

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma análise de uma empresa do comércio varejista da cidade de Carmo do Paranaíba-MG¹

Felipe Augusto de Abreu Boaventura²
Laércio José Vida.³

Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM
Instituto Máximo
Universidade Federal de Viçosa - UFV

RESUMO

Percebe-se que as recentes modificações no mundo globalizado ocasionarão radicais alterações na estrutura do ambiente empresarial, sobretudo no que se refere ao aumento da competitividade. O planejamento estratégico é de grande importância, pois possibilita uma análise criteriosa no ambiente organizacional maximizando a organização perante o mercado. Com base na importância do planejamento estratégico este artigo procura analisar as diversas tipologias de estratégia consolidadas pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow à luz das vantagens competitivas de uma empresa Carmense. Os dados foram coletados através de entrevistas, com a empresária da empresa âncora. Utilizou-se fundamentos teóricos obtidos com o acesso a livros, artigos e mídia eletrônica. Com o estudo detectou-se a existência de um planejamento estratégico na empresa e sua correta utilização e possibilitou determinar a melhor tipologia de estratégia, sendo definida a partir do critério de adaptabilidade ao contexto em que se insere. Por se tratar de um estudo de caso, à empresa objeto de estudo almeja oferecer conhecimento a outras empresas com os resultados obtidos através desta pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Tipologias de Estratégias; Competitividade.

INTRODUÇÃO

A falta de planejamento é algo reconhecido pelas organizações há muito tempo, a estabilidade econômica desenvolveu-se um mercado dinâmico, que se transforma a cada dia. Os planos organizacionais não devem se limitar a um cronograma. O mercado empresarial

¹ Trabalho apresentado na área temática 5 – Estudos de Caso do XII Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 17 a 20 de outubro de 2016.

² Graduado – 2014 - Curso de Administração do UNIPAM
Estudante de Pós-graduação do Curso Gestão Financeira Controladoria e Auditoria do Instituto Máximo
Estudante de Graduação 6º período do Curso de Contabilidade da UFV email: felipe.boaventura@ufv.br

³ Orientador do trabalho. Professor Me. do Curso de Administração do UNIPAM, email: laerciojv@unipam.edu.br

busca por formulações de planos que ofereçam condições e formas de agir sobre as mudanças do ambiente mercadológico. Da necessidade de um planejamento flexível surge o processo gerencial denominado planejamento estratégico.

A desenvoltura da estratégia acarreta vários desafios à organização: diminuir as proporções de modo defensivo, manter-se ou expandir-se, diferenciar-se dos concorrentes oferecendo novos produtos e serviços, analisarem os preços, aprender sobre custo e benefícios são algumas preocupações que envolvem toda a organização. Daí a origem de vários estudos relacionados aos tipos de estratégias existentes.

Desta forma, este artigo propõe-se a analisar as diferentes tipologias genéricas de estratégia adotadas pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas de uma empresa do comércio varejista da cidade de Carmo do Paranaíba. Para tanto, pretende-se aprofundar o conhecimento a respeito do planejamento estratégico e analisar importantes tipologias de estratégias existentes para, por fim, aferir a que melhor se enquadram as vantagens competitivas da empresa objeto de estudo.

Fundamentação teórica

Conceito, Características e Contribuições do Planejamento Estratégico.

Os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) deduzem de forma bastante resumida que “Planejamento estratégico é o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir seu futuro”. O Plano Estratégico é necessário para que a organização alcance um equilíbrio viável entre seu ambiente externo e suas aptidões internas. O Plano não é visualizado como algo passivo, que apenas responde às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo, mas sim como uma ‘ferramenta’ gerencial ativa, adaptando contínua e ativamente a organização para fazer face às demandas de um ambiente em mudança. (PORTO, 2010, p. 5).

O autor Oliveira (2008) destaca as características-chaves do planejamento estratégico, sendo elas: a determinação de objetivos em longo prazo, seu poder de interação com toda a empresa, sua adoção como fruto de um trabalho da alta administração, além de ter como objetos de análise a situação da empresa e a dinâmica do ambiente em que ela está inserida. É relevante destacar também que o planejamento propicia à empresa três fatores fundamentais para o sucesso organizacional, eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2008).

TIPOLOGIAS DE ESTRATÉGIA

De acordo com a análise dos autores Porter, Ansoff e Stewart, Mintzberg e Miles e Snow, define-se diferentes conceitos em relação às estratégias praticadas pelas empresas.

TIPOLOGIA DE PORTER

Para conseguir sucesso no mercado é preciso ter vantagem competitiva, no qual a organização deve saber se diferenciar, favorecendo-se, de sua concorrência (OLIVEIRA, 2008). A vantagem competitiva pode ser conceituada como a que tem a visão de formar uma identidade que traga benefícios e resista às forças da concorrência. Tendo em vista que, o fundamento do desempenho com níveis acima da média em longo prazo se dá pela “vantagem competitiva sustentável” (PORTER, 1989).

Assim, Porter (1989) impõe a existência de dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode optar, são eles, custo baixo e diferenciação. Para Alday (2013), o primeiro tem em vista à contenção do produto e o segundo proporcionarem o melhor produto, sendo que, os clientes são atraídos por um preço baixo ou por produtos diferenciados, os quais estão acima do preço.

TIPOLOGIA DE MINTZBERG

Já Mintzberg apresenta uma nova definição de tipologias genéricas das estratégias as quais fundamenta o conceito de distinção e um maior detalhamento do que a tipologia de Porter (JUNIOR, 2008)

Mintzberg (2000) destaca a importância do papel dos planejadores dentro da caixa preta da formação da estratégia ou mesmo fora dela. Enfatiza a função como analista, promovendo dados na entrada, ao quais os gerentes são propensos a negligenciar. Atribui à responsabilidade de examinar a estratégias que saí para avaliar sua viabilidade, mostra que podem ser uma espécie de catalisador, não para promover o planejamento formal, mais para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para uma determinada organização em certa ocasião.

TIPOLOGIAS DE ANSOFF E STEWART

No raciocínio de Ansoff (*apud* JUNIOR, 2008) “a busca de uma vantagem competitiva pode ser auxiliada por uma classificação de oportunidades de produtos e mercados”. Júnior (2008) explica que a tipologia genérica proposta por Ansoff e Stewart é baseada no tempo de entrada do produto no mercado e a partir deste fundamento são definidos quatro tipos de estratégias: primeiro no mercado, seguir o líder, engenharia de aplicação e eu também.

Nakono (2013) declara que ser o primeiro no mercado consiste em grande esforço em pesquisa e desenvolvimento, grande aptidão a riscos e ao mesmo tempo liderança técnica. Seguir o líder, no que lhe diz respeito, envolve uma estratégia que busque forte capacidade de se desenvolver e reagir de modo bastante flexível. A engenharia de aplicação é fundamentada em modificações do produto com o propósito de suprir as necessidades de seus consumidores em um mercado maduro. Já a tipologia definida pela expressão “Eu também” requer capacitação para uma produção superior e forte monitoramento de custos.

TIPOLOGIAS DE MILES E SNOW

Silva, Brandt e Costa afirmam:

Miles e Snow partiram da observação que as opções estratégicas obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional que é ordenada parcialmente de acordo com as alternativas de investimentos a serem eleitas pelos executivos. Essas alternativas são geradas a partir de problemas envolvendo a definição da empresa com relação ao mercado onde atuar; o desenvolvimento de pesquisas ligadas a produtos e serviços para novas informações, comunicações e sistemas de ligação ou sua modificação; a redução das incertezas dos sistemas da organização, da racionalização e estabilização destas atividades e da implementação dos processos que permitirão a inovação. (SILVA, BRANDT E COSTA, 2003, p.4).

Oliveira (2008) evidencia o fundamento das categorias estratégias proposto por Miles e Snow: a diferenciação da empresa por meio da relação estratégia/estrutura e ambiente. A qual tem maior foco nas pequenas empresas. Com base neste fundamento cita as estratégias genéricas, sendo elas: defensiva, prospector, analítica e reativa.

Nakono (2013) considera que se utilizarmos a tipologia de Miles e Snow, pode avaliar que, dependendo do departamento da organização, iremos encontrar diferentes estilos estratégicos. Seu propósito pode ser interpretado nas seguintes conclusões:

Organizações do tipo Científicas devem seguir preferencialmente na postura prospector; Organizações do tipo Intensivas em escala devem seguir preferencialmente a postura defensora e Organizações do tipo Especializadas devem seguir preferencialmente a postura analítica.

Em seus efeitos Gimenez ET AL (1999) concluem que a tipologia de Miles e Snow poderia ser visualizada como estágios de desenvolvimento estratégico, isto é, estratégias defensivas podem estar ligadas a pequenas organizações, e estratégias prospector as a organizações maiores.

Metodologia

De acordo com Gil (2010, p.27) a pesquisa aplicada volta-se para “aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Este artigo busca, através de

uma pesquisa aplicada, conhecer as vantagens competitivas e o planejamento estratégico de uma empresa do comércio varejista, com a finalidade de dar à empresa maior foco aos seus diferenciais competitivos, os quais são referenciais de excelência e qualidade para os clientes.

Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 188), As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela servirá, como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Como segundo passo, permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Segundo Vergara (2000, p.59), pesquisa qualitativa é aquela na qual os dados podem ser processados avaliando a subjetividade das respostas que não pode ser traduzida em números. As estratégias para análise de dados qualitativos são variadas e cabe ao pesquisador escolher a forma mais apropriada. Quanto à abordagem para elaboração do trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa, analisando a qualidade dos dados obtidos.

Para responder aos objetivos propostos no artigo, o estudo de caso é indispensável, por se tratar de uma forma eficiente que possibilita a compreensão dos mais variados aspectos relativa ao tema em questão, no caso, análise das diferentes tipologias de estratégia adotadas pelos autores Porter, Ansoff & Stewart, Mintzberg e Miles & Snow frente às vantagens competitivas de uma empresa do comércio varejista.

Portanto, a técnica mais conveniente para levantar informações a respeito do problema deste artigo será a entrevista, tornando possível que sejam absorvidas da entrevistada às respostas que contribuirão para a conclusão deste estudo. Em seguida será feita análises de forma individual por um pesquisador para a verificação de comportamentos que explique as estratégias organizacionais. A análise e a interpretação dos dados coletados devem passar por um processo analítico criterioso, sua compreensão deve obter o núcleo central da pesquisa (NETTO, 2005). Na fase da análise de dados serão avaliadas as respostas obtidas na entrevista, com base nos objetivos propostos.

Neste estudo, serão comparados os dados obtidos no estudo de caso com as proposições teóricas realizadas anteriormente e que sustentam a pesquisa, para verificar a aplicação práticas dos conceitos no caso estudado. Sendo assim, o roteiro será redigido com o intuito de confrontar a teoria com a realidade da unidade investigada. Será confrontada a entrevista realizada com a sócia majoritária juntamente com a literatura exposta.

Análise e discussão dos resultados

Vislumbra-se a apresentação do resultado da entrevista realizada com a sócia majoritária da empresa em estudo, procura-se expor as respostas da entrevistada e contrapô-las à teoria. Por fim, objetiva-se expor os resultados obtidos neste artigo.

Categoria 1: Existência de um Planejamento Estratégico

Questionada quanto à existência de algum tipo de planejamento estratégico adotado pela empresa, a entrevistada respondeu:

“O planejamento e a definição das estratégias são realizados de modo informal a partir de discussões entre a gerente e eu, tendo em vista que o mercado da moda é bastante dinâmico e oscilante, por isso as ações a serem tomadas são definidas a curtíssimo prazo, tudo isso voltado para o que sentimos do mercado, mas devo afirmar que não existe ainda uma prática organizada de formulação das ações, estamos há muitos anos no mercado e isso nos faz tomar muitas de nossas decisões com base à experiência obtida”.

Fica evidente na resposta da entrevistada que não há elaboração de um planejamento formal o que vai de encontro à fala de Oliveira (2008), o qual afirma que, toda empresa tem alguma forma de definir suas ações estratégicas ainda que de maneira informal. A análise desta categoria permitiu concluir que há ausência de uma metodologia para definições estratégicas.

Categoria 2: Tipologia de Porter

Interrogada sobre a adoção da estratégia de diferenciação definida por Porter, a entrevistada emitiu a seguinte afirmação:

“A empresa prioriza muito a qualidade de seus produtos e o atendimento, a maioria de nossas mercadorias é comprada fora do estado em cidades em que o ramo da moda se destaca, ou seja, fora da região, pois buscamos produtos diferenciados de marca geralmente exposta na mídia e isso transmite credibilidade além de ser uma opção a mais para o consumidor que quer ser diferente e andar bem. Os funcionários são treinados mensalmente para que o consumidor saia satisfeito da loja (DADOS DA ENTREVISTA APLICADA, 2013)”.

A declaração converge para um mesmo ponto - foco em diferenciação perante os produtos ofertados pelos concorrentes – o que pode ser percebido na afirmação de Carneiro, Silva e Cavalcanti (2003, p.6), onde a diferenciação relatada por Porter, segundo aquele, é definida como a oferta de um produto “cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência”.

A entrevistada ainda cita a diferenciação como estratégia para fidelizar clientes o que pode ser visto também na fala de Carneiro, Silva e Cavalcanti (2003), o qual diz que, a diferenciação permite uma defesa à empresa gerando lealdade dos consumidores e diminuindo

a sensibilidade ao preço, uma vez que eles não encontrarão no mercado outro produto com as mesmas características.

Assim, fica acessível o resultado de que a empresa utiliza-se da estratégia de diferenciação para alavancar no mercado e tem clara a definição quanto aos fatores necessários para distinguir-se dos demais dentro do setor em que atua.

Ao indagar sobre suas ações estratégicas relacionadas à liderança de custo, verificamos o seguinte depoimento:

“A empresa de um modo geral, foca mais em qualidade do que em custo, pois há empresa que fornecem produtos com baixo custo, mas que não são de qualidade. É claro que, o preço dos produtos é o mercado quem coloca e nós buscamos ser competitivos. Não descartamos a análise dos custos, desde que suas reduções não afetem a qualidade e confiabilidade dos produtos”.

Sendo assim, analisando a fala da entrevistada pode-se inferir que a empresa não se enquadra nas definições de Aday (2011, p.4), no que diz respeito às organizações que buscam esta estratégia: “a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc.”.

A entrevistada ainda foi interrogada quanto à estratégia de enfoque que pode ser em diferenciação ou em custos, sendo assim, julgou:

“A empresa procura atender a todas as classes, todos os gostos e diferentes tipos de necessidades. Nossa variedade visa atender a todos os clientes, vendemos, por exemplo, vestido de R\$ 100,00 e em contraste vestido de R\$ 2.000,00. Uns priorizam custo outros na diferenciação do produto, o desafio é atender a ambos. O foco é maior na diferenciação, não chegamos a liderar custos, procuramos ser competitivos neste quesito”.

Aday (2011, p.4) afirma que “estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.”.

Categoria 3: Tipologia de Mintzberg

Nesta fase da entrevista a empresaria foi questionada sobre suas estratégias para diferenciar-se dos concorrentes utilizando o critério preço, a seguir a resposta:

“Os próprios clientes trazem consigo informações sobre os nossos concorrentes e temos conseguido cobrir suas ofertas na maioria das vezes, conseguindo competir no setor. Sobretudo nos preços dos produtos de marcas mais populares, isso tem sido uma vantagem bastante percebida”.

Carneiro, Cavalcanti e Silva (2003), destacam que “se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo”.

Ao associar as ações da empresa quanto à construção e manutenção de sua imagem como ferramenta competitiva, foi aferida a seguinte resposta:

“O nome da empresa foi construído ao longo de alguns anos é algo de grande valor para a organização, pois ele tem traduzido confiança e competitividade ao público que atinge. A empresa tem hoje uma imagem produzida em âmbito regional e por isso, é extremamente necessário cuidar para que este patrimônio não seja danificado”.

Na fala da gestora percebe-se uma forte preocupação com a imagem da empresa perante seus consumidores. Oliveira (2008) relata que a imagem pode ser criada por meio de apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o torna mais atrativo para alguns clientes.

Em relação ao foco na diferenciação por qualidade a empresaria afirma:

“Nossa principal diferenciação se dá pela qualidade de nossos produtos e serviços, minimizando seus defeitos através da avaliação minuciosa de cada mercadoria. Possuímos grande conhecimento sobre moda e usamos esta habilidade para selecionar as peças mais *fashion* e que é tendência no país e fora, como Milão que é considerada a capital da moda. Temos clientes que compram toda semana, não queremos clientes para uma venda, mas contínuos, sem qualidade eles ficaram insatisfeitos, não atingimos suas expectativas e eles não se fidelizam. E ainda, A qualidade é a peça chave deste negócio, ela direciona todas as nossas decisões, e por sustentar nossa imagem por todos estes anos, não podemos abrir mão dela”.

A fala da sócia majoritária retrata com êxito uma das dimensões da qualidade citada por Oliveira (2008): a confiabilidade. O autor relata que esta característica refere-se a menor probabilidade de falhas.

Vejamos a resposta dada pela entrevistada ao ser questionada quanto às ações estratégicas para obter vantagem através da diferenciação por projeto, proposta por Mintzberg:

“A venda de produtos no mundo da moda permite a variedade em calçados, roupas e acessórios, nós somente vendemos, mas temos o cuidado de buscar por novidades “o que é tendência” e acrescentar as marcas populares que trabalhamos outras marcas, no qual são mais restritas por ser famosas, de custo mais elevado e com diferencial privilegiando os mais variados gostos”.

Pela declaração produzida pode-se afirmar que a empresa tem ações voltadas para oferecer produtos diferentes e apesar de somente vender, procura absorver as novas tendências dos fabricantes. O que vai de encontro à definição de Oliveira (2008), onde a essência desta estratégia encontra-se na oferta de algo necessariamente diferente, e não simplesmente melhor.

Com base em seus conhecimentos conceituais e organizacionais a gestora ainda foi perguntada a respeito de seu planejamento de acordo com a vertente denominada por Mintzberg como diferenciação por suporte, ela afirmou:

“Devido à qualidade dos produtos, não temos muitos acionamentos pós-venda. Mas o cliente ao comprar nossas mercadorias tem a certeza de que poderá nos acionar diante de qualquer dúvida quanto ao que foi acordado”.

Uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo mais junto com o produto em geral, a ampliação do nível de serviços agregados ou a oferta de produtos complementares. (CAVALCANTI, SIVA E COSTA, 2003, p.7).

Ao analisar o segmento em que a empresa está inserida, pode-se perceber, que esta possui amplas oportunidades e formas de oferecer valores agregados a seus clientes, que ainda não foram exploradas, como é o caso da prestação de serviço como consultora de moda. Assim, o conhecimento desta estratégia e um minucioso estudo sobre seu custo-benefício poderá maximizar as vantagens competitivas da organização.

Categoria 4: Tipologia de Ansoff e Stewart

Para analisar a organização segundo a visão de Ansoff e Stewart, a entrevistada foi convidada a relatar o posicionamento da empresa frente à estratégia denominada como “primeiro do mercado”. Por seguinte, emitiu:

“Por sermos uma empresa tradicional no mercado Carmense fomos pioneiros em muitas coisas em relação aos concorrentes da região”.

Nakono (2011, p.2) resume as características da estratégia estudada: “baseada em um programa forte de P&D, liderança técnica e alta taxa de risco.” Partindo desta assertiva e confrontando com as palavras emitidas pela gestora, fica claro, que ser pioneiro não é algo almejado pela empresa. A fala da empresaria, apesar de mostrar que a empresa fica a frente dos concorrentes em muitas ações, não atribui isto as pesquisas, altos riscos ou liderança técnica, mas uma simples consequência de seu tempo de atuação no mercado regional.

A ampla variedade de produtos ofertados pela empresa permite ampliar seu público, sendo esta uma vantagem de vender produtos de marcas populares e marcas mais restritas com custo mais elevado frente à concorrência. Apesar das limitações, a empresa se preocupa em atender os anseios dos consumidores e entendem que escolher atingir um público amplo pressupõe produtos e serviços diversificados.

Cabe ressaltar que aqueles que são os primeiros no mercado, por diversas vezes tem desvantagens, pois todo o trabalho em desenvolvimento e pesquisa é rapidamente

copiado. Sendo assim, diante das respostas dadas, conclui-se que a organização não vê esta estratégia como fonte competitiva no segmento de vendas.

Levando em consideração as estratégias usadas para seguir o líder, a gestora demonstra que utiliza esta tática para sua sobrevivência no mercado, eis a declaração obtida:

“Estamos sempre por dentro das ações praticadas no mercado e logo que percebemos necessários às adotamos ao longo de tantos anos se ficássemos indiferentes a isso não conseguiríamos prevalecer, buscamos novos lançamentos e práticas das empresas do setor para oferta ao nosso cliente o que há de mais atual e inovador. Procuramos absorver o que é criado, desde que se encaixe na realidade da empresa e em sua estratégia”.

Nakono (2011, p.7) determina que seguir o líder está “baseado em capacidade de desenvolvimento forte e habilidade de reagir prontamente assim que o mercado entra em sua fase de crescimento”. Esta habilidade é realçada pela expressão “atual” e “inovador”, o que exprime agilidade para responder as mudanças e adaptar-se. É importante ressaltar que, seguir o líder não pressupõe ausência de estudos mercadológicos, mas é uma espécie de pesquisa secundária, que precisa ter critérios para que alcance êxito.

Ao associarmos à estratégia de engenharia de aplicação proposta por Ansoff e Stewart, a sócia majoritária respondeu:

“Temos muitos tipos de produtos que se dirigem aos mais variados públicos, diversidade é um de nossos diferenciais. Não adaptamos o produto visto que não enxergamos esta necessidade, mas adaptamos o atendimento, as formas de pagamento e isso não deixam de ser uma prática de engenharia”.

Nakono (2011, p.7) define que esta ação estratégica é baseada em “modificações do produto para atender necessidades de consumidores específicos em um mercado maduro.” A empresaria demonstrou compreender este conceito, porém, afirma que os produtos já vêm prontos e então o que faz é oferecer as mais variadas mercadorias de modo a atender as diferentes necessidades e desejos de seu público-alvo.

Dentro dos estudos de Ansoff e Stewart temos, por fim, a estratégia “Eu também” que, segundo Oliveira baseia-se na disposição de produção superior e domínio de custos.

Categoria 5: Tipologia de Miles e Snow

Uma importante característica de muitas das empresas que utilizam a estratégia defensiva, organizações que sobrevivem ou morrem em decorrência de determinantes ambientais é, portanto, caracterizadas pelo pequeno controle sobre o mercado (FREITAS E CRUZ, 2011).

Vejamos a declaração:

“Para conseguir competir é preciso defender-se dos nocautes externos, já que não podemos ditar as regras o que fazemos é cumpri-las para continuar no jogo. O ambiente externo direciona todas as nossas decisões, ignorá-los seria suicídio”.

Assim, averígua-se que a empresa Carmense visualiza nesta ferramenta estratégia uma forma de sobreviver diante das interferências ambientais, entendendo que a posição atual é favorável diante da ambição, ou seja, visão almejada. Entretanto é necessário estar antenado para não retroceder.

A estratégia prospectora diz respeito a um “alto grau de busca por mercados e também por inovação de produtos e processos” (FREITAS E CRUZ, 2011, p.7). Partindo desta definição a empresaria foi interrogada quanto as suas ações estratégicas e respondeu:

“Como trabalhamos com moda a referência é externa, no que diz respeito aos produtos, assim procuramos ser diferentes nos serviços prestados ao consumidor. Devido ao porte da empresa o mais viável é se adaptar ao mercado do que tentar modificá-lo. Porém buscamos ocupar maior espaço no mercado. O ambiente empresarial é muito seletivo, um passo em falso e estamos fora. É preciso dar passos firmes”.

Gomes e Cunha (2003, p. 4) reafirmam este conceito ressaltando para as organizações de caráter prospector “a inovação e a conquista de novos mercados constituem a pedra de toque da atividade competitiva”.

Sendo a estratégia analítica um misto das duas anteriores. Foi emitida a declaração a seguir quanto a esta ferramenta:

“Nossos processos são modernos e os produtos atuais. Porém, estamos almejando novos mercados como os obtidos através da criação da nossa pagina na internet, com ela ampliamos muito e já estamos alcançando outros territórios. Se observarmos uma nova oportunidade seria comodismo não cobiçá-la e ir atrás dela”.

A resposta dada foi típica de uma organização que utiliza a ferramenta analítica, demonstra que a organização é cautelosa, ou seja, calcula bem os riscos, sem deixar de deslumbrar novas oportunidades, como o caso das vendas pela internet. Estas características vão de encontro com as palavras de Gomes e Cunha.

Freitas e Cruz (2011, p.7), ao conceituarem a última estratégia citada por Miles e Snow, afirmam “existem organizações que aparentemente não apresentam nenhuma relação lógica entre estratégia e estrutura, sem padrões definidos, mas com características próprias diante de alterações do ambiente, são denominadas de estratégias de reativas”. Partindo desta assertiva a entrevistada relatara o posicionamento da organização, eis a resposta:

“O ambiente é muito dinâmico, mas mesmo assim, não podemos agir sem planejar, o chamado “fazer por fazer” temos que ter decisões fundamentadas. A atenção continua nos acontecimentos do setor nos proporciona tempo para pensar antes de agir, para não ter prejuízos futuros. Temos nosso foco, nossas diretrizes e dentro disso vamos reagir, não de maneira irresponsável, porque assim a empresa fica sem harmonia e perde o rumo”.

A sócia majoritária declara que a empresa considera a dinâmica do ambiente e através de um planejamento agem eficazmente, o que descaracteriza o perfil do administrador de organizações reativas desenhado por Oliveira (2008), pois este reflete que seus administradores notam as mudanças, quanto às respostas a elas.

Categoria 6: Melhor Tipologia

Tendo em vista o objetivo deste artigo, que é descobrir a tipologia de estratégia que melhor se encaixa as vantagens competitivas da empresa, nesta categoria relata-se o julgamento da entrevistada. Ela aponta a tipologia de Mintzberg como a que melhor se enquadra na estratégia da empresa, a seguir sua resposta:

“Dentro do apresentado, acredito que a tipologia de Mintzberg foi a que melhor descreveu a orientação de nossos alvos, diferenciação em vários ângulos. Analisando os pontos vejo que Mintzberg definiu bem as estratégias da empresa que foca muito no produto e seus diferenciais”.

Em suas afirmações, a entrevistada, relata que o foco estratégico da empresa Carmense é na diferenciação se encaixando com a tipologia de Mintzberg, a qual segundo Oliveira (2008) é derivada do conceito de diferenciação e com detalhamento maior que a de Porter, Miles e Snow e de Ansoff e Stewart.

Apreciações dos Conteúdos

Com base nas análises realizadas em cada categoria foram produzidas algumas inferências conclusivas com vista à gestão estratégica da empresa. Através das respostas da gestora da organização em estudo a respeito do PE, denota-se que a empresa não faz uso desta ferramenta, sendo necessária a implantação desta metodologia, já que proporcionará maior visão, análise, organização e divulgação dos objetivos almejados.

No que se refere às estratégias descritas na teoria de Porter, a empresa não apresentam muita sinergia. Tanto que ao serem questionados sobre a melhor tipologia de estratégia os entrevistados nem mesmo a cita. Em relação à tipologia de Mintzberg, a gestora apresenta bastante afinidade com o assunto é marcante a preocupação com a distinção do produto frente aos oferecidos pelos concorrentes, sendo está à teoria escolhida pela empresária como a melhor entre as relatadas.

A administradora encontrou dificuldade ao discorrer a respeito das vertentes descritas na teoria de Ansoff e Stewart. Atribui-se esta dificuldade ao porte da organização, que sendo pequeno induz empresa a, essencialmente, seguir o líder. A próxima categoria analisou questões referentes à tipologia de Miles e Snow. Nesta categoria a entrevistada

conseguiu visualizar muitas de suas ações, as quais demonstram sobre tudo grande interação com o ambiente.

Portanto, ao fim deste estudo pode-se concluir que a tipologia de Mintzberg possui bastante sinergia com as vantagens competitivas da empresa Carmense. Por final, apresenta-se a seguir as considerações finais na qual é abordada as conclusões precípua deste artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como um planejamento estratégico não é um plano estático, ele proporciona ao administrador um conjunto de instrumentos já desenvolvido pronto para se utilizar e ajustar rapidamente qualquer desvio dos alvos originais, determinados no início da empresa. A gestão estratégica da empresa é um ponto muito discutido, o aumento da dimensão das corporações, bem como do desenvolvimento da sua complexidade estrutural, agregados à rapidez do ritmo das transformações ambientais.

Com a análise dos resultados foi possível perceber que a relevância deste estudo vai ao encontro à resposta da entrevistada, a gestão estratégica é essencial para a sobrevivência da organização e deve ser observada para o aumento potencial das vantagens competitivas da empresa.

Este artigo ressaltou ainda a necessidade da implantação de um PE na empresa vista, a informalidade e ausência de gestão participativa na construção das estratégias organizacionais. As tipologias genéricas de estratégia também foram averiguadas e possibilitou a escolha da melhor tipologia no que se refere aos alvos estratégicos da empresa, sendo definida como sendo a tipologia de Mintzberg. A realização deste artigo sofreu algumas limitações, entre as quais estão o fato desta pesquisa se tratar de um estudo de caso, o que restringe seus resultados apenas a empresa estudada, portanto não generalizando as demais empresas.

Por final, ressalta-se que este artigo não tem caráter conclusivo. Ao contrário, almeja-se que novas pesquisas sejam feitas buscando a sua complementação, já que temas relacionados à estratégia organizacional são de extrema importância para o mundo corporativo. Outras pesquisas, portanto poderão enriquecer este artigo, sugere-se entre outras as seguintes: a avaliação das tipologias genéricas de estratégia frente ao porte das organizações, o processo de implantação do planejamento estratégico, análise da interação com o ambiente como ferramenta estratégica para as organizações, a análise da estratégia de diferenciação realizada no segmento de revenda, dentre outros.

REFERÊNCIAS

- ALDAY H. E. C. **Estratégia Empresarial**- Disponível em:
<<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/2.pdf>>. Acessado em: 01 maio. 2013.
- ALMEIDA F. C.; MACHADO NETO, A. J. ; GIRALDI, J. M.E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006. Disponível em:
<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n2/v13n2a2.pdf>>. Acesso em: 13/04/2013.
- ALMEIDA, A. F. Planejamento estratégico e pro atividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, set./dez. 2000. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415655200000300010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 13/04/2013.
- ALMEIDA F. C.; MACHADO NETO, A. J. ; GIRALDI, J. M.E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abr./jun. 2006. Disponível em:
<<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n2/v13n2a2.pdf>>. Acesso em: 13/04/2013.
- BETHLEM, A. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2002, p.184.
- BLAGESKI JUNIOR, E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas**. 2008. f.120. Monografia (Pós-Graduação em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí – Biguaçu.
- BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CARNEIRO J. M. T. ; CAVALCANTI M. A. F. D. ; SILVA J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, set./dez. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 05 maio. 2013.
- FAHEY, L. Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**, São Paulo: Editora Atlas SA, 2ª edição, 2001, 164 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow - **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, mai./ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000200004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10/05/2013.
- GOODE, J. W. ; HATT, K. P. **Métodos em Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Nacional, 1979.
- GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. **Pensamento Estratégico Contemporâneo**: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido. In: XXV ENANPAD, **Anais...**Campinas: ANPAD, set. 2001. 15 p.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, HENRY. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000.

NAKANO D. N. **Uma comparação entre os tipos de estratégia tecnológica de oito empresas brasileiras**- Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5213.PDF>. Acesso em: 05 maio. 2013.

NETTO, A. A. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Florianópolis: Visual Books, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 25ª Edição, 2008, 331 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PORTO, C. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/242/boltec242a.htm>>. Acesso: 24/04/2013.

PRIETO, V. C. ; CARVALHO, M. M. ; FISCHMANN, A. A. . Análise Comparativa de Modelos de Alinhamento Estratégico. **Revista Produção Online**, São Paulo, v. 19 n. 2. p. 317-331, 2009.

SILVA, J. F.; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. V. **Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg**- Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1854#self>. Acesso em: 20/04/2013, 2003, p. 14.

TAUHATA, T. L.; MACEDO-SOARES, D. L. V. A.. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. RAE eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v3n1/v3n1a03.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2013.

THOMPSON, ARTHUR A., 1.940 – **Planejamento Estratégico: elaboração implementação e execução** / ARTHUR A. THOMPSON, A. J. STRICKLAND III; tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. (Biblioteca Pioneira de administração e negócio).

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**.3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.