satisfatório. Já teve cliente pedindo a marca SUNIDEAS e a empresa tem um atendimento eficiente” (Ferragista, KKK).

Evidência 4: “... a SUNIDEAS tem produto-qualidade e preço bom. ... Nunca teve reclamação sobre o produto” (Ferragista, LRV).

b) Atenção para a qualidade de atendimento

Evidência 1: “A SUNIDEAS entrega as mercadorias para os clientes e já é procedimento perguntar se não estão precisando mais nada”. (Funcionário, ROD).

Evidência 2:

O relacionamento com clientes é construído de forma contínua e por iniciativas simples... Mesmo não tendo um crescimento constante ... não foi evidenciada a redução da carteira de clientes ao longo da trajetória de vida da empresa. Ao contrário, percebe-se que ao mesmo tempo em que os novos clientes são desenvolvidos, clientes mais antigos permanecem como parceiros de negócio. (Descrição de Observação Participante - Caracterização da Empresa).

c) Atenção para a qualidade de produto e de atendimento

Evidência 1: “... padrões de qualidade no produto que fabrica e um excelente atendimento para cativar os seus clientes e construir uma relação de parceria de longo prazo” (Descrição de funcionários - Caracterização da Empresa).

Evidência 2:

Compro da SUNIDEAS desde o seu primeiro ano de vida. Sempre fui muito bem atendido e me sinto como um parceiro da empresa. Tenho flexibilidade para negociar e sei que posso contar com o compromisso da entrega e da qualidade! (Distribuidor, MMM).

d) Preservação de recursos: Capacidade de estabelecer o equilíbrio operacional entre a expansão de mercado e o resultado de lucratividade através da

gestão de recursos - seja este qual for.

Observa-se que esta talvez seja a competência organizacional mais relacionada ao comportamento estratégico do tipo *Analyzer* da empresa. As demais competências também apontam características deste comportamento, porém a capacidade de estabelecer o equilíbrio entre expansão e lucratividade foi revelada ao longo da análise como uma necessidade - parece que esta competência mobilizou “esforços adicionais” para ser constituída.

Este esforço adicional pode ser compreendido pela base de recursos que são explorados para atingir a lucratividade. Em todas as fases da trajetória histórica da empresa percebe-se que esta base é formada por recursos humanos - que em alguns momentos revelaram ficar adoecidos para atingir os resultados que estavam sendo propostos. Esta trajetória revela que da fase de exploração (MH1 - Período: O Arranque) também foi possível perceber e compreender a existência de fatores limitantes e a necessidade de investimento na adição de recursos e na criação de formas melhores de operar - e gerir recursos nos períodos seguintes da trajetória da empresa. Esta melhor forma de operar pode revelar que é possível existirem outras maneiras de alcançar o equilíbrio entre a expansão e a lucratividade. Na construção da trajetória da empresa é possível identificar evidências que demonstram a caracterização desta competência através das capacidades.

a) Expansão de mercado

Evidência 1: “... a carteira de clientes cresceu em linha com o faturamento (34%)” (Descrição Observação Participante - Caracterização da Empresa).

Evidência 2:

Eram diversas coisas que eu fazia, só que chegou um tempo que eu disse pro GCH: “GCH, não está dando mais, eu sozinha não consigo”; porque a empresa foi crescendo, foi tendo mais clientes, foi abrindo mais clientes, as vendas aumentando. (Funcionário, IAR).

Evidência 2: “...o GCH sabe como conduzir o negócio, mas se torna centralizador no momento em que não quer gastar, quer explorar ao máximo a capacidade dele mesmo” (Contador, NEL).

b) Resultado de lucratividade

Evidência 1:

... desde a sua fundação, o faturamento teve um crescimento médio de 33% ao ano. Este crescimento é sustentado pelo foco de expansão em vendas e de redução de custos de pessoal, compras de matéria prima e insumos. (Descrição Observação Participante - Caracterização da Empresa).

c) Equilíbrio operacional

Evidência 1: *“O GCH está sempre buscando recurso, compartilha o sonho. Vejo o envolvimento dele no negócio, às vezes sem saber, ele vai, busca, tenta fazer de um jeito ou de outro. Isso é contagiante”* (Funcionário, ROA).

Evidência 2: *“Explorando seus recursos ao máximo, SUNIDEAS expande sua participação no mercado e aumenta a sua produção de forma contínua”* (Descrição de funcionários - Caracterização da Empresa).

Evidência 3:

Eu acho que é por isso que nós estamos onde estamos hoje, né, porque o troço não foi da noite pro dia. Foi bem arranjado, foi tudo bem estudado. Então, por isso que eu acho, graças a Deus, está dando certo, deu certo, não está dando, deu certo... (Funcionário, ANT).

A partir das descrições das competências organizacionais e das capacidades que as constituem apresenta-se o quadro 44 explicativo e indica-se a oportunidade de analisar como estas competências organizacionais são absorvidas no processo de contínuo ajustamento estratégico da SUNIDEAS.

Quadro 44: Competências organizacionais e capacidades da SUNIDEAS

Competências Organizacionais	Capacidades
Respeito ao Mercado	Relacionamento entre pessoas, empresas e clientes
	Posicionamento de produtos frente a concorrência
	Desenvolvimento de melhoria de processos
Atenção para a Qualidade do Produto e do Atendimento	Atenção para a qualidade do produto
	Atenção para a qualidade de atendimento
	Atenção para a qualidade de produto e de atendimento
Preservação de Recursos	Expansão de mercado
	Resultado de lucratividade
	Equilíbrio Operacional

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

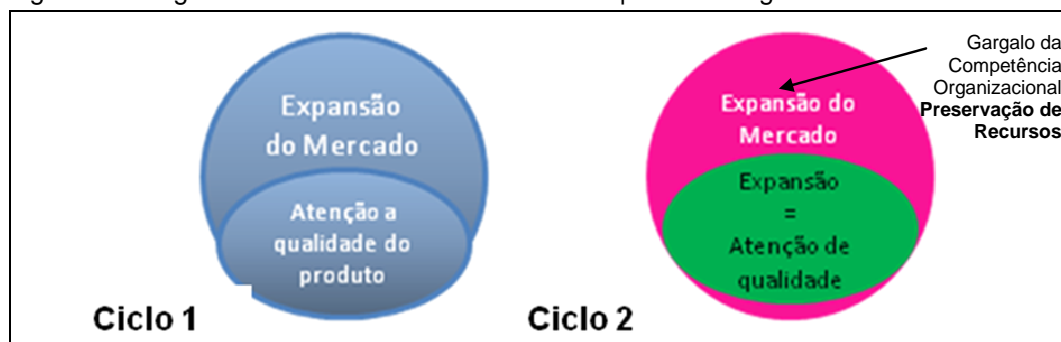
6.4.3 Identificação dos gargalos de competências organizacionais

A partir da análise do quadro de formação das competências organizacionais e das capacidades que as constitui, verificou-se a necessidade de identificar os gargalos de competências para explicar como ocorre a adaptação de competências organizacionais no processo de contínuo ajustamento estratégico.

A partir da análise do Mapa do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico da Empresa da SUNIDEAS, observa-se que existem gargalos de competências organizacionais. Verificou-se que existe um alinhamento entre as características das variáveis do comportamento estratégico puramente estabilizadoras, e das competências organizacionais que reforça a capacidade da empresa em prosperar através das perspectivas de empreendedorismo e administração. Nenhuma delas explicitamente aponta elementos organizacionais relacionados à perspectiva de engenharia. Foi evidenciado no subcapítulo 6.2.3, que a empresa busca “diferenciar-se por qualidade, custo e entrega e não por inovação de produtos”.

No mapa de contínuo ajustamento estratégico é possível identificar que em MH1 as decisões de engenharia apontam para a ação de produzir, e as soluções são voltadas à qualificação do produto, e não à inovação do produto. A partir de MH2 é possível verificar o movimento de qualificação da forma como o produto é fabricado, a tecnologia é aplicada ao processo de produção (recursos de maquinário, de conhecimento para padronizar o processo e desenvolver indicadores de *performance*). Contudo, o MH3, aponta o problema de como escolher a tecnologia mais adequada para suportar a produção em escala com qualidade e custo? Observa-se que este problema está relacionado a um desequilíbrio gerado pela capacidade de expansão de mercado e pela capacidade de atenção de qualidade de produto.

Figura 34: Gargalo de elementos constitutivos de competências organizacionais - Ciclo 1 e 2



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

No ciclo 1 ocorrem decisões estratégicas que mobilizam a capacidade de expansão de mercado e de atenção à qualidade do produto. Porém, observa-se que a capacidade de expansão de mercado é maior que a capacidade de atenção à qualidade do produto. Desta forma, o resultado no ciclo 2 é o equilíbrio da capacidade de expansão ao limite da capacidade de atenção à qualidade do produto. A capacidade de expansão de mercado não absorvida gera o gargalo de competência de Preservação de Recursos.

Na sequência do processo de contínuo ajustamento estratégico, a decisão estratégica de empreendedorismo (diversificar o mix de produtos), de engenharia (produzir com qualidade e custo) e de administração (aumentar o quadro de pessoal) amplia a base de recursos que permite utilizar o gargalo desenvolvido no ciclo 2.

A decisão estratégica de diversificar o mix de produtos gera o problema de desenvolver a estrutura de atuação de vendas em canais diretos e indiretos. Percebe-se que ao diversificar produtos, o gargalo de capacidade de expansão de mercado formado no ciclo 2 é absorvido devido à resposta da variável puramente Modificadora - Perspectiva de Crescimento, que é caracterizada pelo aumento do volume de vendas e das responsabilidades de atendimento ao cliente. Neste caso, esta resposta influenciou a capacidade de resultado de lucratividade, que teve o ciclo alterado mais rápido que a capacidade de desenvolvimento de melhorias de processo. Desta forma, o ciclo 3 e ciclo 4 apontam um novo gargalo.

Figura 35: Gargalo de elementos constitutivos de competências organizacionais - Ciclo 3 e 4



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Verificou-se que a velocidade do ciclo 1, 2, 3 e 4, depende da empresa disponibilizar o recurso (exemplo: aquisição), da capacidade do processo de contínuo ajustamento estratégico em absorver o recurso (exemplo: adaptação aos demais existentes) e da relação dos elementos constitutivos destes gargalos.

Quando as competências organizacionais foram definidas, observa-se que cada uma delas está vinculada à trajetória de dependência de decisões de empreendedorismo, de engenharia e de administração. Porém, como se pode perceber, os gargalos de competência são formados pelos elementos constitutivos de diferentes competências organizacionais.

a) Em ciclo 1 e 2

Quadro 45: Elementos constitutivos e as competências organizacionais - Ciclo de adaptação 1 e 2

Capacidades	Competências Organizacionais
Expansão de mercado	Preservação de Recursos
Atenção à qualidade do produto	Atenção para a Qualidade de Produto e de Atendimento

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

b) Em ciclo 3 e 4

Quadro 46: Elementos constitutivos e as competências organizacionais - Ciclo de adaptação 3 e 4

Capacidades	Competências Organizacionais
Resultado de Lucratividade	Preservação de Recursos
Desenvolvimento de Melhoria de Processo	Respeito ao Mercado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

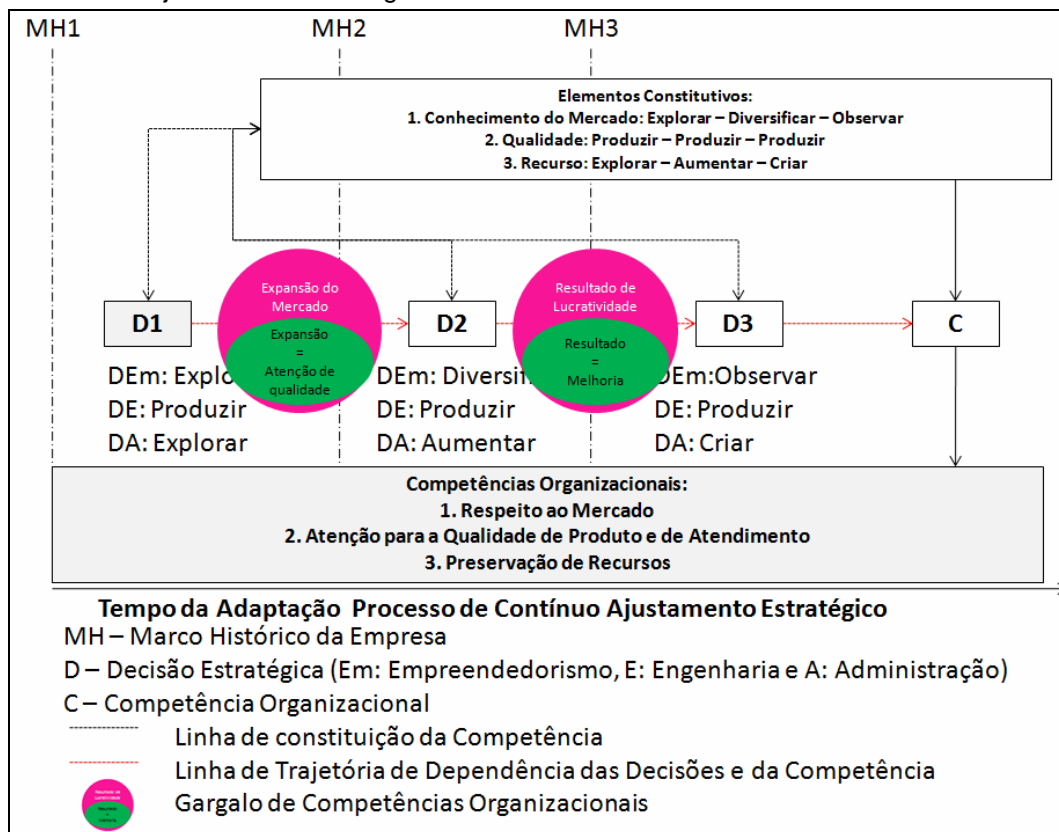
Sugere-se que esta “mistura” nos elementos que constituem os gargalos de competências eleva o tempo de adaptação das competências organizacionais no processo de contínuo ajustamento estratégico. Este tempo é elevado porque a interação das capacidades do gargalo interfere e/ou resulta na sofisticação de características que identificam a empresa e que reforçam a sua capacidade em prosperar. Percebe-se que esta sugestão é suportada pelo alinhamento de competências organizacionais e das variáveis puramente estabilizadoras.

Conforme evidenciado anteriormente, é possível observar que mesmo não alterando o comportamento estratégico, no caso das variáveis puramente estabilizadoras, as características das variáveis deste tipo se tornam mais sofisticadas de um período para o outro. No caso das variáveis puramente modificadoras, verificou-se que as características que alteram o comportamento estratégico em todos os períodos facilitam o ajustamento estratégico da empresa.

Isso pode ser observado na variável de Perspectiva de Crescimento demonstrada acima como facilitadora da integração do gargalo de competências do ciclo 2.

Desta forma, compreende-se que os gargalos de competências atuam como um “laboratório” de sofisticação das capacidades que constituem as competências organizacionais. As competências que apresentam maior capacidade “puxam” o desenvolvimento daquelas que apresentam menor capacidade tornando a resposta da empresa mais sofisticada. Estas considerações são visualizadas através da análise das características das variáveis de comportamento estratégico puramente estabilizadoras e modificadoras. A seguir na figura 36 é demonstrado o tempo de adaptação de competências no processo de contínuo ajustamento estratégico considerando o movimento dos gargalos de competências.

Figura 36: Tempo de adaptação de competências organizacionais no processo de contínuo ajustamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Através da análise realizada e resumida na figura 36, é possível constatar que o tempo de adaptação do processo de contínuo ajustamento estratégico possibilita a identificação de competências organizacionais.

Verifica-se que as competências organizacionais são formadas a partir dos elementos constitutivos disponibilizados pela empresa desde D1 (por esta razão estas referências estão marcadas no quadro com cores cinza). Observa-se que as capacidades mobilizadas em D1 são elementos constitutivos de competências.

A decisão estratégica dos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração em D1 geram os primeiros elementos constitutivos de competências (Conhecimento do Mercado, Qualidade, Recurso, Explorar, Produzir e Explorar). Em D2 e D3 novos elementos são agregados. Estes elementos relacionados constituem competências (ligação à “C” na figura).

Desta forma, observa-se que as decisões agregam elementos de constituição de competências organizacionais (linhas pontilhadas em preto) e motivam os marcos histórico da empresa (MH1, MH2 e MH3). Ao mesmo tempo, as competências mantêm a condução e o equilíbrio das capacidades da empresa (linha pontilhada em vermelho). Assim, as competências tornam-se base das decisões estratégicas seguintes - e por esta razão foram localizadas na figura 36 da linha de trajetória de dependência (linha pontilhada em vermelho).

Contudo, observa-se que a linha de trajetória de dependência das decisões estratégicas e da competência organizacional é acompanhada pelo processo de contínuo ajustamento e percebe-se que as capacidades que constituem as competências apresentam diferentes tempos de adaptação ao processo - conforme evidenciado nas características das variáveis de análise do comportamento estratégico, estabilizadoras e modificadoras.

Conforme indicado anteriormente, uma das razões apontadas para diferença do tempo de adaptação está relacionada à formação de gargalos de competência. Estes gargalos foram identificados como um desequilíbrio gerado pelo excesso ou limitação das capacidades que constituem as competências organizacionais (círculo entre MH1 e MH2 e entre MH2 e MH3 na figura 36). Em um primeiro momento o gargalo (círculo identificado em rosa na mesma figura) é equilibrado por um ciclo de adaptação do elemento que se desenvolve mais lentamente (círculo identificado em verde na mesma figura). Contudo, o excesso permanece na competência e influencia as decisões estratégicas até ser totalmente adaptado ao processo de contínuo ajustamento estratégico, e isso pode acontecer nos períodos posteriores ao que foi identificado.

Além disso, aponta-se que esta movimentação de adaptação reflete/resulta na sofisticação da empresa, percebida através da caracterização das variáveis de análise do comportamento estratégico puramente estabilizadoras, bem como na facilidade de adaptação da empresa, percebida através da caracterização das variáveis puramente modificadoras. Percebe-se que a identificação dos gargalos de competências é um aspecto fundamental, pois evidencia a necessidade/emergência de construção e de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

A partir da análise de capacidades dinâmicas, espera-se compreender com mais clareza o movimento do fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico.

6.5 A INFLUÊNCIA DE CAPACIDADES DINÂMICAS NO PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO

A partir da análise anterior, percebe-se que existe o movimento de adaptação da SUNIDEAS para sofisticar algumas de suas características e facilitar a modificação de outras. A formação de competências mantém a condução e o equilíbrio das capacidades da empresa estabilizando-a em um padrão que a identifica. Porém, conforme a análise do comportamento estratégico, verifica-se a existência de variáveis puramente modificadoras, que provocam um movimento dinâmico de ajuste do comportamento estratégico.

6.5.1 Análise das variáveis do comportamento estratégico

Verifica-se que, além do movimento de formação de competências para estabilidade de uma identidade, também existe o movimento de modificação deste padrão de identidade. Conforme o estudo de cada uma das variáveis de comportamento estratégico, ao longo do tempo, verificou-se que algumas variáveis tiveram as características alteradas de forma a modificar o comportamento e que estas alterações impulsionavam um movimento ascendente de adaptação - variáveis puramente modificadoras. Neste caso, não havia a manutenção do padrão de identidade, percebeu-se que as características da empresa realmente modificavam a sua constituição.

Sugere-se que as capacidades dinâmicas da empresa têm o papel de impulsionar a modificação destas características. Esta modificação cria o movimento

paralelo ao de estabilização, de acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), o fluxo contínuo de inovação. Este movimento cria, adapta e reconfigura as capacidades e recursos da empresa e interfere na forma como ela atende com consistência as necessidades do cliente e aproveita as oportunidades.

Observa-se que os fundamentos estratégicos - estratégia, decisões e problemas, são novamente úteis para instrumentalizar esta análise. Percebe-se que, apesar de ter uma estratégia deliberada na sua concepção, ao longo do tempo a empresa foi orientada por estratégias emergentes, que estão em uma linha de trajetória de dependência - uma nova estratégia é dependente da estratégia anterior.

As estratégias tiveram sempre o mesmo foco - comercializar, produzir e administrar, mas foram sendo modificadas com a influência dos problemas e soluções de empreendedorismo, engenharia e administração. A influência destes dois fundamentos (problemas e soluções) provoca alterações nas características de comportamento estratégico. Conforme apresentado na análise do comportamento estratégico na figura 32, evidenciaram-se as duas variáveis puramente modificadoras - Perspectiva de Crescimento e Orientação do Resultado. Estas variáveis apresentaram a alteração de suas características em todos os períodos da história da SUNIDEAS, e revelam o movimento de modificação do comportamento estratégico.

As capacidades identificadas nestas variáveis foram analisadas de acordo com os autores utilizados no referencial teórico, e verificou-se que sofrem a atuação de três grupos de ajustamento: a) *Sensing* - identificação e avaliação de uma oportunidade; b) *Seizing* - mobilização de recursos para atingir uma oportunidade e capturar valor por fazer isso; e c) *Transforming* - a renovação contínua, e que se desenvolvem em um ciclo de vida (renovação, reutilização, recombinação, replicação, redução, e retirada). Devido a esta funcionalidade relacionada à adaptação do ambiente interno e externo da organização, são conhecidas como capacidades dinâmicas.

Evidenciou-se que as capacidades estão presentes em variáveis estabilizadoras e modificadoras. Nas variáveis puramente estabilizadoras, identificou-se que as capacidades podem ser elementos de formação de competências organizacionais e do desenvolvimento de gargalos de competências. Nestes gargalos de competência percebeu-se a atuação de capacidades presentes

em variáveis modificadoras que interferem na adaptação da competência no fluxo de processo de contínuo ajustamento estratégico.

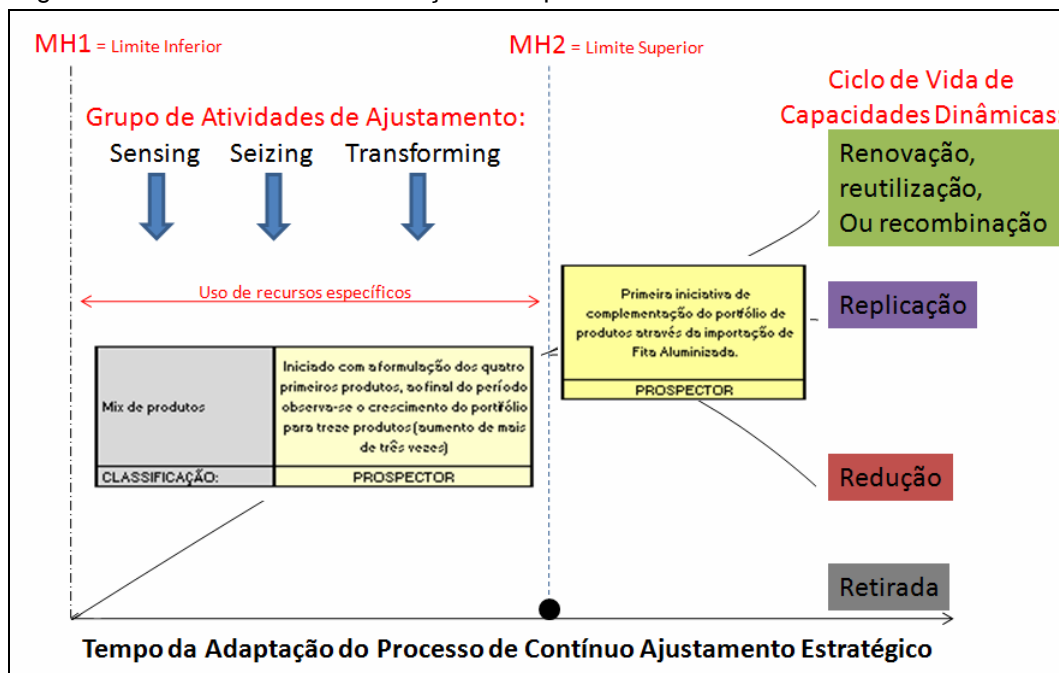
6.5.2 A atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida

A partir da análise das variáveis puramente modificadoras e daquelas que são alteradas a partir do movimento de adaptação do comportamento estratégico é possível perceber que as características que as descrevem evidenciam os limites das capacidades da empresa frente a um dado problema e uma solução.

Este limite é inferior quando se inicia um marco histórico - com um conjunto de estratégia, decisão e problema, e superior quando ocorre um novo evento que marca a trajetória da empresa. No período entre estes limites, as capacidades estão em desenvolvimento - ou seja, os grupos de atividades de ajustamento estão em atuação.

Quando ocorre um novo marco histórico, devido ao impacto de mudança gerado por este, a capacidade atinge de “forma forçada” o limite superior e uma etapa do seu ciclo de vida - que é definido pelo desenvolvimento atingido neste período e que possibilita a sua atuação no próximo período. Na figura 37 a seguir desenvolve-se uma forma gráfica para auxiliar o desenvolvimento desta análise.

Figura 37: Elementos de manifestação de capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Utilizou-se a variável Mix de Produtos (Variável Secundária e Puramente Estabilizadora) para a prática deste modelo de análise. Observa-se, na descrição das características desta variável, que é possível identificar a atuação dos três grupos de atividades de ajustamento, a etapa do ciclo de vida e o resultado deste movimento de adaptação.

Quadro 47: Capacidades dinâmicas da SUNIDEAS

Capacidade Operacional	MH1 Limite Inferior	Atuação de Grupos de Atividades de Ajustamento: Período de Desenvolvimento			MH2 Limite Superior	Ciclo de Vida	Res.
		(1) <i>Sensing</i>	(2) <i>Seizing</i>	(3) <i>Transforming</i>			
<i>Mix de Produtos</i>	Fundação da Empresa	Observação de oportunidades para explorar o <i>mix</i> de produtos e desenvolver novas formulações.	Formulação dos quatro primeiros produtos.	Novas formulações são desenvolvidas e novos produtos são fabricados.	Novo Espaço Físico	Repliação	A empresa aumenta o <i>portfólio</i> de produtos em três vezes.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

A partir deste quadro 47, percebe-se que capacidades dinâmicas são justamente o movimento de desenvolvimento/adaptação das capacidades que compõem a variável de comportamento estratégico. Este movimento gera a possibilidade de sua renovação, reutilização, recombinação, replicação, redução ou retirada. No exemplo da análise da variável Mix de Produto percebe-se que todos os três tipos de grupo de atividades de ajustamento interferem no desenvolvimento da capacidade em um mesmo período (de MH1 para MH2). Contudo, esta variável apresenta algumas peculiaridades que interferem nesta análise:

- a) verifica-se que a variável “Mix de Produto” é uma variável de análise da perspectiva de empreendedorismo;
- b) ela foi classificada como puramente estabilizadora, ou seja, não tem a influência de alterar o comportamento estratégico da empresa ao longo da sua trajetória, mas desenvolve um movimento de aprimoramento contínuo que fortalece a identidade da empresa;
- c) conforme demonstrado na figura 37, sugere-se que esta variável esteja diretamente relacionada à competência organizacional de Respeito ao

Mercado, pois contém elementos constitutivos relacionados às decisões de empreendedorismo;

- d) a replicação da capacidade de “Mix de Produtos” aproxima a competência de “Respeito ao Mercado” do modelo de negócios concebido para a empresa (que segue uma trajetória de dependência).

Verifica-se que capacidades dinâmicas podem ser exploradas a partir da análise do comportamento estratégico e da formação de competências organizacionais. Desta forma, o exemplo acima foi replicado para todas as variáveis do comportamento estratégico, buscando identificar a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

6.5.3 O Processo de contínuo ajustamento estratégico e capacidades dinâmicas

Considera-se arriscado apontar que o movimento de desenvolvimento/adaptação das capacidades ocorra conforme o exemplo apresentado anteriormente para todas as variáveis de comportamento estratégico.

Observa-se que as capacidades dinâmicas podem ser analisadas em dois momentos: a) Atuação do grupo de atividades de ajustamento; e b) Estágio do Ciclo de Vida. Apresenta-se o quadro de análise contendo todas as variáveis de comportamento estratégico, e a verificação da atuação dos grupos de atividades (*Sensing*, *Seizing* e *Transforming*, ou 1, 2 e 3) entre o período de MH1 até MH3. Constatou-se que pelo menos três formas de atuação destes grupos podem ser identificadas para explicar a influência de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico:

- ST (Sim todos): Os três grupos de atividade de ajustamento ocorrem em todos os períodos;
- N (Não): Os três grupos não ocorrem no mesmo período de desenvolvimento;
- SP (Sim período): Os três grupos ocorrerem em um mesmo período.

Figura 38: Atuação dos grupos de atividades de ajustamento

Variáveis de Análise do Comportamento Estratégico = Respostas à decisões/ Soluções de Problemas	Grupo de Atividades de Ajustamento: 1- Sensing, 2- Seizing e 3- Transforming					Forma de Atuação dos Grupos:	
	MH1	MH2	MH3	Hoje			
1 Nicho ou segmento de mercado	1	2	3		N	Evolução contínua, mesma atuação porém com sofisticação entre um período e outro.	
2 Mix de produtos	3	3	3		ST	As características apontam SST dentro do mesmo período	
3 Posição de mercado	3	2	1		SP	MH1 SST, MH2 SS e MH3 S - identificação de oportunidades de posicionamento - qualidade, entrega, diversidade de compra e acesso facilitado, identifica a oportunidade de melhorar padrão de excelência	
4 Participação de mercado	3	3	2		SP	MH1 SST, MH2 SST, MH3 - identificou participação em relacionamento com o cliente e parcerias	
5 Posição em relação à concorrência	1	2	3		N	Evolução contínua. Iniciou com a identificação de oportunidades, depois com o envolvimento para dimensionar a posição e mudar a forma de atuação	
6 Análise de posicionamento	3	1	2		SP	Iniciou com a SST para diferenciação, após buscou identificar os complementos e dimensioná-los.	
7 Perspectiva de Crescimento	2	3	1		N	Iniciou com o dimensionamento do mercado a partir do que havia desenvolvido, depois transformou esta base puxado pelo mercado, e agora pensa em como crescer de forma mais ordenada.	
8 Eficiência do Negócio	1	2	2		N	Evolução contínua, busca aprimorar a eficiência através da exploração dos recursos existentes e da aquisição de novos	
9 Orientação do Resultado	1	2	3		N	Evolução contínua, identificou o modelo/forma de obter o resultado, mobilizou recursos, transforma o modelo buscando atingir o equilíbrio	
10 Orientação Tecnológica	3	1	2		SP	MH1 SST, seguido de ruptura por identificar a limitação do recurso, MH3 mobiliza novos recursos tecnológicos	
11 Composição tecnológica	2	3	3		SP	Evolução contínua em transformação). No primeiro momento definiu o modelo, mobilizou recursos e atendeu a necessidade. Depois transformou com adição de recursos - pessoas, adicionou recursos - máquinas e processo	
12 Integração na cadeia de fornecimento	1	1	3		SP	Iniciou com percepção, e manteve até mobilização de recursos e mudança do processo decisório.	
13 Orientação Gerencial	1	2	3		SP	Evolução contínua, iniciou com identificação e acesso a oportunidade, mobilizou recursos e manteve a mobilização. Ainda não demonstra alteração no estilo de gestão, mas existe a tendência de ocorrer.	
14 Estrutura Organizacional	3	3	3		ST	Evolução contínua, SST nos três períodos, com identificação, mobilização e transforma organização de recursos humanos, mas não estilo de gestão	
15 Subordinação	2	1	3		SP	Mobiliza recursos, retorna para observação e reage com transformação através da mobilização de novos recursos	
16 Coalizão dominante	1	2	3		N	Evolução contínua, mesma atuação porém com sofisticação entre um período e outro.	
17 Planejamento	2	1	3		SP	Mobiliza recursos necessários para operar, visualiza a forma de operação, dos recursos mobilizados, intervém e busca a transformação através de iniciativas de gestão.	
18 Orçamento	2	2	3		SP	Mobiliza o recurso e mesmo com pressão continua a mobilizar recursos, no terceiro período, integra outros elementos no processo decisório e amplia a visão de investimento.	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

Observa-se que atuação dos três grupos de atividades de ajustamento nos três períodos analisados (ST) ocorreu em duas variáveis de comportamento

estratégico, Mix de Produtos e Estrutura Organizacional, e que estas são variáveis puramente estabilizadoras.

Verifica-se que cinco variáveis foram verificadas como N, ou seja, não utiliza as três formas de atuação de desenvolvimento em um mesmo período. Conforme indicado na figura 38 algumas variáveis, como Nicho de Mercado - variável modificadora atinge apenas a forma de *Sensing* em MH1, em MH2 são desenvolvidas até *Seizing*, e em MH3 atingem o *Transforming*. Percebe-se que a capacidade desta variável iniciou o processo de desenvolvimento com a falta de conhecimento sobre o mercado de atuação, e finaliza com uma forte base de exploração do segmento de mercado definido para a sua atuação.

Contudo, percebeu-se que esta evolução não é um padrão, algumas variáveis são desenvolvidas por atividades de *Sensing* e *Seizing* no MH1 e depois reiniciam o seu processo de desenvolvimento. Isso acontece como a variável Perspectiva de Crescimento que é uma puramente modificadora.

A maioria das variáveis de comportamento estratégico tiveram um período intenso de desenvolvimento, onde os três grupos (SST) ocorreram, mas não mantém esta mesma forma nos outros períodos. Verifica-se que a forma de atuação das atividades de ajustamento das capacidades difere, e não apresenta um modelo padrão. Mesmo neste último grupo analisado, percebe-se que os grupos *Sensing*, *Seizing* e *Transforming* atuam em um período e no período seguinte nem todos podem agir. Sugere-se que esta forma de atuação esteja vinculada ao problema e à decisão estratégica que mobiliza estas capacidades. Conseqüentemente, verificou-se que as capacidades assumem uma qualidade dinâmica uma vez que, independente do grupo de atividades que atuam para o seu desenvolvimento, demonstram adaptar-se ao processo de contínuo ajustamento estratégico.

O ciclo de vida que as capacidades operacionais atingem após a ação dos grupos de atividades de ajustamento pode identificar se o movimento do processo de contínuo ajustamento é ascendente ou descendente. Verificou-se que quando:

- a) ST (Sim todos): As evidências apresentam indicações de observação/avaliação, de mobilização e de transformação que elevam o nível de sofisticação da capacidade operacional. Considera-se que este movimento é positivo e ascendente; portanto, sugere-se que a capacidade operacional supere as etapas de redução ou retirada do ciclo de vida - podendo atingir renovação, reutilização, recombinação ou replicação;

- b) N (Não): As evidências apontam que pode existir uma continuidade das atividades de ajustamento entre os marcos histórico (MHs). Considera-se que o movimento pode ser positivo ou negativo, ascendente ou descendente, portanto, sugere-se que a capacidade operacional possa atingir qualquer uma das etapas do ciclo de vida;
- c) SP (Sim período): As evidências apontam que as atividades podem não permanecer ocorrendo da mesma forma nos outros períodos. Considera-se que o movimento pode ser positivo ou negativo, ascendente ou descendente e, portanto, sugere-se que a capacidade operacional possa atingir qualquer uma das etapas do ciclo de vida.

Conforme indicado no quadro anterior, as variáveis de ST, como Mix de Produto, atingem a forma de *Sensing*, *Seizing*, e *Transforming* em MH1, MH2 e MH3. Percebe-se que a capacidade operacional desta variável iniciou o processo de desenvolvimento com a formulação de quatro produtos, e finaliza com crescimento triplicado. O movimento deste processo de ajustamento é positivo e ascendente, atingindo a etapa de transformação de forma contínua. Observa-se que este processo ocorre com mais uma variável, que é de Estrutura Organizacional. Ambas variáveis, conforme anteriormente analisado, apresentam características de variáveis puramente “Estabilizadoras” e favorecem a formação das competências organizacionais.

As variáveis de N apontam um movimento de ajustamento variado. Neste grupo, conforme observado anteriormente na variável Nicho ou Segmento de Mercado, é possível verificar que a capacidade operacional está em um movimento estável, que pode ser considerado positivo e ascendente. Este movimento pode ser também influenciado pela trajetória de dependência dos fundamentos estratégicos. Porém, conforme observado na variável Perspectiva de Crescimento, o movimento pode ser instável, em alguns períodos ascendente e em outros descendentes, positivos e negativos. Esta variável oscila por ser puramente “Modificadora” e isso a torna mais suscetível ao processo de ajustamento.

As variáveis apontadas como SP também demonstram um movimento de ajustamento variado e instável. Percebe-se que em um período a variável de Orientação Tecnológica é ajustada através da atividade dos três grupos, porém esta capacidade é avaliada e reduzida em MH2, e em MH3, novos recursos são mobilizados, e a capacidade atinge a etapa de renovação.

Desta forma, não é possível apontar com um padrão de qual é o seu principal movimento de ajustamento e qual é a etapa do ciclo de vida que é possível ser atingido. Contudo, é possível prever uma forma de atuação e etapa do ciclo de vida para cada uma das capacidades analisadas, conforme se mostra na figura 39 a seguir.

Figura 39: Atuação dos grupos de atividades de ajustamento e o ciclo de vida de capacidades dinâmicas

Variáveis de Análise do Comportamento Estratégico = Respostas à decisões/ Soluções de Problemas = Capacidades Operacionais	Capacidades Dinâmicas								Forma de Atuação dos Grupos:	
	MH1	Atividades de Ajustamento: 1- Sealing 2- Sealing + 3- Transforming	Ciclo de Vida	MH2	Atividades de Ajustamento: 1- Sealing 2- Sealing + 3- Transforming	Ciclo de Vida	MH3	Atividades de Ajustamento: 1- Sealing 2- Sealing + 3- Transforming		Ciclo de Vida
										ST- Evidências de que os três grupos (SST) ocorrem em todos os períodos. N - Evidências de que os três grupos (SST) não necessariamente ocorrem no mesmo período, pode haver uma continuidade entre o período. SP- Evidências de que os três grupos (SST) ocorrerem em 1 período, mas podem não permanecer ocorrendo nos outros períodos.
1 Nicho ou segmento de mercado	1			2		3				N Evolução contínua, mesma atuação porém com sofisticação entre um período e outro.
2 Mix de produtos	3			3		3				ST As características apontam SST dentro do mesmo período.
3 Posição de mercado	3			2		1				SP MH1 SST, MH2 SS e MH3 S - identificação de oportunidades de posicionamento - qualidade, entrega, diversidade de compra e acesso facilitado, identifica a oportunidade de melhorar padrão de excelência
4 Participação de mercado	3			3		2				SP MH1 SST, MH2 SST, MH3 - identifiquei participação em relacionamento com o cliente e parcerias
5 Posição em relação à concorrência	1			2		3				N Evolução contínua. Iniciou com a identificação de oportunidades, depois com o envolvimento para dimensionar a posição e mudar a forma de atuação
6 Análise de posicionamento	3			1		2				SP Iniciou com a SST para diferenciação, após buscou identificar os complementos e dimensioná-los.
7 Perspectiva de Crescimento	2			3		1				N Iniciou com o dimensionamento do mercado a partir do que havia desenvolvido, depois transformou esta base puxado pelo mercado, e agora pensa em como crescer de forma mais ordenada.
8 Eficiência do Negócio	1			2		2				N Evolução contínua, busca aprimorar a eficiência através da exploração dos recursos existentes e da aquisição de novos
9 Orientação do Resultado	1			2		3				N Evolução contínua, identifiquei o modelo/forma de obter o resultado, mobilizou recursos, transforma o modelo buscando atingir o equilíbrio
10 Orientação Tecnológica	3			1		2				SP MH1 SST, seguido de ruptura por identificar a limitação do recurso, MH3 mobiliza novos recursos tecnológicos
11 Composição tecnológica	2			3		3				SP Evolução contínua em transformação). No primeiro momento definiu o modelo, mobilizou recursos e atendeu a necessidade. Depois transformou com adição de recursos - pessoas, adicionou recursos - máquinas e processo
12 Integração na cadeia de fornecimento	1			1		3				SP Iniciou com percepção, e manteve até mobilização de recursos e mudança do processo decisório.
13 Orientação Gerencial	1			2		3				SP Evolução contínua, iniciou com identificação e acesso a oportunidade, mobilizou recursos e manteve a mobilização. Ainda não demonstra alteração no estilo de gestão, mas existe a tendência de ocorrer.
14 Estrutura Organizacional	3			3		3				ST Evolução contínua, SST nos três períodos, com identificação, mobilização e transforma organização de recursos humanos, mas não estilo de gestão
15 Subordinação	2			1		3				SP Mobiliza recursos, retorna para observação e reage com transformação através da mobilização de novos recursos
16 Coalizão dominante	1			2		3				N Evolução contínua, mesma atuação porém com sofisticação entre um período e outro.
17 Planejamento	2			1		3				SP Mobiliza recursos necessários para operar, visualiza a forma de operação, dos recursos mobilizados, intervem e busca a transformação através de iniciativas de gestão.
18 Orçamento	2			2		3				SP Mobiliza o recurso e mesmo com pressão continua a mobilizar recursos, no terceiro período, integra outros elementos no processo decisório e amplia a visão de investimento.

Onde:
 Cores significam as etapas do ciclo de vida da capacidade operacional:
 Renovação, Reutilização, Recombinação, Replicação, Redução, Retirada
 Tons significam o nível de desenvolvimento da capacidade operacional - medido de acordo com a utilização do recurso:
 Iniciante, Intermediário, Avançado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2012).

De acordo com esta análise, pode-se afirmar que:

- a) capacidades dinâmicas são desenvolvidas a partir atuação dos grupos de atividades de ajustamento - que fornecem a esta capacidade recursos para que possam ser modificados;
- b) os grupos de atividades atuam de diferentes formas - ST, N e SP;
- c) esta forma evidencia que algumas capacidades dinâmicas são desenvolvidas de forma contínua em um mesmo período, ou de forma contínua em mais de um período o que possibilita atingir as etapas de renovação, reutilização, recombinação e replicação;
- d) ao mesmo tempo, a forma de atuação das atividades de ajustamento pode ser descontinuada e resultar na redução ou retirada de uma capacidade operacional.

Conforme apontado anteriormente, as capacidades dinâmicas capazes de serem desenvolvidas continuamente no mesmo período, e em todos os períodos são também variáveis do comportamento estratégico, puramente estabilizadoras. As características das variáveis deste tipo, conforme observado anteriormente tornam-se mais sofisticadas de um período para o outro. Sugere-se que essas características contêm elementos organizacionais que suportam a constituição de competências e colaboram para manter as capacidade da empresa alinhadas à linha da trajetória de dependência de decisões estratégicas em todos os períodos.

Quando analisadas as capacidades dinâmicas, percebe-se que as características das variáveis puramente estabilizadoras são continuamente desenvolvidas para replicação. Verifica-se que apenas duas variáveis apresentam esta função: Mix de Produtos e Estrutura Organizacional. Esta constatação parece ressaltar que o “canal de prosperidade da empresa” construído até o momento através:

- das perspectivas de empreendedorismo (Mix de Produtos) e de Administração (Estrutura Organizacional);
- dos gargalos da competência Preservação de Recursos: Capacidades de Expansão de Mercado e Resultado de Lucratividade;
- da capacidade dinâmica de replicar as capacidades contidas em Mix de Produtos e Estrutura Organizacional.

Estes elementos orientam o fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico para a estabilização da empresa.

Contudo, conforme apontado anteriormente, as capacidades dinâmicas também são desenvolvidas através de um movimento descontínuo, que pode ser intenso em um período, e reiniciado em um outro. Observa-se que a maioria das capacidades analisadas desenvolve este movimento. Uma das capacidades é a Perspectiva de Crescimento que também é uma variável puramente modificadora. Conforme observado anteriormente, as variáveis deste tipo também suportam a constituição de competências organizacionais. Elas facilitam o processo de ajustamento do comportamento estratégico da empresa em todos os períodos.

Quando analisadas as capacidades dinâmicas, verifica-se que a variável apresenta um movimento instável que não demonstra ser contínuo. Considera-se que esta instabilidade impulsiona uma constantemente reconfiguração de recursos. Observa-se que em MH1 mobilizou-se uma forma de atuação de vendas, em MH2 ocorre uma mudança que desarticula esta forma, houve a retirada de um recurso - modelo de vendas Diretor e Representantes, para a constituição de uma nova forma de atuação: Diretor, Suporte (posição interna de vendas) e Representantes e em MH3 observa-se uma replicação deste modelo que é fortalecida pela avaliação das oportunidades de mercado. Considera-se que o movimento de ajustamento desta capacidade teve uma parte ascendente - reutilização (MH1), descendente - retirada (MH2) e ascendente - recombinação (MH3). Esta verificação revela a possibilidade de se “infiltrar” no “canal de prosperidade da empresa” uma vez que:

- as capacidades dinâmicas são suscetíveis a diferentes formas de ajustamento;
- as capacidades dinâmicas atingem diferentes etapas de ciclo de vida;
- a empresa em estudo apresenta um comportamento estratégico do tipo “*Analyzer*”, ou seja, busca permanentemente o equilíbrio entre a expansão de mercado e o resultado de lucratividade - ou seja, tem foco de atuação no desenvolvimento de capacidades que afetam mais diretamente este equilíbrio;
- o foco de equilíbrio, conforme é possível demonstrar através da análise de capacidades dinâmicas, apesar de ser mantido em uma trajetória de dependência, é situacional.

Verifica-se que as capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico da empresa no período analisado, possibilitando as modificações do comportamento estratégico de “*Prospector* para *Analyzer*” através

da reutilização, recombinação, replicação e retirada de capacidades operacionais que são desenvolvidas a partir atuação das atividades de ajustamento - *Sensing*, *Seizing* e *Transforming*. Além do processo contínuo de sofisticação que reforça a adaptação da empresa para um padrão de identidade, percebe-se que existe no movimento que impulsiona para a modificação deste padrão, e adaptação da empresa para o ambiente no qual ela esta inserida.

Apoiado pelos trabalhos desenvolvidos Miles e Snow e Teece, é possível identificar que, quando realizada a análise longitudinal do processo de contínuo ajustamento estratégico, as variáveis de análise do comportamento estratégico além de caracterizarem as respostas/soluções dos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, contêm os elementos de constitutivos de competências que são formados por recursos e capacidades que constituem as capacidades da empresa. Portanto, estas características conferem à empresa as capacidades dinâmicas para ajustar-se e formar o fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encontrar o ponto comum onde é possível observar a empresa em sua totalidade pode ser considerado um desafio. Quando este é aceito pelo pesquisador, transforma-se na oportunidade de estabelecer a visão única da forma complexa e multifacetada que é a organização. Esta pesquisa propicia a experiência de compreender e revelar os ciclos de problemas e soluções que ocorrem em uma pequena empresa e que impulsionam o seu ajustamento estratégico frente as necessidades do ambiente em que está inserida. Neste contexto, foi difícil prever uma situação de causa e de efeito. Contudo, foi possível explorar a trajetória de dependência que faz com que a empresa seja o que ela é hoje e visualizar como isso acontece.

A primeira fase deste estudo consistiu na caracterização detalhada da empresa e de seus marcos histórico. A partir de entrevistas, análise de documentos e observação participante, informações foram coletadas para o desenho do Mapa da História da Empresa. Além de fornecer subsídios para a identificação do seu modelo de negócios e dos eventos que representam marcos histórico, este mapa garantiu a consolidação de uma importante base de conteúdo para a realização das próximas fases e para a compreensão da relação entre a teoria do comportamento estratégico e de capacidades dinâmicas. A utilização de uma mesma base de informações foi a primeira premissa que garantiu a consistência dos resultados deste trabalho e a abertura para a análise de resultados.

Ao longo do trabalho verificou-se a necessidade de estabelecer uma metodologia de análise que orientasse o desencadeamento das fases de pesquisa e que possibilitasse o relacionamento entre as fases e a visão expandida dos fundamentos de estratégia da SUNIDEAS até a identificação do seu Comportamento Estratégico. Esta foi uma segunda premissa estabelecida, a de articulação do conteúdo. Através da análise dos fundamentos estratégicos foi possível compreender que as estratégias amplas e emergentes orientam uma linha de trajetória de dependência responsável por manter o foco da empresa no seu modelo de negócios original. Além disso, foi possível observar que, ao longo desta trajetória, o comportamento estratégico é continuamente ajustado para solucionar problemas de empreendedorismo, engenharia e administração e que este ajustamento não provoca alteração no modelo de negócios da SUNIDEAS.

Através da caracterização das perspectivas de problemas, de empreendedorismo, engenharia e administração, e das variáveis, que contém as

respostas/soluções a estes problemas, foi possível adicionar a esta trajetória de dependência, as características do Comportamento Estratégico da SUNIDEAS. Esta trajetória foi analisada e a triangulação do conteúdo obtido demonstra a classificação da tipologia de comportamento estratégico da empresa. Verificou-se que a SUNIDEAS não pode ser classificada por completo em uma única tipologia, e que a predominância das classificações das variáveis de análise indica a tipologia mais adequada. Além disso, evidenciou-se que a SUNIDEAS inicia a trajetória com um tipo de comportamento “*Prospector*” e que este comportamento não é estável, ele é alterado para “*Defender*” no segundo período e para “*Prospector*” novamente, no último período analisado. Foi possível apontar também, que existe uma tendência de modificação deste comportamento para a tipologia “*Analyze*”.

Desta forma, a pergunta de pesquisa estava parcialmente respondida. Através do mapeamento do processo de contínuo ajustamento estratégico foi possível revelar as alterações do comportamento, e demonstrar que as variáveis de comportamento estratégico contêm as respostas/soluções que a empresa, através de decisões estratégicas, deve gerir para manter ou modificar o seu comportamento.

Considerando que a empresa pode realizar o seu ajuste através de estratégias emergentes e/ou deliberadas, observou-se que a modificação ou a manutenção de um determinado tipo de comportamento estratégico é determinada por capacidades internas. Estas capacidades foram observadas através da atuação das variáveis puramente estabilizadoras e das variáveis puramente modificadoras.

Novamente verificou-se a importância da metodologia de análise para evidenciar a identificação de competências de forma articulada com as fases anteriores. Após a descrição das competências organizacionais da SUNIDEAS, foi possível identificar as capacidades que suportam a sua formação e como elas são absorvidas ao processo de adaptação da empresa. Verificou-se que as competências organizacionais da SUNIDEAS estão próximas a trajetória de dependência das decisões estratégicas, pois seus elementos formam a base permanentemente utilizada para a tomada de decisão. Devido a esta proximidade, é possível afirmar que as competências organizacionais da SUNIDEAS criam a identidade da empresa. Conforme foi revelado nesta pesquisa, as competências organizacionais atuam para a estabilização da empresa no tipo de comportamento “*Prospector*” e demonstrou-se que, mesmo tendo este papel de manter a estabilidade da empresa, as competências são formadas ao longo do processo de

contínuo ajustamento estratégico. Neste processo, evidenciou-se que o desbalanceamento entre as capacidades que compõem as competências gera gargalos que interferem na adaptação da competência ao ajuste do comportamento.

Além de interferir na adaptação, os gargalos de competência evidenciam a engrenagem do modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978), formada pela inter-relação das perspectivas de problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Quando existe uma alteração na engrenagem, a capacidade em excesso é absorvida pela empresa. Este gargalo demonstra a flexibilidade da empresa para a mudança.

A partir da análise de todas as variáveis de comportamento estratégico, foi possível identificar que apenas duas variáveis da perspectiva de empreendedorismo são alteradas em todos os períodos analisados. A forma com que as variáveis se modificam de um período ao outro foi realizada considerando as atividades de ajustamento e o ciclo de vida das capacidades dinâmicas. Demonstrou-se a partir de um quadro de consolidação como foi o movimento de adaptação de cada variável e como este movimento promove a alteração do comportamento estratégico de Prospector (MH1) para Defender (MH2) e para Prospector (MH3). Neste sentido, confirmaram-se os pressupostos desenvolvidos no referencial teórico sobre a influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico. Verificou-se que as variáveis de comportamento estratégico fornecem subsídios para a identificação de como as capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico.

Considera-se que ao revelar a forma articulada da empresa, esta pesquisa fornece uma metodologia de trabalho que pode suportar a tomada de decisão sobre quais são as necessidades de mudança para empresa manter a sua competitividade, quais as capacidades que permitem que ela realize o ajuste interno de estrutura, tecnologia e processo, e com esta solução impacta no seu comportamento estratégico.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de estabelecer um método detalhado para suportar a análise do conteúdo e dos resultados apresentados, as principais limitações deste estudo foram encontradas nas escolhas metodológicas.

Considerando que esta pesquisa qualitativa de abordagem fenomenológica foi desenvolvida a partir da aplicação do método descritivo-exploratório. Os resultados apresentados fundamentam-se na descrição de características e da interpretação do pesquisador sobre as percepções dos participantes. Mesmo buscando uma estrutura de análise que minimize a subjetividade e possibilite uma forma clara e objetiva de identificação do comportamento estratégico, de competências organizacionais e de capacidades dinâmicas, verifica-se a fragilidade do método escolhido.

Observa-se que para manter a identidade de uma trajetória de dependência e da análise de elementos que pudessem ser analisados em perspectivas diferentes, utilizou-se uma linha de equivalências, de Variáveis de Comportamento Estratégico à Capacidades Operacionais. Observa-se que estas equivalências possibilitaram a análise da trajetória desenvolvida para a construção do fluxo do processo de contínuo ajustamento estratégico, porém limitaram o pesquisador para as características do Comportamento Estratégico contidas nas variáveis.

Observa-se também que as fases de pesquisa e a apresentação dos mapas da história da empresa, do processo de contínuo ajustamento estratégico e do comportamento estratégico demonstram uma formação linear e temporal dos temas tratados. Porém, de acordo com os autores referenciados anteriormente, o processo de contínuo ajustamento estratégico não ocorre de forma linear e apresenta ambiguidade causal.

Além dos pontos acima apresentados, verifica-se a limitação desta pesquisa ao não esgotar as fontes de autores especialistas sobre o tema e ao não aprofundar a análise dos pressupostos propostos na discordância dos autores. Verifica-se a oportunidade de continuidade do estudo endereçando melhorias nestes pontos.

7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para pesquisas futuras verifica-se a possibilidade de se estudar um segmento de mercado ou de porte de empresa para uma análise comparativa de tipologias com referências de *benchmarking*; aprofundar a discussão sobre a competências organizacionais e a formação de gargalos de competências; desenvolver um método refinado para analisar a movimentação de competências organizacionais e capacidades dinâmicas; viabilizar estudos sobre a gestão de competências e capacidades dinâmicas.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic Assets and Organizational Rent*. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. B. *Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* **Academy of Management Review**, v.11, p. 656-65, 1986.
- _____. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHIDÉ, A. *How entrepreneurs craft strategies that work*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Eds.). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3. ed. **Upper Saddle River**: Prentice-Hall, p. 626-33, 1996.
- BRASIL. ABDI. *A Indústria de Private Equity e Venture Capital*. **2º Censo Brasileiro**, mar. 2011. Disponível em: <http://www.abdi.br/EstudoPrivate_Equity_e_Venture_Censo.PDF>. Disponível em: 23 ago. 2012.
- _____. ABDI. *Sondagem de Inovação*. **Boletim do terceiro trimestre, 2011**. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2012.
- _____. SEBRAE. **Cenário de longo prazo para as MPEs** (Brasil e Economia Internacional), 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 29 out. 2012.
- CANCELLIER, E. L. P. L.; BLAGESKI JUNIOR, E. J. *Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte*. In: **Encontro da ANPAD**, v.27, 2009.
- CHAFFEE, E. *Three Models of Strategy*. **Academy of Management Review**, v.10, p. 89-98, 1985.
- COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. *Untangling the Origins of Competitive Advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1123-145, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONANT, J. S; MOKWA, M. P; VARADARAJAN, P. R. *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-83, 1990.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**, 1994.
- DIEHL, C.; SOUZA, M. A.; HANSEN, P. B. *Estrutura analítica para identificação da estratégia praticada: um estudo em duas empresas de serviços*. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, v.6, n.3, p. 6-28, 2010.

DREJER, A. *How can we define and understand competencies and their development?*. **Technovation**, v. 21, p. 135-46, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: an introduction**. London: Sage, 1991.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. *Dynamic Capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-121, 2000.

FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. In: **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 133 -46, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2 ed., 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 2008.

HAMBRICK, D. C. *Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types*. **The Academy of Management Journal**, v.26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HEPPARD, K. A. *High Expectations, supportiveness, and the management hall of fame*. **Journal of Management Inquiry**, v.7, n. 4, p. 294-304, 1998.

HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. *The dynamic RBV: capability lifecycles*. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

JAVIDAN, M. *Core competence: What does it mean in practice*. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

LANGFIELD-SMITH, K. *Management control systems and strategy: a critical review*. **Accounting, Organizations and Society**, v.22, n.2, p. 207-32, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n. 2, p. 53-9, 1991.

_____. As especificidades das pequenas e médias empresas. In: **Revista de Administração**, v.34, n. 2, p. 91-4, 1999.

LIMA, E. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. In: **Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 169-87, 2010.

LÓPEZ, S.V. *Competitive advantage and strategy formulation: The role of dynamic capabilities*. **Management Decision**, v. 43, p. 661-9, 2005.

MARCH, J. G. *Exploration and exploitation in organizational learning*. **Organization Science**, v.2, n.1, p. 71-87, 1991.

- MILES, R.; SNOW, C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-72, 1985.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press.1982.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. *Perceptions of generic strategies of small and medium sized engineering and electronics manufacturers in the UK*. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 17, n. 5, p. 603-20, 2006.
- PETTS, N. Building Growth on Core Competences a Practical Approach. **Long Range Planning**, v.30, n.4, p. 551-61, 1997.
- PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, **Oxford**, 1959.
- PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. **Strategic Management Journal**, v.14, p.179-88, 1993.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REVISTA REVENDA E CONSTRUÇÃO, Edição 239 agosto de 2010.
- ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A. *Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning*. **The Academy of Management Review**, v.9, n. 1, p. 128-7, 1984.
- ROSSETTO, R. C.; BREY, N. K.; MACHADO, R. K. *et al*. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. In: **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 70-90, 2012.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; BATISTA, L. P. **Metodologia de Pesquisa**. McGraw-Hill, 2006.
- SANCHEZ, R. *Understanding competence-based management identifying and managing five modes of competence*. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 518-32, 2004.
- SAATY, T. L. **The Analytic Hierarchy Process**. New York: McGraw-Hill, NY, 1980.
- SI, S.; LIU, J. T. Y. *Competitiveness of Chinese high-tech manufacturing companies in global context*. **Industrial Management and Data Systems**, v. 109, n. 3, p. 404-24, 2008.
- SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. *Measuring organizational strategies: some theoretical and methodologic problems*. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 527-38, 1980.

TAKALA, J.; KAMDEE, T.; HIRVELA, J.; KYLLONEN, S. *Analytic calculation of global operative competitiveness, Proceedings of IAMOT 1569041789, IAMOT 2007 – 16th International Conference on Management of Technology; Management of Technology for Service Economy, Florida, USA, International Association for Management of Technology*, Merrifield, VA, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.

_____. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319-350, 2007.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal*, Baffins Lane - England, v.5, p.171-80,1984.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Protocolo da Pesquisa

O Protocolo da Pesquisa será utilizado para orientar a atuação do pesquisador ao longo do seu trabalho. Ele deverá estar anexo ao Diário de Pesquisador, como um *checklist* de verificação composto dos seguintes itens:

1. Observar eventos ordinários e atividades cotidianas tais como ocorrem em seus ambientes naturais, além de qualquer acontecimento incomum.
2. Estar diretamente envolvido com as pessoas que são estudadas e com suas experiências pessoais.
3. Adquirir pontos de vista interno (de dentro do fenômeno), ainda que mantenha uma perspectiva analítica ou uma distância específica como observador externo.
4. Utilizar diversas técnicas de pesquisa e habilidades sociais de maneira flexível, de acordo com as necessidades da situação.
5. Produzir dados em forma de notas extensas, esquemas e mapas para gerar descrições bastante detalhadas.
6. Seguir uma perspectiva holística e individual.
7. Entender os membros estudados e desenvolver empatia em relação à eles.
8. Registrar fatos objetivos e seus significados.
9. Analisar os aspectos explícitos, conscientes e manifestos, bem como aqueles implícitos, inconscientes e subjacentes.
10. Observar os processos sem alterar ou impor um ponto de vista externo - preservar a perspectiva do ator do sistema social que é observado.
11. Lidar com o paradoxo, incertezas, dilemas éticos e ambiguidade.

APÊNDICE B - Guia das Entrevistas Semi-Estruturadas

- Fase 1: História da Empresa
- Fase 2: Comportamento Estratégico
- Fase 3: Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico
- Fase 4: Competências Organizacionais
- Fase 5: Capacidades Dinâmicas.

APÊNDICE C - Guia da Entrevista Narrativa

- Fase 0: Mapa e Marcos da História da Empresa

Me conte a história da empresa. A melhor maneira de fazer isso seria você começar pelo início do seu relacionamento com a empresa e, então, contar todas as coisas que aconteceram, uma após a outra, até o dia de hoje.

APÊNDICE D - Mapeamento do Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico

Retrospectiva Mix de Produtos - do Momento Atual à Abertura

Eventos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Produtos (In)	Asfalto	Plastillit	Veda Herr	Primer base solvente	Veda Herr Pren	Fita Aluminizada	Importação de Mantas	Importação de fitas	Primer Ecológico Base de Água	Manta SubCobertura	Mantas Asfáltica com nossa marca no mercado interno	Manta Sub Cobertura com nossa marca e embalagem	Impermeabilizantes
	Cimento Cola	Piche	Veda Trinca	Tecido de Reforço	Herr Branco								Agregados
	Hydroasfalto												
	Ligarite	Solução de Limpeza											
Drivers de Entrada		Por similaridade	Por Similaridade	Por Similaridade	Por similaridade						Por similaridade	Por similaridade	
		Por oportunidade			Por oportunidade	Por oportunidade	Por oportunidade	Por oportunidade	Por oportunidade	Por oportunidade			
									Mais margem		Mais margem		
									Mais barato que o Primer Solvente		Fortalecimento da marca		
											Rótulo da		
Produtos (Out)			Cimento Cola			Fita Aluminizada			Importação de Mantas				
Drivers de Saída			Dificuldade de produzir			Produto caro			Ficou caro				
			Pesado			Sem margem			Pouca margem				
			Pouquíssima Margem										
Mix de Produtos (Qtde)	4	7	9	11	13	14	15	16	17	18	19	20	Atual Mix de Produtos
Ano (Estimado)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Importação	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional	Nacional/Importado	Nacional/Importado	Nacional/Importado	Nacional/Importado	Nacional/Importado	Nacional/Importado	Nacional/Importado
Diversificação de	Base									Mudança	Embalagens contendo a marca		
Motivo Diversificação										Obtendo melhores preços na compra			